

Morten Reitmayer, Ruth Rosenberger (Hg.)

Unternehmen am Ende des „goldenen Zeitalters“

Die 1970er Jahre in unternehmens-
und wirtschaftshistorischer Perspektive



Bochumer Schriften
zur Unternehmens- und
Industriegeschichte Bd. 16

KLARTEXT

Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte Bd. 16

herausgegeben von Stefanie van de Kerkhof, Karl Lauschke, Alfred Reckendrees, Ruth Rosenberger, Tim Schanetzky, Jens Scholten und Florian Triebel

Die Reihe „Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte“ wird herausgegeben vom Arbeitskreis für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte (AKKU) an der Ruhr-Universität Bochum.

Bisher erschienen:

- Band 1: Werner Plumpe/Christian Kleinschmidt (Hg.): Unternehmen zwischen Markt und Macht. Aspekte deutscher Unternehmens- und Industriegeschichte im 20. Jahrhundert, 180 S., brosch., ISBN 978-3-88474-006-4; erschienen 1992
- Band 2: Christian Kleinschmidt: Rationalisierung als Unternehmensstrategie. Die Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets zwischen Jahrhundertwende und Weltwirtschaftskrise, 384 S., brosch., ISBN 978-3-88474-065-1; erschienen 1993
- Band 3: Karl Lauschke/Thomas Welskopp (Hg.): Mikropolitik im Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhundert, 281 S., brosch., ISBN 978-3-88474-189-4; erschienen 1994
- Band 4: Manfred Köhler/Keith Ulrich (Hg.): Banken, Konjunktur und Politik. Beiträge zur Geschichte deutscher Banken im 19. und 20. Jahrhundert, 176 S., brosch., ISBN 978-3-88474-241-9; erschienen 1995
- Band 5: Carola Sachse/Sylvie Schweitzer (Hg.): Mobilität, Stabilität, Flexibilität. Arbeitsmarktstrategien von Unternehmern und Beschäftigten in Deutschland und Frankreich im 19. und 20. Jahrhundert, 136 S., brosch., ISBN 978-3-88474-395-9; erschienen 1996
- Band 6: Lutz Budraß/Manfred Grieger (Hg.): Kriegswirtschaft und Konversion. Die Rüstung des Zweiten Weltkriegs in der Erfahrung von Unternehmern, Managern und Bürokraten, 352 S., brosch., ISBN 978-3-88474-565-4; erscheint in Kürze
- Band 7: Matthias Frese/Burkhard Zeppenfeld (Hg.): Kommunen und Unternehmen im 20. Jahrhundert. Wechselwirkungen zwischen öffentlicher und privater Wirtschaft, 264 S., brosch., ISBN 978-3-88474-575-5; erschienen 2000
- Band 8: Dietmar Petzina: Die Verantwortung des Staates für die Wirtschaft. Ausgewählte Aufsätze – Herausgegeben von Werner Abelshauer, Lutz Budraß, Anselm Faust und Werner Plumpe, 236 S., brosch., ISBN 978-3-88474-869-5; erschienen 2001
- Band 9: Jan-Otmar Hesse, Christian Kleinschmidt, Karl Lauschke (Hg.): Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte, 320 S., brosch., ISBN 978-3-89861-108-4; erschienen 2002
- Band 10: Roman Köster: Die Konzentrationsbewegung in der Dortmunder Brauindustrie 1914 bis 1924. Das Beispiel der Dortmunder Actienbrauerei, 120 S., brosch., ISBN 978-3-89861-176-3; erschienen 2003
- Band 11: Volker R. Berghahn, Stefan Unger, Dieter Ziegler (Hg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität, 464 S., brosch., ISBN 978-3-89861-256-2; erschienen 2003
- Band 12: Jan-Otmar Hesse, Tim Schanetzky, Jens Scholten (Hg.): Das Unternehmen als gesellschaftliches Reformprojekt. Strukturen und Entwicklungen von Unternehmen der „moralischen Ökonomie“ nach 1945, 256 S., brosch., ISBN 978-3-89861-335-4; erschienen 2004
- Band 13: Christian Kleinschmidt, Florian Triebel (Hg.): Marketing. Historische Aspekte der Wettbewerbs- und Absatzpolitik. 261 S., brosch., ISBN 978-3-89861-382-8; erschienen 2004
- Band 14: Michael C. Schneider: Unternehmensstrategien zwischen Weltwirtschaftskrise und Kriegswirtschaft. Chemnitzer Maschinenbauindustrie in der NS-Zeit 1933–1945. 544 S., brosch., ISBN 978-3-89861-372-9; erschienen 2005
- Band 15: Stefanie van de Kerkhof: Von der Kriegs- zur Friedenswirtschaft. Unternehmensstrategien der deutschen Eisen- und Stahlindustrie vom Kaiserreich bis zum Ende des Ersten Weltkrieges. 480 S., brosch., ISBN 978-3-89861-516-7

Morten Reitmayer, Ruth Rosenberger (Hg.)

Unternehmen am Ende des „goldenen Zeitalters“

Die 1970er Jahre in unternehmens- und
wirtschaftshistorischer Perspektive

Das Titelbild zeigt eine kapitalismuskritische Demonstration zu Beginn der 1970er Jahre.

Gedruckt mit freundlicher Unterstützung
der Historischen Kommunikation der Volkswagen AG.

Verlag und Herausgeber haben sich bemüht, die Urheberrechtsinhaber der Abbildungen zu ermitteln. Sollten entsprechende Ansprüche nicht berücksichtigt sein, bitten wir um Nachricht an den Verlag.

1. Auflage September 2008

Satz und Gestaltung: Klartext Medienwerkstatt GmbH, Essen

Druck und Bindung: Majuskel Medienproduktion GmbH, Wetzlar

© Klartext Verlag, Essen 2008

ISBN 978-389861-779-6

Alle Rechte vorbehalten

www.klartext-verlag.de

Inhalt

Einleitung

Unternehmen am Ende des „goldenen Zeitalters“ Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive . . . <i>von Morten Reitmayer und Ruth Rosenberger</i>	9
--	---

1. Produzenten

Der neue Geist im Volkswagenwerk Produktinnovation, Kapazitätsabbau und Mitbestimmungsmodernisierung 1968–1976 <i>von Manfred Grieger</i>	31
Auf dem Weg vom Konzern zum Netzwerk? Organisationsstruktur der Rheinmetall Berlin AG im Kalten Krieg, 1956–1989 . <i>von Stefanie van de Kerkhof</i>	67
Mittlere Datentechnik – made in Germany Der Niedergang der Kienzle Apparate GmbH Villingen als großer deutscher Computerhersteller <i>von Armin Müller</i>	91
Ein „neuer Geist“ im Unternehmen? Der Strukturwandel der Linde AG in den 1970er Jahren <i>von Marius Herzog</i>	111
Das Ende des „französischen Modells“ Die Eisen- und Stahlindustrie im späten 20. Jahrhundert <i>von Laurent Commaille</i>	129

2. Politik

Von Keynes zu Friedman? Handlungsoptionen der bundesdeutschen Wirtschaftspolitik in den siebziger Jahren <i>von Tim Schanetzky</i>	149
---	-----

Krise, Stagnation oder Aufbruch? Wissenstransfer zwischen Forschungseinrichtungen und Unternehmen im deutsch-deutschen Vergleich	169
<i>von Manuel Schramm</i>	
Unbewältigte wissenschaftlich-technische Herausforderungen Zur Ausbreitung kompensatorischer Netzwerke in der DDR und in Polen während der 1970er Jahre	191
<i>von Friederike Sattler</i>	
„Die guten Zeiten ... sind vorbei.“ Zum Verhältnis von Automobilindustrie, Politik und Automobilverband in den 1970er Jahren	209
<i>von Stephanie Tilly</i>	
„... insofern steckt in jedem echten Unternehmer auch ein künstlerisches Element.“ Die Erneuerung des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI) in den 1970er Jahren	233
<i>von Werner Bühner</i>	
 3. Semantiken	
Nützliche Fiktionen? Der Wandel der Unternehmen und die Literatur der Berater	251
<i>von Werner Plumpe</i>	
Der „Entrepreneur“ als Chiffre Zur Genese der entgrenzten Unternehmerfigur	271
<i>von Susanne Draheim</i>	
Von der Semantik der Klage zu einer offensiven Medienpolitik Selbstbild und Wahrnehmung westdeutscher Unternehmer, 1965–1975	289
<i>von Werner Kurzlechner</i>	
Der Konsument als Unternehmer Fünf Einwände und ein Interpretationsvorschlag	319
<i>von Jan-Otmar Hesse</i>	
 Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	 337

Einleitung

Unternehmen am Ende des „goldenen Zeitalters“

Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive

von Morten Reitmayer und Ruth Rosenberger

Als Eric J. Hobsbawm vor mittlerweile 14 Jahren das „Zeitalter der Extreme“ ausrief, unterteilte er dabei das 20. Jahrhundert in drei Phasen: in das „Katastrophenzeitalter“ vom Ersten bis zum Zweiten Weltkrieg, das „Goldene Zeitalter“ zwischen Wiederaufbau und dem „Zusammenbruch“¹ der Weltwirtschaft 1973/74, sowie den darauf folgenden „Erdrutsch“. Es ist ebenso bemerkenswert wie überraschend, dass der unorthodoxe Marxist Hobsbawm es als unmöglich ansah, eine genaue Erklärung für den beispiellosen weltweiten Wirtschaftsaufschwung der Nachkriegszeit zu finden. Fest stand für ihn jedoch, dass es sich bei jenem „Goldenen Zeitalter“ um mehr als bloß eine anhaltend expansive Konjunkturentwicklung gehandelt hatte. Seiner Meinung nach war nach 1945 eine grundlegende Änderung in den entwickelten kapitalistischen Gesellschaften erfolgt, nämlich eine „Vermählung des wirtschaftlichen Liberalismus mit der sozialen Demokratie“,² die es im Zusammenspiel mit stabilen Rahmenbedingungen wie einem funktionierenden Weltwährungs- und Handelssystem und einer neu etablierten internationalen Arbeitsteilung breiten Bevölkerungsschichten ermöglicht hatte, am Wirtschaftswachstum teilzuhaben. Diese Rahmenbedingungen verhalfen gleichzeitig einer Reihe von Ländern in Westeuropa und Asien zur erfolgreichen, staatlich organisierten Industrialisierung, Massenproduktion und Massenkonsum auf allen Ebenen waren Ausdruck und Bedingung dieser Erfolgsgeschichte zugleich.

Gerade diese Rahmenbedingungen trugen nach Hobsbawm jedoch bereits den Keim des Systemverfalls in sich. Nicht zufällig suchte er die Auslöser des anschließenden „Erdrutsches“ in ökonomischen Prozessen und Strukturveränderungen. Als tief liegende Ursachen für das nachfolgende dauerhafte Absinken der Wachstumsraten und die Zunahme der Arbeitslosenzahlen machte er die Verkettung zweier Faktoren aus, denen er noch für die Gegenwart der 1990er Jahre die Kraft zuschrieb, Probleme hervorzubringen: den säkularen Anstieg der Produktivität, der weit mehr Arbeitsplätze vernichtete als neue schuf, sowie das Entstehen einer neuen internationalen Arbeitsteilung, als deren institutionelle Träger unter dem Stichwort der „Globalisierung“, oder besser der „Transnationalität“, nun nicht mehr Nationalstaaten, sondern Offshore-Finanzierungen und transnationale Konzerne auftraten. Beides wurde erst möglich durch die Revolutionierung des Transport- und Kommunikationswesens seit den 1970er Jahren. Ausdrücklich maß Hobsbawm nämlich den wissenschaftlich-technologischen Innovationen seit dem Beginn des

1 Eric J. Hobsbawm: *Zeitalter der Extreme. Weltgeschichte des 20. Jahrhunderts*, München 1995, S. 362.

2 Hobsbawm, *Zeitalter der Extreme*, S. 341.

„Erdrutsches“ 1973/74 eine viel größere wirtschaftliche Bedeutung zu als denjenigen während des „Goldenen Zeitalters“. Begleitet wurde der wirtschaftliche Abstieg von der allgemeinen Erosion des Vertrauens in keynesianische Steuerungsmöglichkeiten und dem Aufstieg neoliberaler Ideologien.

Diese konsequent global argumentierenden Thesen, Befunde und Deutungen Hobsbawms haben sich in der allgemeinen historiographischen Debatte in ganz unterschiedlichem Ausmaß durchgesetzt. Die Bezeichnung des „kurzen 20. Jahrhunderts“ als „Zeitalter der Extreme“ ist zum Gemeingut geworden. Das Bild vom „Goldenen Zeitalter“ fügte sich in die bereits bestehende Interpretationsreihe der „trente glorieuses“ wie des „Golden Age of Capitalism“³ und verbreitete sich kaum weniger erfolgreich – über die „trente glorieuses“ etwa wird längst im Modus der Evidenz gesprochen, so dass ökonomische Entwicklungen bei einschlägigen Tagungen gar nicht mehr untersucht werden.⁴ Die Metapher des „Erdrutsches“ hingegen scheint in der wiedervereinigten Bundesrepublik, die diesem „Erdrutsch“ ihre neue Gestalt verdankt und ihn entsprechend anders als mit einer Abwärtsbewegung konnotiert, kaum Verwendung zu finden.

Allerdings dient die Metapher auch bei Hobsbawm selbst weniger der analytischen Aufschlüsselung der 1970er und 1980er Jahre, sondern vielmehr dazu, das Ende des „Golden Age“ zu markieren. Deshalb enthält sie auch nur wenig Potenzial, um das „Neue“ dieser beiden Jahrzehnte kenntlich zu machen. Die Metapher des „Erdrutsches“ verbleibt im Denkhorizont der „trente glorieuses“ und erleichtert es gerade nicht, die sozialökonomische Konstellation der 1970er Jahre als *Beginn der Gegenwart* zu problematisieren und so die zeithistorischen Tiefendimensionen gegenwärtiger Problemlagen (Hockerts) auszumessen.

In vielerlei Hinsicht erscheinen die 1970er Jahre jedenfalls für die Bundesrepublik als ein schillerndes Jahrzehnt der widersprüchlichen Aufbrüche und veränderten Machtkonstellationen, auch der ökonomischen Öffnungen und Partizipationsbewegungen (ob in Form von Konsumentenansprüchen oder als betriebliche Mitbestimmungsforderungen), der „Legitimationsprobleme“ im „Spätkapitalismus“ wie des Aufziehens neuer Rechtfertigungslogiken des Wirtschaftssystems. Und so sind diese Jahre in der westdeutschen Zeitgeschichtsschreibung ganz unterschiedlich tituliert worden: als „sozialdemokratisches“ (Faulenbach) oder gar „rotes Jahrzehnt“ (Koenen), als „kleine deutsche Kulturrevolution“, als Entstehungsphase des (Erfolgs-)„Modell Deutschland“ (Rödder) oder auch als Durchbruchsdekade der „therapeutischen Intervention“ (Ziemann).⁵ Doch hat sich bislang keiner dieser Versuche, die auf die Identifikation eines übergreifenden „Labels“ für

3 Stephen A. Marglin/Juliet B. Schor (Hg.): *The Golden Age of Capitalism. Reinterpreting the postwar experience*, Oxford 2000.

4 So beispielsweise auf der Tagung „Les trentes glorieuses – Wirtschaftlicher Boom [sic!], Fortschrittsoptimismus und gesellschaftlicher Aufbruch 1950–1975“. Tagung in Bielefeld (27.5.2005–28.5.2005); vgl. den Tagungsbericht unter <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/index.asp?id=817&view=pdf&pn=tagungsberichte>.

5 Bernd Faulenbach: *Die Siebzigerjahre – ein sozialdemokratisches Jahrzehnt?*, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 44 (2004), S. 1–39; Gerd Koenen: *Das rote Jahrzehnt. Unsere kleine deutsche Kulturrevolution 1967–1977*, Köln 2001; Andreas Rödder: *Das „Modell Deutschland“ zwischen Erfolgsgeschichte und Verfallsdiagnose*, in: *Vierteljahrsblätter für Zeitgeschichte* 54/3 (2006), S. 345–363; Benjamin Zie-

die fragliche Dekade abzielen, durchgesetzt. Die vielfältigen Befunde deutscher Zeithistoriker für die wenig mehr als zehn Jahre zwischen sozialliberalem „Machtwechsel“ und der Kanzlerschaft Helmut Kohls, zwischen Vollbeschäftigung und anhaltender Massenarbeitslosigkeit, zwischen „Konzertierter Aktion“ und „Neue Heimat“-Affäre, zwischen antiautoritärem Aufbruch und hedonistischer Selbstverwirklichung scheinen vorerst zu disparat, um eine übergreifende Interpretation hervorzubringen. Hinzu kommt, dass die meisten Zeithistoriker eher politische und kulturelle Wandlungsprozesse in den Blick genommen haben, während fundamentale ökonomische und unternehmerische Veränderungen lange Zeit weniger Berücksichtigung fanden. Umgekehrt fehlt wirtschaftshistorischen Überblicksdarstellungen häufig die bildhafte Verdichtung der Epochencharakteristika mit ihrer interpretativen Herausforderung und Stimulation (wie sie im „Zeitalter der Extreme“ greifbar wurde).

1. Zum Aufbau des Bandes

In der wirtschaftshistorischen Literatur, vor allem soweit sie makroökonomisch argumentiert, besteht Übereinstimmung darüber, dass die Jahre 1973/74 *die* wesentliche Zäsur in der westdeutschen beziehungsweise westlich-kapitalistischen Wirtschaftsgeschichte (und mit Einschränkungen gilt das auch für die Wirtschaftsgeschichte der staatssozialistischen Gesellschaften) darstellen.⁶ Verlässt man jedoch diese Perspektive der Vogelschau, so ergeben sich widersprüchliche Befunde, die die Eindeutigkeit dieser Zäsur in Zweifel ziehen. Nicht umsonst ist die avancierte zeithistorische Forschung von der Überlegung ausgegangen, dass die Qualität des „Neuen“ nicht mit den Kategorien erfasst werden kann, die während der Zeit des Booms geprägt wurden, und hat für die Untersuchung sozialer Arrangements plädiert, die eher auf der Meso- und der Mikroebene statt in den „großen“ Gebilden der Sozialstruktur zu finden sind.⁷ Gerade diese Forschungsstrategie stellt unseres Erachtens für die Unternehmensgeschichte die Chance dar, ureigene Kompetenzen einzubringen und mit ihren Erkenntnissen ein vertieftes Wissen über die 1970er Jahre zu befördern.

Die unter dieser Prämisse im vorliegenden Sammelband vereinigten Studien beleuchten auf mikro- und mesohistorischer Ebene Prozesse, Konstellationen und Konflikte der 1970er Jahre, deren Folgewirkungen bis in die Gegenwart reichen.⁸ Unter der Überschrift *Produzenten* finden sich empirisch angelegte, klassische unternehmenshistorische Arbei-

mann: Zwischen sozialer Bewegung und Dienstleistung am Individuum. Katholiken und katholischer Kirche im therapeutischen Jahrzehnt, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 44 (2004), S. 357–395.

6 Prononciert Charles S. Maier: Two Sorts of Crisis? The „long“ 1970s in the West and the East, in: Hans Günther Hockerts (Hg.): *Koordinaten deutscher Geschichte in der Epoche des Ost-West-Konflikts*, München 2004, S. 49–62.

7 Anselm Doering-Manteuffel: Nach dem Boom. Brüche und Kontinuitäten. Industriemoderne seit 1970, in: *Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte* 55/4 (2007), S. 559–581.

8 Ein Teil dieser Beiträge geht zurück auf die im September 2006 an der Universität Trier vom Exzellenzcluster „Gesellschaftliche Abhängigkeiten und soziale Netzwerke“ in Kooperation mit dem Arbeitskreis für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte veranstaltete Tagung „Ein ‚neuer Geist des Kapitalismus‘? Formen, Sprache und Praktiken in Netzwerken von Unternehmen seit den 1970er Jahren“.

ten, die hauptsächlich mittlere und große westdeutsche Firmen im fraglichen Zeitraum untersuchen. Keine dieser Analysen kommt zu dem Ergebnis, dass die Schocks von 1973/74 und der nachfolgende Konjunkturrückgang mehr dargestellt hätten als vorübergehende Störungen des Geschäftsablaufs. Wenn die untersuchten westdeutschen Unternehmen während der ersten Hälfte der 1970er Jahre in Schwierigkeiten gerieten, standen dahinter weniger die Einflüsse der Ölpreiskrise und des Zusammenbruchs des Währungssystems von Bretton Woods als vielmehr „hausgemachte“ Probleme. Diese hatten sich bereits über längere Zeit aufgestaut und manifestierten sich weniger in Umsatzeinbrüchen als vielmehr in sinkenden Erträgen, wenn sie nicht aus einer verfehlten Produktpolitik resultierten. Wichtiger erscheinen dagegen zwei Befunde, auf die weiter unten noch gesondert einzugehen ist: Zum einen vollzog sich in den meisten der fraglichen westdeutschen Unternehmen während der 1970er Jahre eine partielle Abkehr von den bisher Produktion, Organisation und Unternehmensführung dominierenden technizistischen Leitbildern, zum anderen (und teilweise damit zusammenhängend) verloren alte Gewissheiten über den einzigen „besten Weg“ der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens an Orientierungskraft. Aus unternehmenshistorischer Perspektive wird damit der Zäsurcharakter der Jahre 1973/74 deutlich relativiert.

Dass die unter der Überschrift *Politik* zusammengefassten Beiträge ebenfalls mehrheitlich andere Epocheneinschnitte setzen, erscheint daher sofort plausibel. In den mikro- und mesohistorischen Untersuchung von Unternehmen, Verbänden und Diskurskoalitionen zwischen Unternehmern und anderen Akteuren (etwa Publizisten oder Wissenschaftlern) zeigt sich nämlich, dass zahlreiche Problemlagen schon mit den politisch-kulturellen Umbrüchen Ende der 1960er Jahre ihren Ausgang nahmen und dann in den 1970ern kontinuierlich Wandlungsprozesse hervorbrachten. Im Gefolge dieser Transformationen löste sich die bestehende Beziehung zwischen „wirtschaftlichem Liberalismus und sozialer Demokratie“, wie Hobsbawm es bezeichnet hat, partiell auf. Diesem Befund steht die von der neueren Forschung zur Sozialstaatlichkeit in den 1970er Jahren hervorgehobene Feststellung, dass das Ausmaß an sozialstaatlichen Leistungen in der Bundesrepublik damals keineswegs signifikant zurück ging,⁹ mitnichten entgegen. Vielmehr etablierten sich neue Beziehungen zwischen Wirtschaft und Politik, die sich in den Spannungsfeldern der vorhergehenden Jahrzehnte – geprägt vor allem von der Konfliktlinie zwischen Kapital und Arbeit –, so nicht abbilden ließen. Parallel dazu lösten neue wirtschaftspolitische *doxa* die bislang unterstellte Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik auf und unterminierten damit die (von Hobsbawm so definierte) politökonomische Grundlage des „Goldenen Zeitalters“. Es entstanden neue Akteursgruppen, die aus ganz anderen Motivlagen, aber mit ähnlichen Konsequenzen den bisherigen Verteilungskonsens des Sozialstaats in Frage stellten. Und es etablierten sich außerdem neue intermediäre Instanzen zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Mit anderen Worten: der „Beginn des Neuen“ bestand auch im Bereich der Verzahnung von Unternehmen und Unternehmern mit ihrer gesellschaftlichen Umwelt, weniger in Verschiebungen des

9 Summarisch sei hier verwiesen auf die Beiträge zum Rahmenthema „Der Sozialstaat in der Krise. Deutschland im internationalen Vergleich“, Archiv für Sozialgeschichte 2007.

bestehenden Kräftegefüges als vielmehr im Entstehen neuer Relationen zwischen unterschiedlichen Akteursgruppen, wissenschaftlich-ökonomischen Anforderungen und politisch-ethischen Orientierungen.

Die dritte Abteilung versammelt Beiträge, die *Semantiken* des Unternehmerischen und des Unternehmens untersuchen. Auch diese Studien weisen großteils weit über die Zäsur von 1973/74 hinaus und nähern sich den bis in die Gegenwart reichenden Problemkonstellationen. In ihnen treten weniger die Jahre 1973/74, sondern vielmehr das gesamte Jahrzehnt als Epochenschwelle hervor. Für die Ausbreitung, Rechtfertigung und Inkorporierung unternehmerischer Einstellungen und Orientierungsreferenzen stellen die 1970er und 1980er Jahre offensichtlich genauso eine Übergangszeit dar wie für die parallele Durchsetzung betriebswirtschaftlicher Leitbilder der Unternehmensorganisation. Diese Übergangszeit verhalf einem schon länger bestehenden Diskurs zum Durchbruch, der tendenziell allen Akteuren – Individuen wie Unternehmen – den permanenten Zwang zur Effizienzsteigerung und Profitmaximierung auferlegt.

2. Vier Interpretationen der 1970er Jahre und eine Ordnungsmatrix wirtschaftshistorischer Erklärungsansätze

Wie fügen sich diese Befunde in den gegenwärtigen Forschungsstand zu den 1970er Jahren ein? Zunächst lassen sich vier verschiedene Deutungsmuster für die Wirtschaftsgeschichte des fraglichen Jahrzehnts identifizieren:

Die *erste* dieser Perspektiven nimmt maßgeblich die Auswirkungen *exogener Schocks* auf eine oder mehrere Volkswirtschaften in den Blick, allen voran die erste Ölkrise und den Zusammenbruch des Währungssystems von Bretton Woods. Diese Sichtweise bietet sich für Mehrländer-Untersuchungen an, weil in diesem Design national- oder regional-spezifische Reaktionen auf die gleichen, von „außen“ kommenden Herausforderungen analysiert und verglichen werden können.¹⁰ Doch auch zeithistorische Gesamtdarstellungen der Bundesrepublik haben diese Perspektive eingenommen und mit ihrer Hilfe den „Weltökonom“ Helmut Schmidt als erfolgreichen und international angesehenen Krisenmanager portraitiert.¹¹ Das Problem dieses Ansatzes liegt allerdings auf der Hand: Obwohl zweifellos alle westlichen Industriegesellschaften (und nicht nur sie) von der Ölpreiskrise und dem Zerfall des 1944 etablierten Weltwährungssystems betroffen waren, reagierten sie im Einzelnen höchst unterschiedlich auf diese Erschütterungen. Wirtschaftswachstum, Inflation und Arbeitslosigkeit entwickelten sich in Westdeutschland, Frankreich, Italien etc. höchst verschieden, und um diese Unterschiede zu erklären, müssen dann doch wieder nationale Faktoren herangezogen werden.

10 Vgl. beispielsweise Anthony Sutcliffe: *An Economic and Social History of Western Europe since 1945*, London 1996.

11 Edgar Wolfrum: *Die geglü ckte Demokratie. Geschichte der Bundesrepublik Deutschland von ihren Anfängen bis zur Gegenwart*, Bonn 2007; ähnlich Manfred Görtemaker: *Geschichte der Bundesrepublik Deutschland. Von der Gründung bis zur Gegenwart*, München 1999.

Dieser Sichtweise entgegengesetzt sind *zweitens* diejenigen Positionen, die gerade auf die Bedeutung *nationaler wirtschaftspolitischer Grundsatzentscheidungen* pochen.¹² Für die Bundesrepublik steht hier selbstverständlich die Geschichte der „Sozialen Marktwirtschaft“ im Vordergrund, in Verbindung damit aber auch die vermeintliche Abkehr von ihr durch ordnungspolitische „Sündenfälle“, die den wirtschaftlichen Niedergang der 1970er und 1980er Jahre verschuldet hätten. Bei diesem Narrativ, dessen Verfechter häufig soziale Positionen mit einer großen Nähe zur Politik beziehungsweise Politikberatung bekleiden, besteht die Gefahr, in den Duktus der Proklamation schlichter Wahrheiten „ordnungspolitischen“ Meinungswissens zu verfallen.¹³ Den Hintergrund dieser Debatten über den *relativen* Erfolg der national verschiedenen Wirtschaftspolitik bildet die Frage, wie sich die Leistungskraft vergleichbarer Volkswirtschaften im einzelnen entwickelt hat. Dabei ist es zur Mode geworden, der westdeutschen Wirtschaftsentwicklung (und damit der Wirtschaftspolitik der jeweiligen Bundesregierung) ein ausgesprochen schlechtes Zeugnis auszustellen.¹⁴

Drittens haben zunächst Wirtschaftshistoriker, die sich für die Genese, Persistenz und den Wandel makroökonomischer Strukturen interessierten, die Wirtschaftsgeschichte der 1970er Jahre als Zeit eines blockierten oder zumindest verzögerten sektoralen oder regionalen Strukturwandels interpretiert. Hier stehen also „*endogene*“ *Problemlagen* wie die während der Hochkonjunktur geschaffenen Überkapazitäten in der Konsumgüterproduktion oder die abnehmende Mobilität der Arbeitskräfte im Vordergrund.¹⁵ Durch die nahe liegende Frage, welche politischen Strategien den notwendigen Strukturwandel

- 12 Zuletzt Martin Werding: Gab es eine neoliberale Wende? Wirtschaft und Wirtschaftspolitik in der Bundesrepublik Deutschland ab Mitte der 1970er Jahre, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte 56/2 (2008), S. 303–321. Werding verbindet diese Sichtweise mit dem erstgenannten Deutungsmuster und sieht in der ersten Ölpreiskrise eine „klare Zäsur ... im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung der Bundesrepublik“; ebd. S. 303.
- 13 So etwa Prollius, der sich seinen Platz in der deutschen Wirtschaftsgeschichtsschreibung mit Weisheiten folgender Art gesichert hat: „Die Probleme des Rent-seeking, der Vollkaskomentalität und des Trittbrettfahrens verteilungspolitischer Stimmenmaximierung und der Kurzfristorientierung sind der Politik immanent und haben in der Antike zum Untergang dieser Staatsform geführt. [...] Eine tiefe moralische und ordnungspolitische Krise findet ihren Ausdruck in einem überbordenden Wohlfahrtsstaat“. Michael von Prollius: Deutsche Wirtschaftsgeschichte nach 1945, Göttingen 2006, S. 291, S. 298, ähnliche Blüten S. 237 f.
- 14 Exemplarisch Hans-Werner Sinn: Ist Deutschland noch zu retten?, München 2003. Zuletzt hat Werding für die Zeit zwischen der ersten Ölkrise und der Wiedervereinigung behauptet, dass sich „die wirtschaftliche Dynamik in Deutschland [gemeint ist nur die Bundesrepublik, M. R.] ... stärker verlangsamt (hat) als in anderen entwickelten Volkswirtschaften.“ Die in der internationalen wirtschaftshistorischen Forschung anerkannten und verwendeten Daten von Maddison bzw. der OECD geben allerdings keinen Spielraum für diese Interpretation. Werding: Gab es eine neoliberale Wende?, S. 305; Angus Maddison: The World Economy, Paris 2006 (repr.), S. 134 Tab. 3–8 (Arbeitslosenraten); OECD Historical Statistics 1960–1990, Paris 1992, S. 48 Tab. 3.2. (GDP p. c.).
- 15 Gerold Ambrosius/Hartmut Kaelble: Einleitung. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen des Booms der 1950er und 1960er Jahre, in: Hartmut Kaelble (Hg.): Der Boom. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen in der Bundesrepublik Deutschland und in Europa, Opladen 1992, S. 7–32; Gerold Ambrosius: Das Wirtschaftssystem, in: Wolfgang Benz (Hg.): Die Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/M. 1989, S. 11–44.

eher beförderten beziehungsweise behinderten, besteht die Möglichkeit, dieses Deutungsmuster mit dem zweiten, national-wirtschaftspolitisch ausgerichteten zu kombinieren.¹⁶ In dieser Hinsicht ist die Konzentration auf ökonomische Faktoren im engeren Sinne zunächst leicht anschlussfähig für unternehmenshistorische Fragestellungen. Allerdings erschwert diese Kombination die Gewichtung der einzelnen Faktoren, die oft nur additiv nebeneinander gestellt werden. Außerdem führt das Ausblenden außerökonomischer Dimensionen im engeren Sinne zu einer Verengung und einem empfindlichen Verlust an Erklärungskraft und Attraktivität. Daher hat die neuere zeithistorische Forschung mit Recht auf die starken Wechselwirkungen zwischen ökonomischen Prozessen und Problemlagen einerseits und politischen, sozialen und kulturellen Faktoren andererseits aufmerksam gemacht: „Bridging the gap between economic and cultural inquiry appears as one of the most challenging problems of present and future research.“¹⁷

Mit dieser Ausgangsfrage hat sich beispielsweise die neuere deutsche Konsumgeschichte an der Schnittstelle zwischen ökonomischem Strukturwandel und der Veränderung materieller und kultureller Praktiken breiter Bevölkerungsschichten positioniert. Neben der Pionierstudie von Rainer Gries über „Produkte als Medien“¹⁸ sind mittlerweile einige programmatische Aufsätze und Sammelpublikationen zu verschiedenen konsumhistorischen Fragen und Perspektiven erschienen – sei es zum Durchbruch der westdeutschen „Massenkonsumgesellschaft“, zum Verbraucherschutz im europäischen Vergleich oder zu „Konsum“ als Phänomen des „Rheinischen Kapitalismus“ beziehungsweise im Kalten Krieg.¹⁹ Doch Befunde für die 1970er Jahre erscheinen hier zumeist nur im Rahmen etwaiger Ausblicke oder unter offenen Fragen. Ein Teil der konsumhistorischen Debatten unter deutschen Wirtschaftshistorikern ist zudem maßgeblich von der inzwischen etwas angestaubten und letztlich sterilen Auseinandersetzung zwischen qualitativem Kulturalismus und quantifizierender Ökonomie geprägt. Inhaltlich innovativere Ansätze indes orientieren sich zumeist an der anglo-amerikanischen Consumerism-Forschung,²⁰ die

16 Beispielhaft Herbert Giersch/Karl-Heinz Paqué/Holger Schmieding: *The Fading Miracle. Four Decades of Market Economy in Germany*, Cambridge 1992; differenzierter und mit Blick auf die europäischen Volkswirtschaften Barry Eichengreen: *The European Economy since 1945. Coordinated Capitalism and beyond*, Princeton 2007. Mit anderer Stoßrichtung André Steiner: *Bundesrepublik und DDR in der Doppelkrise europäischer Industriegesellschaften. Zum sozioökonomischen Wandel in den 1970er Jahren*, in: *Zeithistorische Forschungen* 3–3 2006 (Online-Ausgabe).

17 Alexander Nützenadel: *Consumerism, Material Culture and Economic Reconstruction in Cold War Germany*, in: *Journal of contemporary history* 42/2 (2007), S. 387–396, hier: S. 388.

18 Reiner Gries: *Produkte als Medien. Kulturgeschichte der Produktkommunikation in Deutschland und der DDR*, Leipzig 2003.

19 Vgl. die Beiträge zum Rahmenthema „Die bundesdeutsche Massenkonsumgesellschaft 1950–2000“, *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 2007/2; Christian Kleinschmidt (Hg.): *Verbraucherschutz in internationaler Perspektive. Consumer protection in international perspective*, Berlin 2006; David F. Crew: *Consuming Germany in the Cold War*, Oxford 2003; sowie die Beiträge von Kleinschmidt, Prinz, Wiesen und Deutschmann in Volker Berghahn/Sigurt Vitols (Hg.): *Gibt es einen deutschen Kapitalismus? Tradition und globale Perspektive der sozialen Marktwirtschaft*, Frankfurt 2006.

20 Stephan Malinowski/Alexander Sedlmaier: „1968“ als Katalysator der Konsumgesellschaft. Performative Regelverstöße, kommerzielle Adaptionen und ihre gegenseitige Durchdringung, in: *Geschichte und Gesellschaft* 32/2 (2006), S. 238–267; Alexander Sedlmaier: *Consumerism – cui bono? Neuere Studien*

kulturgeschichtliche und wirtschaftshistorische Ansätze äußerst produktiv verbindet.²¹ Eine besonders spannende Frage mit weitreichender Relevanz für die Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte der 1970er Jahre etwa haben unter diesen Prämissen Stephan Malinowski und Alexander Sedlmaier aufgeworfen. Sie eruierten in ihrer umfangreichen Skizze eines Forschungsprogramms – theoretisch kreativ, anspruchsvoll und überzeugend – die Funktion von „1968“ als Katalysator der Konsumgesellschaft.“²² Eine zentrale Rolle nimmt dabei die Hypothese ein, dass die 68er-Generation eine neue kapitalistische Dialektik etabliert habe, die ihre Dynamik aus einer permanenten Spannung zwischen Kultur und Gegenkultur erhält.²³ Quelle und Motor dieser antagonistischen Grundkonstellation sehen Malinowski und Sedlmaier in der spezifischen „68er“-Verbindung von konsumförderndem individualistischen Hedonismus und „performativem Regelverstoß“ als neuem Handlungstypus. Da diese Kombination durch die Affinität ihrer Protagonisten zum Kapitalismus zugleich kommerzialisiert wurde – paradigmatisch etwa in der Medienbranche –, stelle genau sie die entscheidende Voraussetzung für die Etablierung der neuen postindustriellen kapitalistischen Dialektik dar. Mit diesem Modell haben Malinowski und Sedlmaier ein plausibles Beispiel für die Wechselwirkungen zwischen politisch-ideellen Einstellungen, kulturellen Praktiken, veränderten Konsumstilen und à la longue gewandelten Märkten für Waren und Dienstleistungen vorgelegt. In diesen Diskussionsstrang eingebettete Überlegungen über einen sich während der 1970er Jahre wandelnden Zusammenhang zwischen Konsumenten und Produzenten werden auch im vorliegenden Sammelband angestellt.

Der *vierte* Deutungsansatz für die 1970er Jahre verbindet nicht nur das Problem der Kombination ökonomischer und außerökonomischer Faktoren mit der Frage nach der Epochenzäsur der 1970er Jahre. Er postuliert auch einen *grundlegenden gesellschaftlichen Wandel*. Am eingehendsten ist er vermutlich von Vertretern der anglo-amerikanischen Politischen Ökonomie und den Theoretikern der französischen Regulationsschule erörtert worden. Die Protagonisten dieses marxistisch inspirierten, aber undogmatisch argumentierenden Ansatzes beschäftigte zunächst die Frage, welche Faktoren für die außergewöhnliche Stabilität und Prosperität der „trente glorieuses“ verantwortlich waren.²⁴ Dabei thematisierten sie den betreffenden Zeitraum bereits sehr früh als Niedergangsphase eines spezifischen Sozial- und Wirtschaftsmodells, dessen Eigenart und Erfolgsbedingung in

zur Theorie, Geschichte und Kultur des Konsums, in: Neue politische Literatur 50/2 (2005), S. 249–273; Prinz, Die konsumgesellschaftliche Seite des „Rheinischen Kapitalismus“; Deutschmann, Anglo-amerikanischer Consumerism.

21 Michael Prinz betont, dass im anglo-amerikanischen Forschungskontext niemand mehr „im Ernst auf die Idee“ käme, „dass man durch den Blick von der Wirtschaft und der Unternehmensseite her bereits das Wesentliche über den Konsum und die Konsumenten gesagt habe“. Prinz, Die konsumgesellschaftliche Seite des „Rheinischen Kapitalismus“, S. 115.

22 Malinowski/Sedlmaier, „1968“ als Katalysator der Konsumgesellschaft.

23 Ebd., S. 243–248.

24 J. Rogers Hollingsworth/Robert Boyer (Hg.): Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions, Cambridge 1998; Robert Boyer/Yves Saillard (Hg.): Régulation Theory. The State of the Art, London 1995. kritisch dazu die Rezension von Bob Jessop: Rezension: Régulation Theory. The State of the Art, in: New Political Economy 7/3 (2002), S. 463–72.

seinen „fordistischen“ Regulierungen bestanden habe. Innerhalb dieses Deutungsrahmens stellt die „Krise“ der 1970er Jahre mehr dar als eine Neuformierung einzelner Märkte infolge des Auftauchens neuer Konkurrenten für etablierte Anbieter und der Verschiebungen von Währungsrelationen wie Energiekosten. Vielmehr endete in dieser Sichtweise für die westlichen Industriegesellschaften eine ganze sozial- und politökonomische Epoche. In diesen Kontext passen auch Vorschläge, sinkende Wachstumsraten und die Destabilisierung der Arbeitsmärkte zum einen als konjunkturgeschichtliche „Normalisierung“ nach den Ausnahmejahren des Wirtschaftswunders anzusehen und zum anderen in strukturellen Verhärtungen und politischen Fehlentscheidungen der 1950er und 1960er Jahre, etwa auf den Gebieten der Bildungs- und der Arbeitsmarktpolitik, die Ursachen für die Probleme seit den frühen 1970er Jahren zu identifizieren.²⁵ In anderer Perspektive haben zeitgenössische Soziologen damals ganz ähnliche Diagnosen gestellt. Einerseits sahen sie im fraglichen Jahrzehnt das Ende der Massenproduktion und damit auch das Ende der Zerstückelung von Arbeitsprozessen in ebenjener Produktionsweise, begleitet von einer Requalifizierung weiter Teile der Beschäftigten (wie ebenso einer Dequalifizierung der anderen) in neu gestalteten Formen der Arbeitsorganisation.²⁶ Andererseits wurde sogar (vielleicht etwas vorschnell) das Ende des Industriezeitalters oder der „Moderne“ überhaupt verkündet;²⁷ zumindest aber das Ende des vorherrschenden technologischen Stils der Produktion und ihres politökonomischen Regimes.²⁸ Nur wenig präziser ist in diesem Zusammenhang die gegenwärtige Rede von der „dritten Industriellen Revolution“, die in den 1970er Jahren ihren Ausgangspunkt genommen habe, zumal der Begriff durchaus widersprüchlich verwendet wird: Bezeichnet er für die einen Autoren wenig mehr als die Veränderungen, die von der „Computerrevolution“ hervorgebracht worden sind,²⁹ so bezeichnet der Terminus für Intellektuelle wie Jeremy Rifkin ein umfassendes Programm zur Bewältigung der Herausforderungen von Globalisierung und Automation, das im Wesentlichen um einen effizienteren Umgang mit natürlicheren Ressourcen, um Nachhaltigkeit der Entwicklung in außereuropäischen oder nicht-westlichen Gesellschaften und um neue Parameter der Aushandlung globaler Verteilungsgerechtigkeit kreist. Mit diesen unterschiedlichen Inhalten sind auch weitgehende Unterschiede für die Einordnung der 1970er Jahre verbunden: Während die Vertreter der Mikroelektronik-Perspektive davon ausgehen, dass die dritte Industrielle Revolution in den 1970er Jahren begonnen habe,³⁰ stellt sie in der Lesart von Rifkin eine Forderung an Politik und Wirtschaft nach der Jahrtausendwende dar.

25 Werner Abelshauer: *Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945*, München 2004, S. 420–26.

26 Michael J. Piore/Charles F. Sable: *Das Ende der Massenproduktion*, Frankfurt/M. 1989; Horst Kern/Michael Schumann: *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung der industriellen Produktion*, München 1990.

27 Daniel Bell: *Die nachindustrielle Gesellschaft*, Frankfurt/M. 1975; Jean-François Lyotard: *Das postmoderne Wissen. Ein Bericht*, Wien 1999.

28 Volker Borschier: *Westliche Gesellschaft – Aufbau und Wandel*, Zürich 1998.

29 Dieter Balkenhausen: *Die dritte Industrielle Revolution. Wie die Mikroelektronik unser Leben verändert*, Düsseldorf 1978.

30 Konrad H. Jarausch: *Krise oder Aufbruch? Historische Annäherungen an die 1970er Jahre*, in: *Zeitschrift für historische Forschung* 3/3 2006 (Online-Ausgabe).

Die jüngste zeithistorische Forschung hat sich im Übrigen mit dem Argument, dass die industrielle Welt offensichtlich nicht ganz verschwunden ist, gegen die These vom Übergang in das postindustrielle Zeitalter gewandt, die vielleicht doch zu einseitig britische und amerikanische Erfahrungen der offensichtlichen Deindustrialisierung reflektiert, und von einem Paradigmenwechsel *innerhalb* der Industriemoderne gesprochen.³¹

Mit diesen vier Deutungsmustern der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte während der 1970er Jahre lässt sich ein Analyserahmen aufspannen, der nahezu alle gängigen Positionen umfasst, und innerhalb dessen sich auch die in diesem Band versammelten Untersuchungen verorten lassen. Dabei stehen sich erstens die beiden älteren Lesarten gegenüber, also die These der exogenen Schocks einerseits und andererseits der ausschlaggebenden Bedeutung nationaler Wirtschaftspolitik; zweitens die beiden neueren Sichtweisen, die entweder den endogenen ökonomischen Wandel hervorheben, also die Verfassung von Märkten, von Unternehmensorganisationen, Interessenverbänden oder allgemeiner die Faktorkosten, oder einen grundsätzlichen Wandel der westlichen Industriegesellschaften annehmen – einen Wandel ihrer materiellen Basis, ihrer Institutionen und ihrer politisch-ideologischen Legitimationsmuster. Ordnet man nach diesem Raster in Form einer Matrix die vorliegenden Beiträge, die nicht beanspruchen können, ein vollständiges Bild der Wirtschafts- und der Unternehmensgeschichte darzustellen,³² aber doch deutliche Trends markieren, so wird ein Befund sofort sichtbar: Die große Mehrzahl der Autoren bevorzugt ausdrücklich oder implizit Argumentationsmuster, die auf endogene Prozesse ökonomischen Wandels abheben. Dies gilt beispielsweise für nahezu alle im Teil „Produzenten“ versammelten Beiträge. Demgegenüber stellen Wirtschafts- und Unternehmenshistoriker, die auf der ersten Achse (der beiden älteren Deutungsmuster) zu verorten wären, eine klare Minderheit dar. Die Affinität zu diesen Interpretationen ergibt sich vorrangig aus den jeweiligen Untersuchungsgegenständen, die eben auf wirtschaftspolitische Debatten (Schanetzky) zugeschnitten sind oder Herausforderungen thematisieren, die außerhalb des ökonomischen Feldes – etwa der Studentenbewegung oder einer veränderten parteipolitischen Machtkonstellation – ihren Ausgang nahmen (Kurzlechner, Bühner). Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass nur wenige Autoren offensiv versucht haben, Wandlungsprozesse innerhalb des ökonomischen Feldes mit außerökonomischen Veränderungen in Beziehung zu setzen und so die 1970er Jahre als Epochen-grenze zu thematisieren. Offensichtlich besteht in der Unternehmensgeschichte noch ein großer Bedarf an Klärung gerade über das eigene Terrain dieser Zeit, bevor von hier aus weitergehende Interpretationen gewagt werden.

31 Doering-Manteuffel, Nach dem Boom, S. 572–578.

32 Besonders schmerzhaft macht sich bemerkbar, dass Forschungen zum Konsumgüter- und zum Dienstleistungssektor fehlen. In *diesem* Sinne ist die Auswahl der Beiträge leider doch wieder repräsentativ für die deutsche Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte, die diese Sektoren lange vernachlässigt hat.

3. Ergebnisse und Perspektiven

Auch wenn die vorliegenden Studien noch kein abgerundetes Bild der 1970er Jahre ergeben, so werden doch einige Konturen der Zeitsignatur deutlich. Im Überblick lassen sich der Ordnung des vorliegenden Bands folgend (Produzenten, Politik, Semantiken) vier zentrale Beobachtungen festhalten:

Vom technischen zum betriebswirtschaftlichen Leitbild. Es ist wiederholt bemerkt worden, dass deutsche Industrieunternehmen historisch stärker nach technischen als nach betriebswirtschaftlichen Imperativen ausgerichtet waren. In ihrem unternehmerischen Handeln konzentrierten sich weite Kreise der Industriellen vorrangig auf betriebsorganisatorische und besonders auf produktionstechnische Probleme, denen die Befriedigung bestehender oder vorwegzunehmender Marktbedürfnisse nachgeordnet erschien.³³ Dieses technizistische Paradigma hatte sich spätestens in der „Gründerkrise“ der 1870er Jahre, im Zuge der Abkehr von den marktliberalen Leitbildern der Reichsgründungszeit und davor etabliert. Sein Vorzug bestanden nicht zuletzt darin, gerade in Produktionsgängen diversifizierter und qualitativ hochwertiger Güter weiten Teilen der Beschäftigten die Identifikation mit Produkt und Unternehmen („Arbeitsstolz“) zu erleichtern. Rund 100 Jahre später, das legen die Beiträge des Sammelbands nahe, ereignete sich ein erneuter Leitbildwandel. Diese Neuausrichtung unternehmerischer Handlungsorientierungen verlief jedoch weder synchron in allen Branchen und Unternehmen, noch konfliktfrei, und längst nicht alle Firmen durchliefen ihn erfolgreich.

Armin Müller beschreibt in seiner Studie über die Kienzle Apparate GmbH den Niedergang des technischen Leitbildes einer Unternehmensführung, die durchaus hochwertige Produkte an den Bedürfnissen eines Marktes vorbeiproduzierte, weil eine stärker betriebswirtschaftliche Ausrichtung, die geeignet gewesen wäre, den veränderten Konsumentenwünschen nach Kompatibilität unterschiedlicher Module Rechnung zu tragen, versäumt worden war. Die Konflikte, die mit einem derartigen Paradigmenwechsel verbunden sein konnten, gerade wenn er mittelfristig erfolgreich vollzogen wurde, werden in Marius Herzogs Untersuchung der Linde AG deutlich. Hier verkörperte ein älteres Mitglied der Eigentümerfamilie das überkommene technische Leitbild, so dass der Paradigmenwechsel der Unternehmensführung sich mit zwei weiteren möglichen Konfliktlinien überschneidet, nämlich erstens einem Generationenwechsel und zweitens der Abkehr vom Eigentümer-dominierten Familienkapitalismus.

In den meisten Manager-geführten Großunternehmen dürfte der Leitbildwandel jedoch verhältnismäßig unkomplizierter verlaufen sein. Stefanie van de Kerkhofs Beitrag zeigt anhand der Rheinmetall AG einen Fall „bloßer Vernachlässigung“ betriebswirtschaftlicher, profitorientierter Gesichtspunkte der Unternehmensführung. Hier galt

33 Felix Pinner: *Deutsche Wirtschaftsführer*, Charlottenburg 1925; Moritz Julius Bonn: *Das Schicksal des deutschen Kapitalismus*, Berlin 1930; Georg Bernhard: *Meister und Dilettanten am Kapitalismus im Reiche der Hohenzollern*, Amsterdam 1936; Jürgen Kocka: *Management und Angestellte im Unternehmen der Industriellen Revolution*, in: Rudolf Braun u. a. (Hg.): *Gesellschaft in der Industriellen Revolution*, Köln 1973.

es, eine Ertragskrise durch stärkere Zentralisierung der Unternehmensorganisation (wie bei Linde) und durch ein stärkeres Rentabilitäts- und Kostenbewusstsein zu überwinden. Schwieriger verliefen die notwendigen Anpassungsprozesse etwa dann, wenn sie auf eine verfehlte oder zumindest unzeitgemäße Produkt- und Produktionspolitik zurückgingen, wie im Fall des von Manfred Grieger untersuchten VW-Konzerns. Hier kostete die Umstellung auf neue PKW-Modelle wie auf neue betriebswirtschaftliche Leitbilder zwei Vorstandschefs ihr Amt. Gerade das Beispiel Volkswagen (ein Konzern, der sich bis dahin stets an den Vorbildern anderer, im Wesentlichen amerikanischer Unternehmen orientiert hatte) zeigt jedoch auch, dass die Geschichte des Wandels vom technischen zum betriebswirtschaftlichen Leitbild vermutlich nicht ohne die Berücksichtigung der gegenseitigen Beobachtung von Unternehmen – sogar über Branchengrenzen hinweg – geschrieben werden kann.

Dieser Befund verweist auf einen Bereich, den verschiedene Beiträge mitlaufend diskutieren, nämlich die neuartige Problemkonstellation der frühen 1970er Jahre, soweit sie auf der spezifischen Integration der Bundesrepublik in die internationale Arbeitsteilung beruht. Beim Übergang der Bundesbank zur Geldmengenpolitik im Gefolge der Neuausrichtung des Weltwährungsregimes oder hinsichtlich der zu dieser Zeit stark steigenden Rohstoffpreise wird dieser Effekt unmittelbar manifest. Die starke Integration in die Weltwirtschaft offenbarte den Westdeutschen ihre Schattenseiten (auch wenn andere Volkswirtschaften in der fraglichen Dekade sichtbar stärker litten). Andere Aspekte dieser als prekär empfundenen Globalisierung, die in verschiedenen Beiträgen gestreift werden, sind noch vergleichsweise wenig erforscht, etwa die Internationalisierung der Märkte für Forschung und Technologie oder für unternehmerisches Handlungswissen.

Damit sind einige wesentliche Faktoren benannt, die im Verlauf der 1970er Jahre die Richtung und das Ausmaß dieses Wandels bestimmt haben: Erstens ist zwischen unternehmensinternen und -externen Faktoren zu unterscheiden, also etwa zwischen Problemen der spezifischen Corporate Governance eines Betriebs und der generationellen Folge seines Leitungspersonals oder seiner bisherigen Produkt- und Produktionsmodelle einerseits und andererseits den jeweiligen Marktzwängen, denen dieses Unternehmen unterlag, und die beispielsweise die Dauer seiner Produktzyklen oder seine Ertragskraft wesentlich (mit-)bestimmten. Zweitens muss berücksichtigt werden, auf welcher Art von Märkten die jeweiligen Unternehmen überhaupt tätig waren. Die hier vorliegenden Arbeiten untersuchen fast ausschließlich Produzenten von Investitionsgütern, wenn man nicht sogar soweit gehen will, in der Perspektive des „unternehmerischen Selbst“ und der Bedeutung von PKW etwa für die individuelle berufliche Mobilität auch Volkswagen als einen quasi-Investitionsgüterhersteller anzusehen. Welche Bedeutung die Art des anvisierten Absatzmarktes für jenen Leitbildwandel besaß, ließe sich jedoch nur durch vergleichende Studien genauer bestimmen. Gegenwärtig ist die Frage, weshalb dieser Wandel in den westdeutschen Unternehmen gerade in den 1970er Jahren eintrat, noch nicht abschließend zu beantworten. Vermutlich verbanden sich in diesem Jahrzehnt Probleme des während der langen Aufschwungperiode angestauten organisatorischen Wildwuchses (der in der Perspektive technischer Leitbilder und aus der Logik der diversifizierten Produktion notwendig erscheinen mochte) mit den vom Konjunkturrückgang bewirkten Ertragschwierigkeiten. Wurden diese Probleme als miteinander

verkoppelt wahrgenommen, und rückten stärker ökonomisch als technisch ausgebildete Nachwuchskräfte in Führungspositionen, so lag es nahe, dass diese Akteure ein Umsteuern der Unternehmensstrategie versuchten. Dies war erst recht der Fall, wenn (wie in den 1970er Jahren) das genaue Beobachten ausländischer Unternehmen oder die Lektüre der einschlägigen Beratungsliteratur beziehungsweise das Hinzuziehen von Beratungsgesellschaften die Schlussfolgerung nahe legten, dass nur die Umsetzung ganz bestimmter organisatorischer Reformen (Zentralisierung, Divisionalisierung) und die stärkere Ausrichtung an Kriterien der Profitabilität den Bestand des Unternehmens (und den persönlichen Erfolg seiner Führungskräfte) garantierten. Gewisse „klassische“ Antworten deutscher Unternehmer auf derartige Krisen, wie das gezielte Ausschalten des Wettbewerbs durch Kartelle oder die lohnsenkende Repression der Gewerkschaften in der Bundesrepublik waren zudem nicht mehr möglich, ganz abgesehen davon, dass die Befürworter derartiger Maßnahmen (die Montanindustrie) nicht mehr die Bedeutung wie noch im Kaiserreich oder in der späten Weimarer Republik besaßen. Und noch etwas unterscheidet in dieser Hinsicht die 1970er Jahre von den 1920er Jahren: Die Verwissenschaftlichung der Betriebsführung durch die Rezeption von F. Taylors *Scientific Management* im ersten Viertel des 20. Jahrhunderts fand in Deutschland unter den technischen Prämissen der Rationalisierung statt. Der sich hier verfestigende technizistische Denkstil verhinderte nachhaltig die Orientierung auf stärker betriebswirtschaftlich ausgerichtete Leitbilder der Unternehmensführung.

Abschied vom „One Best Way“. Im Jahr 1990 erschien die berühmt gewordene Studie des Massachusetts Institute of Technology „The Machine that Changed the World“, in der behauptet wurde, es gäbe für die internationale Automobilindustrie nur einen „best way“, nämlich dem japanischen Vorbild der „lean production“ zu folgen; alle anderen Unternehmensstrategien führten in den Niedergang.³⁴ An dieser These entzündete sich bald heftige Kritik; vorgetragen nicht zuletzt mit dem Argument, die Autoren der MIT-Studie hätten die tiefgreifenden Unterschiede zwischen den Produktionsmodellen der japanischen Hersteller gar nicht bemerkt. Mehrere hier vorliegende Beiträge legen nun die Vermutung nahe, dass ein solcher „best way“ der Unternehmensführung und der strategischen Unternehmensausrichtung, spezifiziert nach den jeweiligen Produkten, ihren Märkten und den sozialökonomischen Rahmenbedingungen ihrer Produktion, in den verschiedensten Branchen bereits im Verlauf der 1970er Jahre nicht mehr aufzufinden war (wenn er denn je bestanden hatte).

Manfred Grieger zeigt in seiner Untersuchung, wie schwer diese Neuausrichtung einem etablierten Massenhersteller wie Volkswagen fallen konnte. VW stand seit den späten 1960er Jahren vor der Herausforderung, angesichts des absehbaren Endes des Käfer-Erfolgs, der zu diesem Zeitpunkt noch immer zwei Drittel der Konzernfertigung ausmachte, einen Ersatz zu finden. Getrieben von veränderten Kundenwünschen nach einer stärker differenzierten Produktpalette, musste Volkswagen dabei einen doppelten Schwenk

34 James P. Womack/Daniel T. Jones/Daniel Roos: *The Machine that Changed the World*, New York 1990.

vornehmen: einerseits den Übergang von der „Ein-Typen-“ auf die „Viel-Typen-Produktion“ und andererseits den Wechsel von der Fabrikation eines im Wesentlichen stets baugleichen und lediglich sukzessiv verbesserten Modells zur Produktion jeweils diversifizierter, sich optisch und technisch unterscheidender Modelle. Die exakte Kursbestimmung, das Ziel dieser doppelten Neuausrichtung lag den Beteiligten jedoch keineswegs deutlich vor Augen, auch wenn die Notwendigkeit einer tief greifenden Neuausrichtung unübersehbar war. Die Einrichtung einer eigenen Abteilung für strategische Unternehmensplanung war Ausdruck dieser Orientierungssuche, die mehr und mehr westdeutsche Großunternehmen seit Mitte der 1960er Jahre antraten.³⁵ Von der Schwierigkeit, den richtigen Weg aus der Krise zu finden, zeugt auch der Umstand, dass zwei Vorstandsvorsitzende, die Nordhoff folgten, an dieser Aufgabe scheiterten. Dass der Kurswechsel inmitten einer Rezession vorgenommen werden musste, vereinfachte das Problem nicht gerade: Der Konzern musste zwischen Ende 1973 und Ende 1975 über 30.000 Arbeitsplätze abbauen. Die Umstellung auf ein neues Produktionsmodell konnte daher nur in Kooperation mit den Beschäftigten und ihren Vertretern gelingen, denen eine weitgehende Mitsprache bei der Reduzierung der Belegschaft eingeräumt wurde. Die Basis des neuen „Sozialkompromisses“, dem der Konzern dann seinen weiteren Erfolg maßgeblich verdankte, so arbeitet Grieger heraus, bestand in der erweiterten Mitbestimmung, die dem Betriebsrat eine institutionell abgesicherte Verhandlungssicherheit verschaffte.

Ein anderes Beispiel für die Schwierigkeiten, die auftraten, wenn eine gegebene Unternehmensstrategie und -organisation die Grenzen ihrer Funktionstüchtigkeit erreichte, gibt Marius Herzog. Im Gegensatz zu Volkswagen war und ist die Linde AG im Wesentlichen kein Hersteller von Gütern für private Endverbraucher, und als ihre Unternehmensorganisation in eine Kosten- und Rentabilitätskrise geriet, weil die wichtigsten Absatzmärkte nicht mehr die Produzenten, sondern die Käufer begünstigten, wurde die einzige Konsumgütersparte schnell verkauft. Wie Volkswagen reagierte auch Linde auf den Wandel der Absatzmärkte mit der Einrichtung einer Planungsabteilung. Zur Überwindung der Krise sah sich der traditionell stark dezentralisierte Konzern zu einer radikalen Abkehr von der etablierten Unternehmensorganisation durch eine entschlossene Zentralisierung und einer Neuausrichtung der Unternehmensführung gezwungen. Bei Linde zog sich dieser Prozess sogar über eineinhalb Jahrzehnte hin. Und auch wenn er in seinen Auswirkungen auf das Produktionsmodell und den Unternehmenskonsens weniger gravierend erscheint, so zeigt Herzogs Untersuchung doch, wie mühselig und tastend er verlief und wie unsicher sein Ausgang war. Auch machen die vielfältigen Widerstände deutlich, dass der Bruch mit der so lange erfolgreichen Unternehmensorganisation keineswegs allen Beteiligten selbstverständlich und zwingend erschien.

Schließlich zeigen auch die Beiträge von Stephanie Tilly, Stefanie van de Kerkhof und Werner Plumpe auf unterschiedliche Weise, dass bereits zu Beginn der 1970er Jahre das Vertrauen auf die Orientierungskraft des bisher gültigen unternehmerischen

35 Vgl. Christian Kleinschmidt: *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950–1985*, Berlin 2002, S. 260–275.

Handlungswissens stark erodiert war. In dieser Perspektive stellt sich die Mitte des Jahrzehnts als ein erster Kulminationspunkt von länger angestauten Problemen in den Produktionsmodellen vieler westdeutscher Unternehmen dar

Neue Wechselwirkungen zwischen Politik und Ökonomie. Auch die neuen Arrangements zwischen Politik und Wirtschaft, die sich in den 1970er Jahren herausbildeten, werden erst unterhalb der Makroebene sichtbar. Zumindest in der Bundesrepublik veränderte der „Machtwechsel“ von 1969 nicht die institutionellen Grundlagen des Wechselspiels zwischen den Akteuren, doch entstanden auf der Meso- und Mikroebene durchaus neue Bewegungen, Entkoppelungen und Beziehungsgeflechte von weitreichender Bedeutung. Einheitliche Muster und eine Hierarchie der neuen Formen dieses Zusammenspiels lassen sich derzeit noch nicht erkennen. Doch spielte unverkennbar die folgenreiche Auflösung der ideellen Verknüpfung von ökonomischem Liberalismus und sozialer Demokratie eine wesentliche Rolle, wie Tim Schanetzky's Untersuchung des wirtschaftspolitischen Handlungswissens mit dem Ergebnis der Erosion von Vertrauen in keynesianische Globalisierungsmöglichkeiten zeigt. Auch hier gab eine Krisenwahrnehmung den Ausschlag, nämlich die Perhorreszierung der Inflation (deren Rate in der Bundesrepublik bekanntlich viel niedriger lag als in weiten Teilen Westeuropas).

Vor allem der Ost-West-Vergleich zeigt die Relevanz des Entstehens neuer Beziehungen zwischen Wirtschaft und Politik beziehungsweise zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Für die französische Eisen- und Stahlindustrie legt Laurent Commaille dar, wie die traditionell sehr engen Beziehungen zwischen Staat und Unternehmen im Gefolge der neuen internationalen Konkurrenz seit Mitte der 1970er Jahre erst ihren Höhepunkt fanden, um danach, als die dauerhafte Wettbewerbsschwäche der französischen Unternehmen nicht einmal mehr mit staatlicher Hilfe zu beseitigen war und die Alteigentümerfamilien ihr Kapital aus den defizitären Unternehmen herausgezogen hatten, nahezu vollständig gekappt zu werden. Auch in diesem Fall fand also tendenziell eine Entkopplung (mit einem anschließenden Neuarrangement) der Bereiche Staat und Wirtschaft statt. Ein wenig komplexer stellt sich die Entwicklung in den Bereichen Wissenstransfer und zwischenbetriebliche Koordination dar. Manuel Schramm zeigt, dass in beiden deutschen Staaten politische Initiativen ergriffen wurden, um den Wissens- und Technologietransfer zwischen akademischer Forschung und Unternehmen zu verbessern. In der Bundesrepublik blieben jedoch die im Laufe der 1970er Jahre eingerichteten Transferstellen von untergeordneter Relevanz. Vor allem für Großunternehmen erwies sich die Globalisierung der Forschungs- und Entwicklungsmärkte von ausschlaggebender Bedeutung. In der DDR dagegen reagierte man auf die gleiche Herausforderung mit dem Einrichten von „Großforschungsverbänden“ sowie „Hochschulindustriekomplexen“, deren Leistungsfähigkeit jedoch schnell durch Ressourcenmangel und überbordende Organisationsprobleme stark eingeschränkt wurde. Wie Friederike Sattler ausführt, reagierten auch die mittelosteuropäischen Planwirtschaften in den 1970er Jahren dergestalt auf Steuerungsprobleme, dass sie unter politischen Imperativen stehende betriebliche Groß- beziehungsweise Verbundorganisationen ins Leben riefen. Diese waren zwar zunächst in der Lage, durch den Ausbau der Kommandogewalt ihrer Leitungsorgane anstehende Probleme zu lösen, mittelfristig trugen sie jedoch durch das Auswuchern

„parallelgesellschaftlicher“ Beschaffungs-, Versorgungs- und Einflussnetzwerke zur Erosion der Legitimationsbasis des Regimes bei. Mit aller Vorsicht lässt sich also feststellen, dass die staatssozialistischen Systeme den politischen und wirtschaftlichen Herausforderungen der 1970er Jahre durch die Konzentration politischer, ökonomischer und wissenschaftlich-technischer Ressourcen zu begegnen versuchten (mit den entsprechenden Folgen der „Feudalisierung“ sozialer Macht), wohingegen dieselben Herausforderungen in westlichen Gesellschaften funktionale Differenzierungsprozesse verstärkten. Konkret nahmen diese Differenzierungsprozesse während der fraglichen Zeit überwiegend die Gestalt der Entkoppelung, der Pluralisierung und des Entstehens neuer Märkte, aber auch der Offenheit gegenüber neuen Verbindungsmöglichkeiten an.

Diese These wird durch Beobachtungen auf anderen Untersuchungsfeldern weiter erhärtet. Werner Bühner beschreibt die Mühsal, mit der sich die westdeutschen Großunternehmer auf den Bonner Machtwechsel von 1969 und die symbolischen Herausforderungen durch die Studentenrevolte einstellten. Aber er zeigt auch, wie es der Unternehmerschaft nach wenigen Jahren gelang, sich von überkommenen Feindbildern zu lösen und Verbindungen zur SPD-geführten Bundesregierung aufzubauen. Stephanie Tilly schließlich macht deutlich, wie sich um 1970 die alten Gewissheiten der Automobilindustrie unter dem Druck eines wachsenden Umweltbewusstseins und der regierungsamtlichen Absage an eine einseitig auf Individualmotorisierung ausgerichtete Verkehrspolitik auflösten und mit der Zeit einem neuen Leitbild Platz machten. Auch hier wurden neue Arrangements unterhalb der institutionellen Ebene getroffen, die sich als Ausdruck einer neuen funktional ausdifferenzierten Handlungsebene verstehen lassen.

Die Ausbreitung und Inkorporierung unternehmerischer Handlungsparameter. Im Vergleich der gegenwärtigen Debatte um „Humankapital“ im Bildungswesen, die verbunden ist mit der Pflicht jedes Einzelnen, in sein individuelles Fortkommen zu investieren, und der noch lange nach 1945 weitverbreiteten sozialmoralischen Skepsis gegenüber unternehmerischen Handlungsparametern, wie sie in der nomothetischen Aussage „Geschäft ist Geschäft“ verdichtet zum Ausdruck kommen, offenbart sich eine offensichtliche Diskrepanz. Dazwischen liegen die 1970er Jahre. In diesem Jahrzehnt wurde die Kritik an der Unternehmerschaft und ihrer Macht in einem Ausmaß zugespitzt artikuliert und zur Gewalttat radikalisiert wie nie zuvor und auch nicht danach. Gleichzeitig stellten die 1970er Jahre auch den Ausgangspunkt dar für neue Formen der Kritik, die weniger an verteilungspolitischen und „partikularen“ Maximen als vielmehr an universalistischen Imperativen der globalen Gerechtigkeit, des schonenden Ressourcenverbrauchs sowie der menschenwürdigen und sinnerfüllten Arbeit orientiert waren. Erst diese Kritik und die Auseinandersetzung mit ihr konnte die Forderung nach der Verinnerlichung unternehmerischer Leitvorstellungen in breiteren gesellschaftlichen Kreisen entstehen lassen. Gleiches gilt für die zeittypischen Verschiebungen der Beschreibungsfiguren unternehmerischen Handelns und unternehmerischer Existenz überhaupt. Jene neue Semantik der Kreativität und des in letzter Konsequenz vorgeblich rational nicht mehr erklärbaren Erfolgshandelns, die den Unternehmer in die Nähe des Künstlers stellt und in der Regel gepaart ist mit der Vorstellung, zeitgemäßes unternehmerisches Handeln vollziehe sich in einem weitgehend

herrschaftsfreien Raum („flache Hierarchien“), war nur vor diesem Hintergrund möglich. Werner Kurzlechners Beitrag demonstriert (wie derjenige Werner Bührers) den Anpassungsdruck, der während der 1970er Jahre auf der Unternehmerschaft lastete: Sie konnten sich nicht mehr allein an autoritär-patriarchalischen Typen orientieren, sondern eigneten sich zunehmend Werte wie Teamfähigkeit, Toleranz, Motivation und Kreativität als neue Referenzen an. Susanne Draheim entwickelt in ihrer Genealogie des „Entrepreneurs“ den in seine eigene Laufbahn investierenden „Ich-Unternehmer“ als Fluchtpunkt der gegenwärtigen Bildungsdebatte und zeichnet das Diskussionsbild der Unternehmerfigur zwischen den Polen Elitismus und Universalismus. In eine ähnliche Richtung argumentiert Jan-Otmar Hesse. Auch er geht in seiner dogmenhistorischen Untersuchung des Unternehmerbegriffs dem Problem der Verinnerlichung ökonomischer Wettbewerbsregeln nach. Für die Ideengeschichte der 1970er Jahre ist dabei besonders sein Befund von Relevanz, dass in diesem Jahrzehnt der Unternehmerbegriff innerhalb der Wirtschaftstheorie einen phänomenalen (Wieder-)Aufschwung erlebte, nachdem er insbesondere während der Dominanz des Keynesianismus lange Zeit in den Hintergrund gerückt war. Diese Aufwertung korrespondiert ihrerseits mit der bereits skizzierten Ausbreitung unternehmerischer Handlungsparameter in weiten Bereichen der Öffentlichkeit. Werner Plumpe schließlich akzentuiert die 1970er Jahre ebenfalls als ein Scharnierjahrzehnt, in dem sich für die Unternehmen durch die „Kommodifizierung“ ihrer selbst die vertrauten Sicherheiten der Boomphase auflösten und so der aufkommenden Unternehmensberatungsliteratur und den Beratungsgesellschaften die Tür zu den Unternehmensleitungen öffneten. Eine Folge dieser Suche nach neuem unternehmerischen Handlungswissen stellte dann wiederum die tendenzielle Abkehr von technizistischen Leitbildern dar.

Auch im Hinblick auf diese Beobachtungen der Inkorporierung und Ausbreitung unternehmerischer Handlungsparameter stellt sich die Frage, welche besondere Konstellation dieser Bewegung ausgerechnet in den 1970er Jahren zum Durchbruch verhalf. Luc Boltanski und Ève Chiapello haben in ihrer bahnbrechenden Studie den „Neuen Geist des Kapitalismus“ seit dem Ende der 1960er Jahre aufziehen und in der französischen Gesellschaft spätestens seit den 1990er Jahren am Werk gesehen. Rund die Hälfte der hier versammelten Beiträge hat sich mit diesem Ansatz beschäftigt. Bestätigung erfahren die Ergebnisse der französischen Soziologen vor allem durch die Studien zur Semantik. In den Beiträgen zu einzelnen Unternehmen und zu Wechselwirkungen zwischen Wirtschaft/Unternehmen und Politik fanden die Autoren weniger Hinweise für die Verbreitung des „neuen Geistes“ in der Bundesrepublik der 1970er Jahre. Daher scheint es angebracht, in weiteren empirischen Forschungen zunächst die Träger dieser kapitalismus-immanenten Kapitalismus-Kritik – als ideengeschichtlichen Strukturzusammenhang (Mannheim) – ausfindig zu machen. Drei Gruppen verdienen dabei vermutlich nähere Aufmerksamkeit: Das jüngere, mittlere und gehobene Management (unterhalb der Unternehmensspitze) in größeren und großen Unternehmen; „neue“ (und das heißt auch hier: jüngere) Selbstständige sowie schließlich das Milieu der Coaching- und Beratungsszene. Gerade für diese Akteure stellen die Rechtfertigungslogiken des „Neuen Geistes“, vor allem die „Projektbasierte Polis“, ein attraktives Medium zur Artikulation ihrer materiellen Interessen wie ihrer sozialmoralischen Anliegen dar.

Über die Triebkräfte dieser Bewegung können angesichts des nach wie vor lückenhaften Forschungsstandes wiederum nur Vermutungen angestellt werden, doch fallen unseres Erachtens mindestens drei Faktoren ins Gewicht: Erstens ist einmal mehr die Erosion des Vertrauens in Möglichkeiten der keynesiansichen Globalsteuerung in Rechnung zu stellen. Wirtschaftliche Dynamik ließ sich, so die neue Überzeugung, doch nicht durch konzertierte Aktionen weniger hochgestellter Entscheidungsträger im top-down-Verfahren organisieren, sondern bedurfte anscheinend unbedingt der Initiative zahlloser Akteure mit unmittelbarem Marktzugang und Geschäftsideen. Zweitens ließe sich an die Überlegungen von Malinowski und Sedlmaier sowie an die Befunde Arthur Marwicks³⁶ anschließen und argumentieren, dass die „Kulturelle Revolution“ der 1960er Jahre starke Individualisierungsschübe und Partizipationsforderungen auslöste. Sie eröffneten – angesichts der (bei aller Kapitalismus-Kritik) marktförmigen Ausbreitung ihrer Konsum- und Lebensstile – zum einen grundsätzlich jedem Individuum die Wahl einer unternehmerischen Existenz als erstrebenswerte Form der Selbstverwirklichung. Zum anderen bürdeten sie gewissermaßen als Kehrseite jedem Akteur die Eigenverantwortung für sein oder ihr materielles Lebensschicksal auf und forderte damit die gezielte Investition in die eigene anvisierte Laufbahn. Drittens eröffnete die gleiche Bewegung die Möglichkeit eines semantischen Neuarrangements des Unternehmerbegriffs, der durch jene Momente der Individualisierung und Selbstverwirklichung mit Vorstellungen einer spezifischen Kreativität aufgeladen werden konnte, die den Unternehmer ausdrücklich in die Nähe des Künstlers rückte – und auf diese Weise unternehmerisches Handeln einer rationalen Analyse zugleich wiederum entzog.

Die 1970er Jahre als Jahrzehnt der Krise(n)? Die vielfältige Suche nach Neuarrangements auf der Mikro-Ebene von Unternehmen, Verbänden und benachbarten Akteuren während der 1970er Jahre trug durchaus krisenhafte Züge. Doch lassen sich nicht „Unternehmenskrisen“ als Signum des Jahrzehnts markieren, sondern vielmehr Anpassungs- und Transformationskrisen innerhalb und zwischen Unternehmen, ihren Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern, Forschungseinrichtungen, Beschäftigten, ihrer politischen Repräsentation und ihren politisch-ethischen Rechtfertigungslogiken.

Charles Maier hat darauf aufmerksam gemacht, dass die Studentenrevolte, die in den späten 1960er Jahren begann, nicht verstanden werden kann ohne die Berücksichtigung der ihr innewohnenden Forderungen nach Partizipation außerhalb der etablierten Repräsentativverfassungen mit ihren verhältnismäßig engen Grenzen für die direkte Teilhabe größerer Gruppen an Entscheidungsprozessen, und der kollektiven Weigerung großer Teile der studentischen Jugend, einem Leben als Funktionäre anonymer Steuerungsprozesse entgegenzusehen.³⁷ Gleichzeitig kündigten in vielen westeuropäischen Ländern auch die Gewerkschaften beziehungsweise die Beschäftigten den fordistischen Klassenkompromiss, die Löhne nur im Tempo des Produktivitätswachstums steigen zu lassen.

36 Arthur Marwick: *The Sixties. Cultural Revolution in Britain, France, Italy and the United States, c. 1958 – c. 1974*, Oxford 1999.

37 Maier, *Two Sorts of Crisis*.

Dieses Argument lässt sich weiter treiben: Die Krise der keynesianischen Steuerungsmodelle und des fordistischen Wachstums- und Sozialstaatskonsenses sowie die Renaissance marktliberaler Ideen, die in internationaler Perspektive zweifellos einen wichtigen Teil der Signatur der 1970er Jahre ausmachen, resultierten nicht allein aus den Grenzen von Globalisierungsmöglichkeiten, Produktionsmodellen und sozialstaatlichen Arrangements, sondern auch aus der Aufkündigung des funktionalen und sozialharmonischen Basiskonsenses für ein ganzes Gesellschaftsmodell durch wesentliche Trägergruppen. Ja, es spricht einiges für eine Affinität zwischen den neuen partizipatorischen Forderungen und solchen sozialen Konfigurationen, die auf der marktförmigen Vermittlung von Interessen auf allen Ebenen (einschließlich deren Austragung in mäßig geregelten Konflikten) beruhen, anstatt auf herkömmlichen möglichst funktionalen Makroregulierungen auf kollektiver Vertretungsbasis, die soziale wie klassenförmige Konflikte ausschließen. In ideengeschichtlicher Perspektive lassen sich die 1970er Jahre daher als Jahrzehnt der „Durchbruchskrise“ neuer Rechtfertigungslogiken des Wirtschaftssystems und als Vorgeschichte eines Neuen Geist‘ des Kapitalismus verstehen. Politökonomisch gesehen vollzog sich in diesen Jahren eine „Transformationskrise“ der westlichen Industriegesellschaften, nämlich der chancenreiche wie schmerzhaft Übergang vom fordistischen zu einem nachfordistischen Wachstumsmodell. Auf die Möglichkeiten und Probleme dieses Übergangs reagierten die Volkswirtschaften verschiedener Länder ganz unterschiedlich, je nach ihren nationalen ökonomischen Strukturen und Traditionen. Großbritannien beispielsweise kehrte in gewisser Weise zum Finanzmarktkapitalismus zurück; in der Bundesrepublik eröffnete sich die Chance, konsequent den Weg zu Diversifizierter Qualitätsproduktion und Immaterieller Wertschöpfung zu beschreiten, allerdings ohne dass dieser effektiv staatlicherseits flankiert worden wäre (etwa in der Bildungs- oder der Beschäftigungspolitik). In dieser Perspektive schließen sich an die 1970er Jahre als „Jahrzehnt der Krisen“ die 1980er Jahre an – als verlorene Dekade.

1.
Produzenten

Der neue Geist im Volkswagenwerk

Produktinnovation, Kapazitätsabbau und Mitbestimmungsmodernisierung
1968–1976

von *Manfred Grieger*

Das Volkswagenwerk gilt aus guten Gründen als Symbolunternehmen der Bundesrepublik Deutschland, das die wesentlichen gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen geradezu seismographisch abbildet.¹ Die erst seit ihrem Amerikaerfolg als Käfer bezeichnete Limousine mit der typischen Silhouette gehört zusammen mit den Rundungen von Ludwig Erhard und der D-Mark-Münze zu den Signaturen der Nachkriegszeit. Vor diesem Hintergrund bietet sich die Prüfung an, ob der von den französischen Sozialwissenschaftlern Luc Boltanski und Ève Chiapello erkannte „neue Geist des Kapitalismus“ im Volkswagenwerk seine betriebliche Entsprechung fand und was ihn ausmachte.

Nach Boltanski und Chiapello entstand zwischen den 1960er und den 1990er Jahren eine neue Vergesellschaftungsform der Ökonomie durch eine „projektbasierte Polis“, die als eine Art Neuerfindung des Kapitalismus die Mobilisierung des bis dahin ungenutzten Innovationspotenzials aus der Gruppe des Managements und der sonstigen abhängig Beschäftigten ermöglicht hätte.² Während inzwischen vor allem von einem „Netzwerk-kapitalismus“ gesprochen wird, dem unternehmerische Netzwerkstrukturen vorausgegangen waren, zeigt sich in der familialen Führung von dynamisch wachsenden Unternehmen durch charismatische Eigentümer oder Managerpersönlichkeiten womöglich eine typisch hybride Form des frühen Rheinischen Kapitalismus.³ Im Volkswagenwerk prägte Heinrich Nordhoff nach 1948 immerhin 20 Jahre lang die Geschicke dieses durch hohen öffentlichen Einfluss geprägten Großunternehmens.⁴ Doch sein Tod an Karfreitag 1968 öffnete Neuerungen das Werkstor. Ein spezifisches „68er“-Syndrom setzte

- 1 Erhard Schütz: Volkswagen, in: Etienne Francois/Hagen Schulze (Hg.): Deutsche Erinnerungsorte. Bd. 1, München 2001, S. 352–369; Manfred Grieger: Volkswagen. Das Erfolgsunternehmen am Mittellandkanal, in: Niedersächsischen Ministerium für Inneres und Sport (Hg.): Niedersachsenbuch 2005 Wolfsburg, Hameln 2005, S. 107–122.
- 2 Luc Boltanski/Ève Chiapello: Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz 2006, S. 185; siehe auch dies.: Die Arbeit der Kritik und der normative Wandel, in: Marion von Osten (Hg.): Norm der Abweichung, Zürich 2003, S. 57–80.
- 3 Hartmut Berghoff/Jörg Sydow: Unternehmerische Netzwerke – Theoretische Konzepte und historische Erfahrungen, in: dies. (Hg.): Unternehmerische Netzwerke. Eine historische Organisationsform mit Zukunft?, Stuttgart 2007, S. 9–43.
- 4 Heidrun Edelmann: Heinz Nordhoff. Ein deutscher Unternehmer im amerikanischen Jahrhundert, Göttingen 2003; Manfred Grieger: Boom am Mittellandkanal. Wachstum und Wandlungen im Volkswagenwerk 1948–1974, in: Manfred Grieger/Dirk Schlinkert: Werkschau 1. Fotografien aus dem Volkswagenwerk 1948–1974, Wolfsburg 2004, S. 16–24.

das Volkswagenwerk den harten Wellen der Veränderung aus, die das ökonomisch und sozialstrukturell Tradierte abtrugen.⁵

Indem die von Boltanski und Chiapello aufgeworfene Fragestellung auf das Volkswagenwerk bezogen wird, stehen die Krisenwahrnehmung und -überwindung durch Unternehmensleitung, Management und Belegschaftsvertretung im Mittelpunkt der Untersuchung. Denn das Jahrzehnt der Veränderung nach dem Tod Heinrich Nordhoffs schloss die kurzfristige Abfolge von vier Vorstandsvorsitzenden ein und löste das Volkswagenwerk durch den Übergang zum Golf-Zeitalter aus der Abhängigkeit von der Käfer-Monokultur. Die Neufestlegung unternehmerischer Visionen gelang unter anderem durch die Ausweitung der Arbeitnehmermitbestimmung, die dem Management eine neue Rolle zuwies. In Anlehnung an Boltanski und Chiapello, die eine diskursive Betrachtung von rund 60 Titeln der französischen Managementliteratur der 1960er und 1990er Jahre vorgenommen haben, macht der Beitrag ebenfalls Texte zum Ausgangspunkt der Analyse. Anstatt aber die Lehrmeinung oder die Beratungsliteratur vorschnell für die Wirklichkeit zu halten, soll hier das heuristische Prinzip angewandt werden, die neuen Vorstandsvorsitzenden in ihren ersten Äußerungen im Vorstand und Aufsichtsrat wahr zu nehmen. Zugleich nimmt die Analyse die ersten Mitteilungen vor den Leitenden Angestellten und den gewählten Belegschaftsvertretern sowie in den Betriebsversammlungen in den Blick, um die Ankündigungen gegenüber wichtigen Zielgruppen der Unternehmenspolitik bewerten zu können. Wenn die Managementliteratur der Ideologie des neuen kapitalistischen Geistes Ausdruck gab, so dürften sich auch in den an die internen Instanzen und an die Share- und Stakeholder gerichteten Äußerungen des führenden Unternehmensrepräsentanten die Visionen und die Begründungszusammenhänge der Neuausrichtung des Unternehmens ausfindig machen lassen.

Wenn auch keine abschließende Betrachtung der komplexen Unternehmensumsteuerung angestrebt wird, hat doch die Betrachtung des Unternehmenszusammenhangs den Vorteil, dass das konkrete, aktionsbezogene Sprechen die vom Vorstandsvorsitzenden gestellten Fragen und gelieferten Antworten wie Lösungen, mithin die betrachteten Probleme und angestrebten Wandlungen ausweist. Obgleich nachfolgend weniger vom „Geist“ als vielmehr von Modellpolitik, von Managementanforderungen und vom integrativen Überzeugungsmodell der qualifizierten Mitbestimmung gesprochen werden wird – der zur zweiten Geburt des Volkswagen Konzerns führende Entwicklungszyklus gab dem Unternehmen einen noch die Gegenwartsgeschichte prägenden Impuls, der zur Ausformung einer spezifischen Unternehmenskultur beitrug.

5 Christian Kleinschmidt: Das „1968“ der Manager: Fremdwahrnehmung und Selbstreflexion einer sozialen Elite in den 1960er Jahren, in: Jan-Otmar Hesse/Christian Kleinschmidt/Karl Lauschke (Hg.): *Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte*, Essen 2002, S. 19–31.

1. Das sterbende Wirtschaftswunder: Die Ära Nordhoff bis 1968

Die Ära Nordhoff, die am 1. Januar 1948 und damit noch in der unmittelbaren Nachkriegszeit unter Ägide der britischen Militärregierung begonnen hatte,⁶ schien angesichts des erfolgreichen Nebeneinanders von autokratischem Sozialpaternalismus und markt-orientierter Internationalisierung gleichsam in die Unendlichkeit verlängert. In diesem Zusammenhang symbolisierte am 1. Juni 1967 der Eintritt von Kurt Lotz als designiertem Nachfolger von „König Nordhoff“ vor allem Kontinuität. Der frühere BBC-Generaldirektor und vormalige Generalstabsoffizier war zwar vom seit dem 29. Juni 1966 amtierenden Aufsichtsratsvorsitzenden Josef Rust ohne Konsultation des zum eigenen Monument gewordenen früheren Generaldirektors und amtierenden Vorstandsvorsitzenden zum Nordhoff-Nachfolger ausersehen worden.⁷ Jedoch gab diese Personalie keinen Hinweis darauf, dass der Aufsichtsrat oder die öffentlichen Anteilseigner akuten Handlungsbedarf sahen. Weit eher versprach der Umstand nachhaltige Kontinuität, dass nach Ansicht der Medien Nordhoff die Einarbeitung seines Nachfolgers bis zu seinem für Mitte 1969 erwarteten Austritt vornehmen wolle.

Zwischen Binnenwahrnehmung und dem tatsächlichen Wandlungsdruck des 1960 zur Aktiengesellschaft umgewandelten Volkswagenwerks klappte jedoch eine nicht unerhebliche Lücke. Während die Öffentlichkeit die 1965 durch die Übernahme der Auto Union GmbH zum Mehrmarkenkonzern herangewachsene Volkswagenwerk AG als möglichen Problemfall bewertete,⁸ sah der Vorstand das Unternehmen im Übergang von der „Ein-Typen-Produktion auf eine Viel-Typen-Produktion“.⁹ Allerdings bildete der arbeitstätig in einer Größenordnung von 4.200 Einheiten gefertigte Käfer weiterhin den „Lebensnerv“ des Unternehmens, der mit 1,78 Millionen Fahrzeugen exakt zwei Drittel der Konzernfertigung stellte.¹⁰ Vor diesem Hintergrund tat sich der zehnköpfige Vorstand mit einem radikalen Bruch ausgesprochen schwer.

Diese Unentschlossenheit, die aus dem Risiko resultierte, mit Veränderungen womöglich mehr zu gefährden als zu gewinnen, bündelte sich in der Person von Kurt Lotz, der

6 Markus Lupa: Das Werk der Briten. Wolfsburg 2005, S. 78 ff.; Ralf Richter: Ivan Hirst. Britischer Offizier und Manager des Volkswagen, Wolfsburg 2003, S. 86 ff.

7 Der Aufsichtsratsvorsitzende, Dr. Josef Rust, bedauerte zwar in der über die Personalie entscheidenden Aufsichtsratsitzung vom 14. April 1967, dass in der Presse vorzeitig Berichte über die Berufung von Kurt Lotz erschienen waren, doch solle man diesem Umstand „keine zu große Bedeutung beimessen“. Lotz hob in Anwesenheit von Nordhoff seine Freude hervor, „dass Herr Dr. Nordhoff ihn mit seiner großen Erfahrung in seine neue Aufgabe einarbeiten werde“. Niederschrift über die 34. Sitzung des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk Aktiengesellschaft am 14.4.1967, S. 12 (UVW, Z 373, Nr. 790/1). Lotz gab weiter an, mit Nordhoff in der Vergangenheit manches gute und fruchtbringende Gespräch geführt zu haben, so dass „eine gute Voraussetzung für eine enge Zusammenarbeit“ bestehe. Im Übrigen wünschte sich der Nordhoff-Stellvertreter auch mit den anderen Herren des Vorstands „ein freundschaftliches Zusammenwirken“. Ebd., S. 13; siehe auch Edelmann, Nordhoff, S. 293.

8 Für Käfermüde, in: Der Spiegel, 15.5.1967, S. 42–46.

9 Protokoll über die Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 29.1.1968 Nr. 1/68, S. 5 (UVW, Z 69, Nr. 725/1); siehe hierzu auch Edelmann, Nordhoff, S. 277 ff.

10 Protokoll über die Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 4.3.1968 Nr. 2/68, S. 4 (UVW, Z 69, Nr. 725/1).

als Stellvertreter Nordhoffs während dessen krankheitsbedingten Abwesenheiten 1967/68 verschiedentlich für ihn sprechen musste. Nur einen knappen Monat nach seinem Amtsantritt vertrat er am 28. Juni 1967 den nach einer Herzattacke in ein Züricher Sanatorium abgereisten Vorstandsvorsitzenden Nordhoff auf der Aufsichtsratssitzung und in der Hauptversammlung der Volkswagenwerk AG. Am Vortag hatte Lotz auf der Sitzung des Aufsichtsrats den Vorstandsbericht noch seinen für Finanzen und Verkauf zuständigen Kollegen Dr. Friedrich M. Thomée und Dr. Carl H. Hahn überlassen und sich auf wenige Bemerkungen beschränkt.¹¹ Auf die Bemerkung von Dr. Wilhelm Vallenthin, Vorstand der Deutschen Bank AG, dass die „Frage der Typenänderung [...] nun unauf-schiebbar“ geworden sei, sah sich Lotz zu einer knappen Replik veranlasst. Mit Rücksicht auf den vom Käfer gebrachten größten Ergebnisanteil müsse seiner Meinung nach alles unterlassen werden, „was in der Öffentlichkeit den Eindruck erwecken könne, der Käfer werde in Kürze durch ein anderes Modell abgelöst“. Stattdessen gab er in voller Übereinstimmung mit dem erkrankten Nordhoff die Marschrichtung aus, dass es „das Beste“ sei, „über die künftige Programmgestaltung so wenig wie möglich zu sprechen“.¹²

Vor den in der Wolfsburger Stadthalle versammelten Aktionären hielt er sich am 28. Juni 1967 an diese Route, zumal die Geschäftszahlen für 1966 eine konsolidierte Lage des Unternehmens behaupten ließen. Mit einem Konzernumsatz von knapp 10 Milliarden DM, einem Gewinn von 376 Millionen DM nach Steuern und einem Gesamtabsatz von 1,6 Millionen Fahrzeugen, von denen 1,08 Millionen der Käfer stellte, bewegte sich der Volkswagen Konzern auf einem ähnlichen Niveau wie im Geschäftsjahr 1965.¹³ Aber die konjunkturbedingt 1966 um fast 100.000 Einheiten oder 16 Prozent geschrumpfte Inlandsnachfrage war durch eine nur noch langsam wachsende Auslandsnachfrage im gleichen Zeitraum gerade noch ausgeglichen worden. Auch in den ersten fünf Monaten des Geschäftsjahrs 1967 setzte sich der Absatzzrückgang im Inland um weitere 17 Prozent fort und selbst der Auslandsabsatz ging zurück.¹⁴ In Erwartung einer wirtschaftlichen Belebung und „aus einer Verpflichtung gegenüber einer Belegschaft, durch deren treue Mitarbeit dieses Unternehmen zu seiner heutigen Größe herangewachsen ist“, ging der Vorstand zur Beschäftigungsanpassung nicht den Weg von Massenentlassungen, sondern meldete „Kurzarbeit“ an. In den ersten fünf Monaten des Jahres 1967 ruhte in den deutschen Werken an 42 Tagen die Arbeit.¹⁵ Lotz gab diese Maßnahme als Ausdruck der

11 So führte Kurt Lotz aus, dass „bei unvorhergesehenen Einbrüchen von außen das Ergebnis naturgemäß schlechter“ sei und mit Blick auf die Vertreter der Bundesministerien, dass die geplante Mehrwertsteuereinführung zum Jahresbeginn 1968 wegen der zur Deckung der Frühjahrsnachfrage erforderlichen hohen Lagerhaltung „ernste Rückwirkungen auf die Beschäftigung der Belegschaft“ haben werde, Niederschrift über die 35. Sitzung des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk Aktiengesellschaft am 27.6.1967, S. 6 und 8 (UVW, Z 373, Nr. 790/1).

12 Ebd.

13 Manfred Grieger/Ulrike Gutzmann/Dirk Schlinkert (Hg.): Volkswagen Chronik, Wolfsburg 2006, S. 70 ff.

14 Redemanuskript zur Hauptversammlung 1967 mit handschriftlichen Korrekturen von Kurt Lotz [28.6.1967], S. 5 (UVW, Z 610, Nr. 498/3); Volkswagen Chronik, S. 74 f.

15 Redemanuskript zur Hauptversammlung 1967 mit handschriftlichen Korrekturen von Kurt Lotz [28.6.1967], S. 3 f. (UVW, Z 610, Nr. 498/3).

„Treuepflicht“ des Unternehmensvorstands gegenüber der Belegschaft aus und dankte ausdrücklich für die „persönlichen Opfer“. Als Ursache der Absatzschwierigkeiten benannte Lotz die allgemeine wirtschaftliche Abschwächung, schloss aber „Überkapazitäten“ und eine „Marktsättigung“ aus. Von „einer falschen Modellpolitik“ wollte der stellvertretende Vorstandsvorsitzende erst recht nicht sprechen.¹⁶ Denn Lotz machte den Käfer, der den Namen Volkswagen in alle Welt getragen hatte, im hohen Maße als Erfolgsfaktor aus, der – so seine Zukunftsprognose – dem Unternehmen und seinen Beschäftigten „noch lange das tägliche Brot“ und den Aktionären „die Dividende der nächsten Jahre verdienen“ werde.¹⁷

Zugleich versicherte der stellvertretende Vorstandsvorsitzende, dass Volkswagen seine Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in vollem Maße fortsetzen werde, um sich „in angemessener Zeit auch auf neue Tendenzen des Marktes“ einstellen zu können. In diesem Zusammenhang verwies Lotz insbesondere auf die Kooperation mit der Porsche KG, die zwei Jahre später zum Mittelmotor-Sportwagen VW-Porsche 914 führen sollte.¹⁸ Lotz machte die Aktionäre auf eine „im Rahmen einer langfristigen Politik“ erfolgte Schwerpunktverlagerung der Investitionen in die Bereiche Forschung und Entwicklung aufmerksam und nannte in diesem Zusammenhang den 1965 begonnenen Bau eines Entwicklungszentrums zur Zusammenführung der Konstruktionsbüros, des Versuchsbaus und der Versuchsabteilung samt des größten und modernsten Klimawindkanals in Europa sowie die Errichtung eines riesigen Prüfgelände im etwa 15 Kilometer entfernten Ehra-Lessin, wo zukünftig die entwickelten Modell „im Fahrbetrieb unter allen Straßenverhältnissen geprüft“ würden. Lotz warb bei den Aktionären mit der knappen und zugleich unpräzisen Devise „Vernünftig für die Zukunft planen und zielbewusst weiterarbeiten“ um „Anteilnahme am Geschick dieses Unternehmens“.¹⁹

Eine Unternehmensvision konnte den Ausführungen ebenso wenig entnommen werden wie eine vorsichtige Kurskorrektur gegenüber den von Nordhoff verfolgten Plänen. Angesichts der traditionellen Verbundenheit der Belegschaft mit dem Übervater des Unternehmenserfolgs stellte sich Lotz am 7. September 1967 auf der ersten Betriebsversammlung, die seit 1948 ohne Berichterstattung durch den früheren Generaldirektor durchgeführt werden musste, den Mitarbeitern als „Stellvertreter von Herrn Professor

16 Ebd., S. 4A.

17 Ebd., S. 6.

18 Der betreffende Vertrag über Technische Zusammenarbeit war von der Volkswagenwerk AG und der Dr.-Ing. h. c. F. Porsche KG am 6. bzw. 13.2.1967 unterzeichnet worden (UVW, Z 245, Nr. 667). Der bei der Wilhelm Karmann GmbH in Osnabrück gefertigte VW-Porsche 914 wurde im September 1969 auf der Internationalen Automobilausstellung der Öffentlichkeit präsentiert. Siehe Brian Long: VW-Porsche 914 & 914-6, Königswinter 2001, S. 36 ff.

19 Redemanuskript zur Hauptversammlung 1967 mit handschriftlichen Korrekturen von Kurt Lotz [28.6.1967], S. 18f. (UVW, Z 610, Nr. 498/3). Bei Nordhoff hieß es weitschweifig und rückwärtsgehend: „gut für die Zukunft planen, für die nahe und die weitere, sehr nüchtern und sehr wach die Realitäten von den Wunschträumen trennen und sehr fleißig und ganz zielbewusst arbeiten, wie wir das alles seit 20 Jahren mit einem Erfolg ohne jede Vergleichbarkeit getan haben und weiter tun wollen.“ Redemanuskript [Heinrich Nordhoff] Hauptversammlung 28. Juni 1967, S. 37 (UVW, Z 610, Nr. 498/3).

Nordhoff“ vor, der kein eigenes „Programm“ zu verkünden habe.²⁰ Stattdessen betonte Lotz den „Gleichklang der Auffassungen“ zwischen Nordhoff und ihm und versprach aus „innerster Überzeugung“ und „im gleichen Geiste“ den gemeinsamen Weg fortzusetzen.²¹ Vor den anwesenden Mitarbeitern stellte er sich ausdrücklich in diese Tradition, indem er unterstrich, dass die „Werksgemeinschaft“ in den vergangenen Monaten ihre „erste Bewährungsprobe“ bestanden habe und versprach, dass „die Sicherung der Arbeitsplätze unser oberstes Ziel“ bliebe. Lotz trat in die von Nordhoff so meisterhaft inszenierte Wolfsburger „Schicksalsgemeinschaft“ ein, indem er die fehlenden Arbeitsplatzalternativen und die direkte Ausstrahlung der wirtschaftlichen Entwicklung auf die ganze Stadt betonte und als Maxime ausgab, dass man sich gemeinsam über Erfolge freuen und jeder dazu beitragen solle, „auch schlechtere Zeiten erfolgreich zu überstehen“.²² Vier Wochen nach dem Ende des geschlossenen Werksurlaubs und mit Blick auf die Kurzarbeit in der ersten Jahreshälfte gab er einen hoffnungsvollen Ausblick. Verkaufsimpulse versprach sich Lotz von der zweiten Transportergeneration und neuen Sicherheitselementen im Käfer und Volkswagen 1600. Der Mittelklassewagen, als Limousine und als Variant lieferbar, erreichte endlich auch in den USA höhere Stückzahlen, so dass Lotz wegen der Geschäftsbelebung durch wachsende Verkaufszahlen des Käfers zur gern gehörten Feststellung fand: „Wir brauchen deshalb wieder mehr Wagen.“²³

Doch wie das Absatztief nicht zu Massenentlassungen geführt hatte, so wollte der Vorstand die Produktionssteigerung mit der gleichen Belegschaft, also ohne Neueinstellungen, sondern mit Sonderschichten erreichen. Erfreulicher Nebenaspekt dieser Mobilisierung der inneren Reserven war der mehrarbeitsbedingte finanzielle Ausgleich der in den ersten fünf Monaten durch Kurzarbeit erlittenen Einbußen. Solche Einkommenssteigerungen fanden großen Zuspruch und machten den Einstand des Nordhoff-Stellvertreters bei der materiellen Beteiligungsleistungen aufgeschlossenen Belegschaft einfach. Das Volkswagenwerk kehrte also auf seinen gewohnten Entwicklungspfad zurück.

Der Vorstand stellte sich mit Blick auf die rasche Überwindung der Absatzkrise nach 1967 auch selbst das Zeugnis aus, für die Zukunft gut gerüstet zu sein. In gewisser Weise mutierte Lotz 1967/68 zu einer Art Ersatz-Nordhoff, und die Selbstlegitimationsebene eines altgedienten Managerdenkmals wurde zur zweiten Haut des mit dem Automobilgeschäft recht unvertrauten Newcomers. Dies zeigte sich auch auf dem Gebiet der Produktentstehung, dem Kernbereich der ökonomischen Zukunftsausrichtung von Unternehmen. Mitte März 1968 gab Lotz – angeregt durch die Aufforderung Nordhoffs, beim Typenprogramm „eine Änderung gegenüber dem heutigen Zustand zu schaffen“²⁴ – am 15. März 1968 unter Berücksichtigung der langen Entwicklungszeiten von Fahrzeugen das langfristige Ziel aus, innerhalb von fünf bis 10 Jahren die Produkte des Volkswagenwerks

20 Redemanuskript zur Betriebsversammlung am 7. September 1967 in Wolfsburg mit handschriftlichen Korrekturen/Unterstreichungen von Kurt Lotz, S. 2 (UVW, Z 373 Nr. 415/2).

21 Ebd., S. 3.

22 Ebd., S. 5.

23 Ebd., S. 11.

24 Protokoll über die Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 15.3.1968 Nr. 3/68, S. 2 (UVW, Z 69, Nr. 725/1).

auf wassergekühlte Motoren umzustellen. Das von einem „Programmausschuss“ vorbereitete Modellprogramm sah im PKW-Bereich vier Grundtypen mit drei Motorengrößen vor, auf die alle Entwicklungskapazitäten ausgerichtet werden sollten. Ein kleinerer Wagen mit 1,1- bis 1,3-Liter-Motor, mithin ein möglicher „Käfer“-Nachfolger, besaß den „unbedingten Vorrang“, denn die bestehende Abhängigkeit von dem in die Jahre gekommenen Erfolgsmodell wurde als „ungewöhnlich hohes Risiko“ bewertet.²⁵ Unter Ausnutzung der Entwicklungskapazitäten in Wolfsburg und bei der Ingolstädter Tochterunternehmung Auto Union sowie durch die Einschaltung von Porsche als externem Entwicklungsdienstleister glaubte aber der Volkswagen Vorstand drei Motorenvarianten – Mittelmotor, Frontmotor mit Frontantrieb und Frontmotor mit Hinterradantrieb – gleichzeitig vorantreiben und einen ersten Prototyp bis zum Herbst des Jahres vorstellen zu können. Der Vorstand war sich darüber im Klaren, dass „in den kommenden Jahren immer nur relativ kurzlebige Wagen zur Verfügung stehen“ würden.²⁶ Der Umbau des gesamten Produktportfolios auf eine neue Motorentechnologie und moderne Fahrzeugkonzepte erforderte hohe Investitionen, die das finanzielle Ergebnis auf bislang unbekannte Weise belasteten.²⁷

2. Zum Erstarrungspotenzial einer ambivalenten Erneuerung: die Phase Lotz, 1968–1971

Ein unbeeinflusster Neuanfang nach dem Tod Nordhoffs war durch die Verwobenheit von Kurt Lotz mit dem dominierenden Kontinuitätssystem erschwert. Der am 17. April 1968 tagende Aufsichtsrat gedachte des fünf Tage zuvor „verstorbenen Professors Dr. Nordhoff“ und ließ sich vom für Öffentlichkeitsarbeit zuständigen Vorstandsmitglied Frank Novotny über den geplanten Ablauf der Trauerfeierlichkeiten berichten.²⁸ Was die Ausschüttung einer 20-prozentigen Dividende auf das Grundkapital von 750 Millionen DM und die Zahlung einer Erfolgsprämie von 90 Millionen DM an die Belegschaft anging, blieb alles beim Alten. Da Lotz für das Ende des ersten Quartals 1968 eine Überwindung der Absatzschwäche und insbesondere durch das sehr gute Geschäft in den USA ein „befriedigendes Ergebnis“ verzeichnen konnte, sah sich der formell bestellte neue Vorstandsvorsitzende durch die Marktbelebung darin bestärkt, zur Auffüllung der Lagerbestände Zusatzschichten zu fahren. Ungeachtet des Rückgangs des inländischen

25 Ebd., S. 3.

26 Ebd.; der 1968 präsentierte VW 411 mit luftgeköhltem Heckmotor taugte allerdings nur zum Komplettflop, siehe Hans-Georg Mayer-Stein: Die großen VW. Nordhoffs Vermächtnis: VW 1500/1600, 411/412, Karlsruhe 1994, S. 66 ff.

27 Niederschrift über die 37. Sitzung des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk AG am 11.3.1968, S. 8 (UVW, Z 174, Nr. 537/1).

28 Niederschrift über die 38. Sitzung des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk AG am 17.4.1968, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 537/1). Die durch eine an katholischen Traditionen orientierte betriebsöffentliche Aufbahrung, die Totenwache der Prokuristen sowie ein Defilee von Vorstand, Belegschaft und ihm verbundener Gruppen, wie der Wolfsburger Jägerschaft, charakterisierten Trauerfeierlichkeiten bedürfen noch der ausgiebigen Analyse; vgl. Edelmann, Nordhoff, S. 309 und 311; Grieger/Schlinkert, Werkschau 1, S. 106 f.

Marktanteils auf 25,4 Prozent gab Lotz unter Hinweis auf den guten Auslandsabsatz seiner Hoffnung Ausdruck, den Absatz- und Umsatzrückgang des Vorjahres mehr als auszugleichen. Der Aufsichtsratsvorsitzende Rust unterstrich die Notwendigkeit, der schwieriger werdenden Verkaufssituation zukünftig das „Hauptaugenmerk“ zu geben, da die sich abzeichnenden Gefahren nicht außer Acht gelassen werden dürften. Lotz sah die Gefährdungen durch die „Kopflastigkeit in Bezug auf die USA“ und gestand zugleich im Zusammenhang mit der bereits Jahre Verluste bringenden Tochterunternehmung in Australien ein, dass dort im weiteren Jahresverlauf im Interesse eines Flexibilitätsgewinns und einer erhofften Kostendeckung der Rückbau von der Fertigung zur CKD-Montage erfolgen sollte. Insgesamt zeigte sich der Vorstand aber unmittelbar nach Nordhoffs Tod bei Absatz und Umsatz „recht zuversichtlich“, so dass gute Chancen für „volle Beschäftigung“ bestanden.²⁹

Nachdem der April eine leichte Belebung der Inlandsnachfrage gebracht hatte, standen am 2. Mai 1968 auf der ersten Vorstandssitzung mit Kurt Lotz als formellem Vorstandsvorsitzenden die Themen Sonderschichten und Neueinstellung von 3.500 Mitarbeitern auf der Tagesordnung. Da vom Betriebsrat keine Zustimmung zu Samstagssonderschichten zu erhalten war, bestand angesichts der wachsenden Absatzerwartungen kaum eine Alternative zur Belegschaftsvergrößerung. Obleich Lotz vom Verkaufsort eine kritische Prüfung verlangte, ob im Rahmen einer Gesamtbeurteilung Neueinstellungen „jetzt wirklich verantwortet werden“ könnten, stimmte der Vorstand kurzerhand zu.³⁰ Denn angesichts des von Hahn angekündigten Absatzerfolgs blieb der Wachstumsoptimismus ungeachtet der mittelfristigen Notwendigkeit zur modelltechnischen Innovation ungebrochen.

Auch die Produktplanung versagte sich einer kritischen Bilanz. Der Leiter der Technischen Entwicklung, Helmut Orlich, brachte mit dem Eigengewächs EA 235 die Idee auf, übergangsweise einen Käfernachfolger mit Vorderradantrieb und luftgeköhltem Motor vorzusehen. Wegen der „völlig neuen Konzeption“ drohte bei dem Vorhaben aber eine deutlich verlängerte Entwicklungszeit, so dass Lotz entnervt darauf drängte, in der nächsten Sitzung des Programmausschusses Mitte Mai 1968 abschließende Klarheit über die Weiterverfolgung dieser Variante zu gewinnen. Während damit die Entscheidungsfindung über einen Käfernachfolger um eine zusätzliche Möglichkeit erweitert wurde, warf Lotz zugleich die Frage auf, wie Volkswagen „möglichst bald zu einem Sportwagen (Roadster Typ 224)“ kommen könne. Dem dann 1969 in zwei Motorvarianten als VW-Porsche 914 auf den Markt gekommene Mittelmotorwagen kam sicherlich zukünftig keine tragende Rolle zu, sondern er erweiterte das Fahrzeugangebot nur um ein innovatives Nischenprodukt.³¹

Betriebsöffentlich schlug Kurt Lotz versöhnliche Töne an. In seiner ersten Belegschaftsansprache über Werkfunk am 2. Mai 1968 stellte er sich als Nachfolger Nordhoffs

29 Niederschrift über die 38. Sitzung des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk AG am 17.4.1968, S. 6 (UVW, Z 174, Nr. 537/1).

30 Protokoll über die Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 2.5.1968 Nr. 7/68, S. 3 und 5 (UVW, Z 69, Nr. 725/1).

31 Ebd., S. 12.

in dessen Traditionslinie. Auch wenn mit seiner Übernahme des Vorstandsvorsitzes ein neuer Abschnitt begonnen habe, stellte er den „unternehmerischen Wagemut“, den „herausragenden Fleiß“ und die „beispiellose Treue aller Angehörigen“ des Volkswagenwerks auch für die Zukunft als „tragendes Element“ des Unternehmenserfolgs heraus.³² Angesichts der uneingeschränkten Hochachtung der Belegschaft für Nordhoff gab Lotz vor, vom charismatischen Unternehmenslenker selbst als Nachfolger bestimmt worden zu sein. Auch auf der Hauptversammlung am 4. Juli 1968 betonte Lotz, dass es ihm mit Blick auf die auf große Stückzahlen ausgerichtete Produktion und ihren Wirtschaftlichkeitsgrad zunächst einmal darum gehe, „alles das zu pflegen und weiter zu entwickeln, was das Volkswagenwerk groß gemacht und was ihm Weltgeltung verschafft hat“.³³ Seine größte Aufmerksamkeit gehöre mit Rücksicht auf das Volumengeschäft dem Käfer. Dementsprechend erteilte Lotz einer verzettelnden Modellvielfalt eine Absage, sondern versprach, „eine größtmögliche Kontinuität in der Modellpolitik beizubehalten“, ohne damit die Ergänzung einer Modellreihe zur Abdeckung von neuen Käuferschichten auszuschließen.

An dieser Linie hielt Lotz am 27. August 1968 auf der Betriebsversammlung fest, als er das Ziel ausgab, durch eigenes Wachstum an der Ausweitung des weltweiten Automobilgeschäfts partizipieren zu wollen. Er sah keine Notwendigkeit zur grundlegenden Änderung der Geschäftspolitik, sondern wollte Gutes erhalten und pflegen. Zur Freude der Belegschaft und ihrer Betriebsräte kündigte der Vorstandsvorsitzende zugleich an, wegen der steigenden Zahl der Schulabgänger die betrieblichen Ausbildungsmöglichkeiten auszuweiten. „Das wertvollste sind unsere Kinder“, notierte sich Lotz an den Rand der Vorlage und gab bekannt, dass mit Rücksicht auf die besondere Situation in der Stadt Wolfsburg anstatt der alljährlich 210 zukünftig 350 gewerbliche Lehrlinge eingestellt werden sollten. Um einen anforderungsgerecht qualifizierten Nachwuchs zu bekommen, werde das Volkswagenwerk ab Ostern 1969 auch die „Ausbildung der weiblichen Bürokräfte“ selbst in die Hand nehmen.³⁴ Gerade mit dieser Initiative erwarb er bei den Belegschaftsvertretern große Sympathie, sagte doch der Betriebsratsvorsitzende Hugo Bork dafür, dass er diesen Themen „so aufgeschlossen und objektiv gegenüberstehe“, ein „herzliches Dankeschön“.³⁵ Bork sprach den Vorstandsvorsitzenden Kurt Lotz bei dieser Gelegenheit auch als „zukünftigen Wolfsburger“ an, womit ihn die Belegschaftsvertreter in die Kontinuitätslinie seines Vorgängers stellten.

Auf dem schon zu Nordhoffs Zeiten üblichen alljährlichen Abteilungsleiterabend gab Lotz am 27. November 1968 der Führungsmannschaft Einblick in sein Führungskonzept und die Zukunftsaussichten des Unternehmens. Die Leitenden Mitarbeiter bezeichnete Lotz dabei als diejenigen, „die primär in dem Unternehmen eine Verantwortung tragen“ und deshalb einen Anspruch hätten, über die Absichten der Unternehmensleitung

32 Kurt Lotz betr. Ansprache an die Belegschaft über Werkfunk am 2.5.1968, S. 1 (UVW, Z 373, Nr. 415/2).

33 Kurt Lotz, Redemanuskript Hauptversammlung der Volkswagenwerk AG am 4.7.1968, S. 31 (UVW, Z 610, Nr. 498/3).

34 Vorlage für Dr. Lotz betr. Betriebsversammlung am 27.8.1968; Ausbildung (UVW, Z 373, Nr. 415/2).

35 Protokoll über die am 27.8.1968 stattgefundenene Betriebsversammlung, S. 15 (UVW, Z 119, Nr. 1192/1).

unmittelbar unterrichtet zu werden.³⁶ Dementsprechend werde er „erstmalig sagen, was wir für die Zukunft wollen“. Dabei wolle er „sehr offen“ skizzieren, was für die Zielerreichung notwendig sei. Lotz schrieb dabei den in der Zukunft zu bewältigenden Aufgaben einen höheren Schwierigkeitsgrad als denjenigen in der Vergangenheit zu. Unter der Maßgabe, dass die Beschäftigungssicherung und die Marktdurchdringung den unbedingten Vorrang vor der Ertragssteigerung hätten, gab er angesichts der Importerleichterungen das Ziel aus, die Marktposition in Deutschland und den Exportanteil zu halten. Während der Erfolgsweg von Volkswagen auf der hervorragenden weltweiten Verkaufs- und Kundendienstorganisation sowie auf der rationellen Fabrikation und der überzeugenden Fahrzeugqualität basiert hatte, betrafen die aktuellen Marktanforderungen vor allem die zukünftige Produktentwicklung und Forschung.

Als die „größte, die schwerste, die wichtigste Aufgabe“ der gesamten Geschäftspolitik bezeichnete Lotz die Rekrutierung des Ingenieursnachwuchses. Um die Zukunft zu meistern, benötigte Volkswagen nach seinen Worten den „jungen, tüchtigen Ingenieur“, die „besten Leute“, die er als „dynamisch und ingenieurmäßig höchste Klasse“ beschrieb.³⁷ Auf der Basis neuer technischer Ideen, die durch die Beschäftigung der jungen Ingenieurselite in das Unternehmen diffundieren sollten, versprach sich der Vorstandsvorsitzende die Schließung der technischen Lücke, die Ende der 1960er Jahre deutlicher hervortrat. Um am Wachstum der Automobilmärkte teil zu haben, brauchte Volkswagen neue Produkte und unternehmerische Dynamik. Das Volkswagenwerk war aber selbst in seiner Paradedisziplin, dem Kundendienst, nicht mehr ganz auf der Höhe der Zeit, und der Vertrieb hatte mental und strukturell die Umstellung vom Anbieter- zum Käufermarkt noch nicht ganz nachvollzogen.

Deshalb kritisierte Lotz vor den Leitenden Angestellten die riskante Abhängigkeit vom US-amerikanischen Markt, wo das Image des Beetle zwar noch die Stimmung der Käufer traf und die Währungsparität noch schöne Gewinne nach Deutschland spülte. Jedoch drohten das alternde Technikkonzept im Verein mit der anhaltenden Sicherheitsdiskussion und den Abgasvorgaben allmählich die dortige Marktposition zu untergraben. Deshalb gab Lotz das Ziel aus, den 9,5-prozentigen Marktanteil von Volkswagen in Europa deutlich auszuweiten:

„Wir müssen die eines Tages zu einem gemeinsamen Markt zusammenwachsenden Teilmärkte von vornherein so durchdringen, daß wir hier unsere Stärke, hier unser Hauptvolumen haben und nicht draußen, wo es doch mit allerhand Schwierigkeiten verbunden ist, den Markt so sicher zu halten wie diesen hier.“³⁸

Diese strategische Europäisierung der Geschäftspolitik sollte ergänzt werden durch eine Verjüngung des Vorstands, die mit der Berufung von Prof. Dr. Werner Holste von der

36 Ansprache von Kurt Lotz auf dem Abteilungsleiterabend am 27.11.1968, S. 1 (UVW, Z 610, Nr. 499/1).

37 Ebd., S. 13.

38 Ebd., S. 15.

DEMAG eingeleitet worden war. Eine organisatorische Neuerung stellte die Einrichtung eines Vorstandsreferats „Planung und Beteiligungsgesellschaften“ dar, das zum einen eine „einheitliche Politik, eine einheitliche Willensbildung und eine straffe Führung“ der auswärtigen Tochter- und Beteiligungsgesellschaft zum Ziel hatte.³⁹ Zum anderen gab Lotz dem neuen Vorstandsreferat die Aufgabe, eine zentrale Unternehmensplanung zu betreiben, die die für einen langfristigen Erfolg bedeutsamen Entscheidungen vorzubereiten und die Teilentscheidungen im Interesse des übergeordneten Ziels zu koordinieren hatte.⁴⁰ Der zentralen Unternehmensplanung wies Lotz unter anderem die Funktion zu, bei einer weiteren Expansion die richtigen Fabrikstandorte zu finden oder volkswirtschaftliche Entwicklungen, etwa Währungsparitäten, sachgerecht abzuschätzen. Faktensammlung auf der einen Seite und strategische Einordnung auf der anderen Seite bestimmten die Anforderungen einer dem Vorstandsvorsitzenden unmittelbar zuarbeitenden Zentralstelle.

Die organisatorische Modernisierung mit dem Bedeutungszuwachs der Unternehmensplanung wurde begleitet von dem Bemühen, zur Homogenisierung des Managements „gemeinsame Führungsprinzipien“ zur Wirkung zu bringen. Im Unternehmen müsse „ein Kreis von leitenden Mitarbeitern vorhanden sein, der in gleicher Weise denkt und handelt und der dem gemeinsamen Ziel zustrebt“, um das Prinzip durchzusetzen, dass das Unternehmenswohl immer Vorrang habe.⁴¹ Lotz, dem die negative Stimmung und die Tendenz zu abfälligen Bemerkungen über das Unternehmen zu Ohren gekommen waren, mahnte seine leitenden Mitarbeiter zum Bürokratieabbau und zur Beschleunigung bei der Bearbeitung mancher Vorgänge. Er verlangte ganz im Stile der Zeit insgesamt ein höheres Tempo und gab als Devise aus: „Systematisch arbeiten, gründlich und umfassend eine Sache behandeln, dann entscheiden und nicht in der bürokratischen Mühle stecken lassen“.⁴²

Lotz ermunterte die Führungskräfte, ihre dynamischen Gestaltungskraft stärker zur Geltung zu bringen, auch wenn sie manchmal über das Ziel hinausschießen sollten und gelegentlich in ihre Schranken zurückgewiesen werden müssten. Obgleich die dynamischen Menschen nicht immer bequem seien, wolle er die „Tüchtigen“ fördern und ermutigen, konstruktive Kritik zu üben, um eine „Besserung für das Unternehmen zu erreichen“.⁴³ Damit lag Lotz ebenso auf der vorherrschenden personalpolitischen Linie wie bei der eingeräumten hohen Bedeutung der Nachwuchsförderung. Auch wenn der erkennbar hohe Bedarf an qualifizierten Führungskräften nicht ausschließlich mit Nachwuchs-

39 Ebd.

40 Die strategische Unternehmensplanung war Mitte der 1960er Jahre noch ein junger Zweig der Unternehmensführung, die in deutschen Großunternehmen allmählich aufkam. Vgl. hierzu etwa Kleinschmidt, Blick, S. 260 ff.; Jost A. Massenber: Strategie und Entwicklung deutscher Großunternehmen. Computerunterstützte Inhaltsanalyse der Hauptversammlungsansprachen der Unternehmensführung 1966–1983, Frankfurt/M. 1986, S. 27 ff. und 204 ff.

41 Ansprache von Kurt Lotz auf dem Abteilungsleiterabend am 27.11.1968, S. 16 (UVW, Z 610, Nr. 499/1).

42 Ebd., S. 17.

43 Ebd., S. 20.

kräften aus den eigenen Reihen gedeckt werden konnte, sollten diese „immer Vorrang gegenüber denen von draußen“ haben.⁴⁴

Das kam doch eher traditional daher, wie auch die Ausführungen zur „Behandlung von Mitarbeitern“ eine gewisse Befangenheit in älteren Haltungen offenbarten. Lotz bezeichnete in diesem Zusammenhang die „Demokratie“ als „eine wunderbare Staatsform“, die aber dort ihre Grenzen habe, wo sie ein Unternehmen nicht mehr vorwärtsbringe. Ebenso wenig gehe es „mit Diktatur“, da Menschen nicht wie Maschinen an- und abgestellt werden könnten. Die von Lotz verlangte Synthese lief darauf hinaus, dass sich die Leitenden Angestellten darum bemühen sollten, die Mitarbeiter anzuhören und sich mit ihren Anregungen und Vorschlägen auseinander zusetzen, aber „rechtzeitig eine Entscheidung“ getroffen werden musste, wenn es vorwärtsgehen sollte. Es entsprach einer eher militärischen Vorstellung, wenn Lotz Mitarbeiterbeteiligung und Demokratie mit unendlichen fruchtlosen Diskussionen verband und ohne entschiedenes Eingreifen der Führungskräfte befürchtete, dass alles in „der Lethargie stecken“ bliebe. Sein schlichtes Motto lautete dementsprechend: „Ordnung muß sein. Mit Diktatur andererseits geht es auch nicht. Dazwischen liegt es.“⁴⁵

Mit solchen rückwärtsgewandten Ansichten war der technisch-gesellschaftliche Wandel der Bundesrepublik Deutschland im Umfeld von Achtundsechzig wohl schwerlich abzubilden.⁴⁶ Das Management erhielt zwar unter Anwendung von Bad Harzburger Prinzipien mit dem bis heute genutzten Schulungszentrum „Haus Rhode“ eine Stätte der systematischen „Führungskräfteentwicklung“, jedoch entstand damit kein betrieblicher Think-tank des wirtschaftlichen und sozialen Wandels. So tat Kurt Lotz zwar eine Menge in Organisationsdingen,⁴⁷ etwa indem er McKinsey ins Haus holte. Auch richtete er das Volkswagenwerk unter anderem durch Rekrutierung einer großen Zahl junger Ingenieure und die Berufung einer ganzen Reihe früherer Vertriebs- und Marketingmanager von Ford auf die Bewältigung der Zukunftsaufgaben aus.

Seinen personalpolitischen Maßnahmen fehlte allerdings jeglicher visionäre Zug. Die Ankündigung in einer Besprechung mit den führenden Betriebsräten am 29. April 1971, das durch „zunehmende Bildung und Interessiertheit breiter Volkskreise am politischen und wirtschaftlichen Geschehen“ erhöhte „Informationsbedürfnis“ mit einem regelmäßig erscheinenden Medium zur Mitarbeiterinformation befriedigen zu wollen, griff nur die bestehenden Erwartungen auf.⁴⁸ Dass Lotz gegenüber den Betriebsräten die wachsende „Entpersönlichung bzw. Verbürokratisierung der Arbeit“ einräumte, beide Tendenzen aber wegen des schnellen Unternehmenswachstums und neuer Organisations- und

44 Ebd., S. 19.

45 Ebd.; Gerd Hortleder: Das Gesellschaftsbild des Ingenieurs. Zum politischen Verhalten der technischen Intelligenz in Deutschland, Frankfurt/M. 1970, S. 139 ff.; Volker Berghahn: Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik, Frankfurt/M. 1985, S. 301 ff.

46 Werner Plumpe: 1968 und die deutschen Unternehmen. Zur Markierung eines Forschungsfeldes, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 49/1 (2004), S. 44–65.

47 Kleinschmidt, Blick, S. 271 ff.

48 Schlipper betr. Besprechungspunkte für die Zusammenkunft mit den Betriebsausschüssen aller Werke vom 23.4.1971, S. 2 (UVW, Z 610, Nr. 499/1).

Kooperationsformen als unvermeidlich herausstellte, dürfte bei den Arbeitnehmervertretern nicht wenig Unwillen hervorgerufen haben.

Auch widersetzte sich Lotz jeglicher parteipolitischen Betätigung im Betrieb. Während manche Sozialdemokraten mit der Begründung, dass „die Demokratie nicht am Fabrikator haltmachen könne und dass die politische Betätigung zum Wesen einer Demokratie gehöre“, für eine Novellierung des im Betriebsverfassungsgesetz festgeschriebenen Verbots parteipolitischer Aktivitäten im Betrieb stimmten, hielt demgegenüber Lotz an der Auffassung fest, „daß die Funktion des Betriebes in der Erfüllung des Betriebszweckes“ liege. Für den Fall, dass Betriebsversammlungen zu parteipolitischen Auseinandersetzungen führten, sah er das Betriebsklima beeinträchtigenden „Unfrieden“ voraus. Zwar wollte Lotz nicht jegliche politische Meinungsäußerung aus dem Betrieb verbannt sehen, „Parteiwerbung und Agitation“ wollte er jedoch „außerhalb des Betriebes“ verwiesen wissen, wo für parteipolitische Betätigungen „genügend Raum“ sei.⁴⁹

Um die geforderte moderne Produktpalette zu entwickeln und zu konkurrenzfähigen Preisen auf den Weltmärkten verkaufen zu können, bedurfte es einer klaren Fokussierung der Modellpolitik, zu der es unter Kurt Lotz aber nicht mehr kam. Eine erste Grundsatzentscheidung fiel zwar im Juli 1971 mit dem Vorstandsbeschluss, den geplanten Mittelklassewagen (EA 272) zum 1. Januar 1974 mit anfänglich 570 Fahrzeugen am Tag zu fertigen. 1975 sollte die Tagesfertigung auf 1.000 Fahrzeuge ansteigen. Die Fertigung des Käfer-Nachfolgers sollte zum 1. Januar 1975 beginnen und im Verlauf des Jahres auf eine Tagesproduktion von 1.000 Fahrzeugen gebracht werden. Das vom Vertriebsvorstand Carl Horst Hahn als „Minimalkonzept“ bezeichnete Investitionsprogramm setzte jedoch voraus, „dass das alte Programm (VW 411, K 70) weiter laufen müsse, bis das neue Programm im Markt sei und das Risiko abschätzbar mache“.⁵⁰ Die niedrigen Stückzahlen der neuen Modelle sollten in Kauf genommen werden, um die „finanzielle Belastung und das Risiko für das Unternehmen so gering wie möglich“ zu halten. Hierdurch erhoffte sich der Vorstand die Möglichkeit, Entscheidungen über gegebenenfalls notwendige Kapazitätserweiterungen auf einen späteren Zeitpunkt zu verlegen, wenn bessere Erkenntnisse über den Konjunkturverlauf und die Absatzentwicklung vorlägen.

Das Unternehmen verfügte aber wegen der drastisch abnehmenden Auslastung, die beim Typ 3 unter 80 und beim VW 411/12 unter 65 Prozent lag, und sinkender Erträge nicht mehr über die erwartete Schonfrist, und auch die Zeit des amtierenden Vorstandsvorsitzenden lief ab. Denn im August 1971 stand Kurt Lotz wegen verfehlter Modellpolitik faktisch in allen Medien in der Kritik. Insbesondere wurde auf teure „Spielzeuge“, wie den gemeinsam mit Porsche entwickelten und bei Karmann gefertigten Mittelmotorsportwagen VW-Porsche 914, und das Fehlen von modernen „Volkswagen“ verwiesen.⁵¹

49 Ebd., S. 7.

50 Protokoll Nr. 20/71 der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 19.7.1971, S. 9 f. (UVW, Z 69, Nr. 729/1).

51 Gegen Null, in: Der Spiegel, 30.8.1971, S. 68 f.; Auf uns blickt die ganze Wirtschaft, in: Der Spiegel, 13.9.1971, S. 30–41, siehe auch die Vielzahl der in der Presseabteilung gesammelten Artikel (UVW, Z 373, Nr. 474/1–3).

Von daher kam der am 13. September 1971 erklärte Rücktritt des Vorstandsvorsitzenden nicht aus heiterem Himmel.

Lotz legte dabei „sehr großen Wert auf die Feststellung“, dass die vom Vorstand beschlossene Geschäfts- und Modellpolitik nicht in Zweifel gezogen“ worden sei.⁵² Vielmehr hätten „Meinungsverschiedenheiten in anderen wichtigen Fragen“ eine „Trennung im gütlichen Einvernehmen“ zweckmäßig werden lassen. Lotz benannte seinen Vorstandskollegen als Gründe für sein Ausscheiden die am 18. Juli 1971 erfolgte Bestellung von Dr. Peter Frerk, des früheren SPD-Sozialdezernenten von Hannover, zum Vorstandsmitglied für das Personal- und Sozialwesen und die Streitigkeiten über die Zuständigkeit für die Leitenden Angestellten. Darüber hinaus verwies er auf den für ihn unerträglichen Zustand, dass „alle Geschäftsvorgänge und geschäftspolitischen Maßnahmen sofort durch Indiskretionen in die Öffentlichkeit gelangten“. Das war eine unverblühte Kampfansage an die Gewerkschaft und die Betriebsräte, während er über die wirtschaftlich determinierte Unternehmenskrise kein Wort verlor. Beides zog auf dem Höhepunkt des sozial-liberalen Reformzeitalters beim Mehrheitsanteilseigner und den Belegschaftsvertretern den sozialen Tod des Vorstandsvorsitzenden Lotz nach sich.⁵³

3. Beschleunigt zum neuen Modellprogramm: die Phase Leiding, 1971–1975

Als Nachfolger ernannte der Aufsichtsrat den langjährigen Volkswagen-Mann Rudolf Leiding, einen sozialen Aufsteiger aus der Altmark, der nach einer Oberschirrmeisterstellung in der Wehrmacht im August 1945 als Arbeiter in der Reparaturwerkstatt des Volkswagenwerks angefangen hatte, um als durchsetzungsfähiger Selfmademan der Wirtschaftswunderzeit rasch die Karriereleiter hinauf zu steigen. 1957 mit dem Werksaufbau und dem Produktionsanlauf in Kassel betraut, machte er sich nach 1965 zunächst bei der Auto Union GmbH, dann in Brasilien und später bei der neuen Konzerntochter AUDI NSU Auto Union AG als Sanierer einen Namen.

Zum 1. Oktober 1971 nahm Leiding sein Amt in Wolfsburg auf. Gleich auf der ersten Vorstandssitzung unter seiner Leitung setzte er am 5. Oktober 1971 neue Akzente. „Man müsse davon ausgehen, dass die gegenwärtig in Serie produzierten Fahrzeuge irgendwann einmal entfielen“, zumal die Öffentlichkeit von Volkswagen „endlich einmal etwas Neues“ erwarte.⁵⁴ Leiding gab mit dem Hinweis, dass das Unternehmen „einfachere Wege beschreiten“ müsste, zum künftigen Modellprogramm die neue Marschrichtung aus, dass der Konzern fürderhin vier Grundmodelle baue: In der Ao-Klasse schwebte ihm der von Audi NSU für den europäischen Markt entwickelte Kleinwagen EA 885 vor, der dann von 1974/75 an als weitgehend baugleicher Audi 50 und Volkswagen Polo um Käufer werben sollte. Als „Ersatz für den Käfer“ kam der EA 337 in Betracht, der, mit bei Audi

52 Protokoll Nr. 23a/71 der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 13.9.1971, S. 2 (UVW, Z 69, Nr. 729/1).

53 Rudolf Augstein: Lotz, sehr wohl ein Politikum, in: Der Spiegel, 20.9.1971, S. 102.

54 Protokoll Nr. 24/71 der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 5.10.1971, S. 1 (UVW, Z 373, Nr. 163/3); zur Biographie siehe etwa Rainer Merfoth: 26 Jahre bei VW, jetzt an der Spitze: Rudolf Leiding, in: Hessische Allgemeine, 25.6.1971 (UVW, Z 174, Nr. 188/1).

entwickelten Otto-Motoren ausgestattet, nach seinem Produktionsstart 1974 unter dem Namen Golf herausragende Erfolge feierte. Darüber hinaus sollte der in Ingolstadt entwickelte EA 838 als Audi 80 beziehungsweise als Volkswagen Passat in der Mittelklasse für neue Markterfolge sorgen. Schließlich wurde dem Audi 100, nicht zuletzt wegen seines guten Absatzes in den USA, ein Alleinstellungsmerkmal zugebilligt.

Da es bis zur vollständigen Durchsetzung der neuen Modellgenerationen einer Drei- bis Fünfjahresfrist bedurfte, mussten die „bewährten VW-Modelle“ nach Ansicht von Rudolf Leiding „laufen, so lange es nur gehe“.⁵⁵ Während der Audi 60/90 bis Mitte 1972 und auch die verlustträchtigen NSU-Modelle mit Ausnahme des Ro 80 bis spätestens Mitte 1973 auslaufen sollten, fasste der Vorstand den Beschluss, die Umsatzträger, namentlich die Käfermodelle VW 1200, 1300 und 1302, aber auch den Typ 4 und den K 70 in der Modellpflege zu belassen, wobei die Reduzierung der Herstellkosten ein durchgängiges Anliegen war. Es entsprach der als zwingend empfundenen Notwendigkeit zur Kostenreduzierung, dass nur noch „die allernotwendigsten Änderungen vorgenommen“ werden sollten.

Damit endete die Phase der technischen Parallelentwicklung der möglichen Käfer-Nachfolger. Neben der raschen Verfügbarkeit der neuen Modellgeneration ging es nun zunehmend auch um das Zurückfahren der Investitionen. Dementsprechend standen insbesondere das Transaxle-Konzept sowie das von Porsche bearbeitete Mittelmotor-Konzept des EA 266 faktisch beim ersten Auftreten des neuen Vorstandsvorsitzenden im Aus. Leiding beschnitt das bis 1975 gültige und 8,5 Milliarden DM umfassende Investitionsprogramm mit einem Federstrich um 20 Prozent und drängte mit aller Kraft auf eine Vereinfachung des Lieferprogramms.⁵⁶

Ganz ähnlich argumentierte der neue Vorstandsvorsitzende auch Anfang Oktober 1971 bei einem ersten Zusammentreffen mit den Leitenden Angestellten. Die Modellpolitik und das Modellprogramm habe in seinem Aufgabenkatalog die „Dringlichkeitsstufe Nummer 1“.⁵⁷ Der Volkswagen Konzern erhalte, wenn seinen präzisen Vorstellungen vom künftigen Produktportfolio gefolgt werde, „ein sehr gut überlegtes Modellprogramm“ mit Fahrzeugen, „die in größerer Stückzahl abgesetzt werden können“. Ein Fahrzeug mit sportlichem Charakter gehöre „auf alle Fälle“ in das Modellprogramm eines großen Automobilherstellers. Durch die vermehrte Verwendung von Gleichteilen im Konzernverbund und – im „Idealfall“ – die Entwicklung einer Modell-Palette im Baukastensystem versprach er, die Produktionskosten zu senken. In finanzieller Hinsicht wollte Leiding

55 Protokoll Nr. 24/71 der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 5.10.1971, S. 3 (UVW, Z 373, Nr. 163/3). Der EA 885 (Audi 50/Polo) sollte im August 1974 bzw. Ende 1974, der EA 337 (Golf) im August 1974 und der EA 838 (Audi 80/Passat) im August 1972 bzw. im August 1973 anlaufen, Protokoll Nr. 25/71 der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 12.10.1971, S. 1 ff. (UVW, Z 373, Nr. 163/3).

56 Protokoll Nr. 24/71 der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 5.10.1971, S. 13 (UVW, Z 373, Nr. 163/3).

57 „Erstes Gespräch mit dem neuen Vorstandsvorsitzenden“, in: Informationen für leitende Mitarbeiter, 13.10.1971, S. 1 (UVW, Z 587, Nr. 28/6).

„ganz erhebliche Einsparungen erreichen“. „Äußerste Sparsamkeit auf allen Gebieten“ wurde zur neuen Devise.⁵⁸

Die von seinem Vorgänger beherzt vorangetriebene Umorganisation des Unternehmens mit dem Ziel, eine Konzernverwaltung in Form einer Holding zu bilden, fand demgegenüber keine unmittelbare Fortsetzung. Er habe „vordringlichere Aufgaben“ zu lösen, zumal er noch in Personalunion den Vorstandsvorsitz bei der AUDI NSU AG ausübte. Für die Zukunft strebe er dort aber das Amt des Aufsichtsratsvorsitzenden an, um für den Gleichschritt bei der Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen sorgen zu können. Das Organisationskonzept des Unternehmenspraktikers setzte auf den persönlichen Zugriff und weniger auf Divisionalisierung.⁵⁹

Von größerer Bedeutung erschien Leiding die Personalpolitik und -führung, zumal er die „Sicherung der Arbeitsplätze“ als „dringlichste Aufgabe“ bewertete. Wenngleich es hier und da zu Personaleinsparungen kommen müsse, sah er keine aktuelle Notwendigkeit für „schwerwiegende Maßnahmen wie Kurzarbeit usw.“. Eine „bessere Zusammenarbeit mit allen verantwortlichen Mitarbeitern“ galt Leiding als Schlüssel zur Bewältigung der Unternehmensschwierigkeiten. Für ihn gab es ein ohnedies „nur ein vernünftiges Grundkonzept für die Mitarbeiterführung: Gute Information und guter menschlicher Kontakt“. ⁶⁰ Dass auch die Belegschaft „niemals im unklaren und dunkeln gelassen werden“ dürfe, verstehe sich von selbst, da ansonsten nicht erwartet werden könne, dass die Menschen „für bestimmte Maßnahmen der Unternehmensführung Verständnis“ aufbringen.

Leiding griff vor den Hauptabteilungsleitern ausdrücklich auf, dass ihm ein „autoritärer Führungsstil“ nachgesagt werde, wobei ihm selbst das Wort „konsequent“ mehr zusage. Denn er sah seine Aufgabe darin, dass auf Entscheidungen beruhende „Maßnahmen auch bis zur letzten Konsequenz durchgeführt“ würden. Im Übrigen liege ihm die Teamarbeit. Nach diesem Hinweis auf zu erwartende verschärfte Kontrolle kündigte Leiding noch an, der Ausbildung geeigneten Führungsnachwuchses mehr Aufmerksamkeit zu geben und warb mit Blick auf die anhaltende Auseinandersetzung um seinen Vorgänger Lotz für einen „Schlussstrich unter diese Vergangenheit“. ⁶¹

58 Ebd., S. 2.

59 Siehe zum frühen Diskussionsstand etwa Aloys Gälweiler: Grundlagen der Divisionalisierung, in: Zeitschrift für Organisation 40 (1971), S. 55–65; Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung d. Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.): Divisionalisierung als organisatorisches Konzept für die Unternehmung. Vorträge und Diskussion in der Sitzung der Arbeitsgruppe Wissenschaftliche Unternehmensführung am 9. Juni 1972, Dortmund 1973; Gerd Mayer/Eduard Gabele: Der Prozeß der Divisionalisierung. Eine explorative Studie über Reorganisation von 13 Großunternehmen, München 1975; Kleinschmidt, Blick, S. 260ff.

60 „Erstes Gespräch mit dem neuen Vorstandsvorsitzenden“, in: Informationen für leitende Mitarbeiter, 13.10.1971, S. 3 (UVW, Z 587, Nr. 28/6).

61 Ebd., S. 4 (UVW, Z 587, Nr. 28/6). Ein Jahr später, als er am 1. Dezember 1972 bei den leitenden Mitarbeitern für eine weitere Beschleunigung des Unternehmensumbaus warb, hatte er eine weitere Neuigkeit dabei, als er die ansonsten im Vorgriff auf die Lohnrunde übliche Neufestlegung der Gehälter der Leitenden Angestellten ins nächste Jahr vertagte: „Ich kann hier nur eine einzige Erklärung abgeben und das ist die, dass besonders in kritischen Zeiten, wenn schon unter uns der Boden wankt, jeder ins Geschirr muß und jeder muß dann mitziehen, damit dieser Karren wieder aus dem Dreck kommt.“,

Bis zur nächsten Vorstandssitzung, die am 12. Oktober 1971 in Ingolstadt durchgeführt wurde, brachte Leiding seine Vorstandskollegen hinter sich, so dass die Bestätigung der Neuausrichtung der Modellpolitik nur noch Formsache war. Der formelle Beschluss legte den Produktionsstart für den Kleinwagen EA 885 bei Audi auf den August 1974 und bei Volkswagen auf das Jahresende 1974 fest.⁶² Der EA 337, der die Sicherheits- und Abgasvorschriften der USA erfüllen sollte, wurde bei gleicher Gelegenheit als formeller Käfer-Nachfolger definiert, dessen Serienanlauf am 1. August 1974 erfolgen sollte. Das Fahrzeuggewicht war noch unter Kostengesichtspunkten auf ca. 740 kg zu reduzieren, auch um dem aus dem Kleinwagen übernommenen 1,1-Liter-Basismotor eine zu bewältigende Aufgabe zu stellen. Weitere Motorvarianten mit 1,3 beziehungsweise 1,5 Liter Hubraum standen aus dem Programm für den Audi 80 zur Verfügung. Ein leistungsstärker 1,6-Liter-Motor war nach dem Vorstandsbeschluss „auf schnellstem Wege“ von der Technischen Entwicklung Wolfsburg auf der Basis von bereit gestellten Versuchsmotoren zu entwickeln. Darüber hinaus waren für das Fahrzeug sowohl ein Automatik- als auch ein Schaltgetriebe vorgesehen.

Der Vorstand legte außerdem formell fest, dass der Mittelklassewagen EA 838 sowohl bei Volkswagen als auch bei Audi NSU produziert werden sollte. Dabei war die Karosserie des Volkswagen Modells stilistisch dahin gehend zu ändern, dass „die Frontpartie durch einen etwas anders aussehenden Kühlergrill sowie Scheinwerfer ein anderes Gesicht bekommt, außerdem erhält der Wagen ein Schrägheck“.⁶³ Darüber hinaus bestimmte der Vorstand, aus dem Grundmodell in Wolfsburg für Volkswagen ein Variant-Fahrzeug zu entwickeln. Als Termin des Serienanlaufs wurde für Ingolstadt der 1. August 1972 und für Wolfsburg der 1. August 1973 festgelegt.

Mit der gleichzeitigen Beendigung der Arbeiten am EA 272 und der unmittelbaren Einstellung aller Entwicklungsarbeiten an dem von Porsche bearbeiteten Mittelmotorfahrzeug EA 266 sowie dem Stopp weiterer Produktionsvorbereitungen vollzog Volkswagen die zwingend gebotene Konzentration auf die definierten Zukunftsfahrzeuge. In diesen Zusammenhang gehörte auch, dass Leiding die Ablösung des unter seinem Vorgänger eingetretenen Entwicklungsvorstandes Werner Holste betrieb. Mit Wirkung zum 31. März 1972 schied dieser aus dem Vorstand aus. Professor Dr. Ernst Fiala, der vor seiner Ernennung 1970 zum Leiter der Forschung der Volkswagenwerk AG bei der Daimler-Benz AG und an der TU Berlin tätig gewesen war, wurde vom Vorstand im Einvernehmen mit dem Aufsichtsratspräsidium mit der Wahrnehmung der Geschäfte des Vorstandsresorts Forschung und Entwicklung beauftragt. Der österreichische Techniker entsprach den Zukunftsanforderungen durch akademische Ausbildung und industrielle Praxis weit besser und rückte zum 1. Februar 1973 auch formell in den Vorstand ein.⁶⁴

Rede des Herrn Leiding am 1. Dezember 1972 vor leitenden Mitarbeitern, S. 15 f., hier S. 16 (UVW, Z 610, Nr. 386/2).

62 Protokoll Nr. 25/71 der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 12.10.1971, S. 1 (UVW, Z 373, Nr. 163/3).

63 Ebd., S. 2.

64 Volkswagenwerk AG, Bericht über das Geschäftsjahr 1972, Wolfsburg 1973, S. 7; Niederschrift über die 59. Sitzung des Aufsichtsrates der Volkswagenwerk AG am 10.4.1972, S. 29 (UVW, Z 119, Nr. 439/1);

Ebenso wenig zögerte Leiding, unmittelbar auf die ungünstige Kostensituation Einfluss zu nehmen, indem der Vorstand für das gesamte Inland eine „totale Einstellsperre für Angestellte und unproduktive Lohnempfänger“ beschloss, nicht zuletzt um die Relation von Angestellten und produktiven Belegschaftsangehörigen wieder „auf eine gesunde Basis“ zu stellen.⁶⁵ Es lag auf der Hand, dass dieser Beschluss bei der Landesregierung und den Gewerkschaften keine freundliche Aufnahme finden würde, hatte doch die Jobmaschine Volkswagenwerk bereits viele Jahre eine sozial befriedende Wirkung gezeigt, auf die weder das Land Niedersachsen noch die Betriebsräte vor Ort verzichten wollten. Doch Leiding verband den ökonomisch gesetzten Zwang zur Kostenreduzierung und Effektivierung der Abläufe mit einer symbolisch wirksamen Antwort auf die ihm entgegen schlagende Sozialkritik, als „im Zuge von Rationalisierungs- und Sparmaßnahmen“ die Abgabe der Betriebsjagden beschlossen wurde. Allein die Jagd Scharzfeld im Harz sollte im Unternehmensbesitz verbleiben.⁶⁶

In seiner ersten Zusammenkunft mit der Betriebsratsspitze erläuterte Leiding am 21. Oktober 1971, ohne ins Detail zu gehen, die Grundzüge der zukünftigen Modellpolitik. Wegen der lohnbedingt gestiegenen Kosten kündigte er den Belegschaftsvertretern eine konsequente Sparpolitik, etwa durch Kürzung der Investitionen um mehr als ein Drittel, die Neuordnung und Rationalisierung des Vertriebs und die Verkleinerung des geplanten Ausbildungszentrums mit den Worten an: „Wir müssen den Gürtel enger schnallen und können die vielen schönen Träume, die manche hatten, streichen.“⁶⁷ Der Sanierer wollte den durch eine vermeintliche Funktion als Konzernspitze entstandenen „aufgeblähten Wasserkopf“ abbauen. Zur Beruhigung der Betriebsausschussmitglieder erklärte er, dass keine Entlassungen vorgenommen werden müssten, da sich der erforderliche Personalabbau durch Fluktuation und Umsetzungen bewerkstelligen ließ. Da aber der Gewinn je Fahrzeug, insbesondere der exportierten, auf ein Minimum gesunken war oder beim VW 411 sogar Verluste von bis zu 2.500 DM je Fahrzeug eingefahren wurden, bestand zum eingeschlagenen Weg der Effizienzsteigerung und Kräftekonzentrierung keine Alternative.

Die Eilbedürftigkeit ließ dem Vorstand auch nach Ansicht des Aufsichtsratsvorsitzenden Rust keine andere Wahl, als grundlegende Änderungen in der Modellpolitik vor der turnusmäßigen Aufsichtsratssitzung vorzunehmen. Leiding warb unter Hinweis auf das neue Modell- und Investitionsprogramm um Verständnis für dieses Vorgehen. Denn trotz einer um rund 11 Prozent erhöhten Produktion und eines um 9 Prozent gesteigerten Absatzes trat die Ertragskrise deutlich hervor. Da ein multinationales Unternehmen

Protokoll Nr. 9/1972 der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG vom 13.3.1972, S. 2 (UVW, Z 373, Nr. 164/3).

65 Protokoll Nr. 25/71 der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 12.10.1971, S. 4 (UVW, Z 373, Nr. 163/3).

66 Ebd., S. 5 (UVW, Z 373, Nr. 163/3); siehe zum Gesamtkomplex der betrieblichen Jagden des Volkswagenwerks die bislang unveröffentlichte Studie von Manfred Grieger „Betriebsjagden von Krupp und Volkswagen. Zu den höfischen Restbeständen im Vertrauenshaushalt von Großunternehmen im 19. und 20. Jahrhundert“.

67 Besprechungsnotiz von Rudolf Blank über das Treffen des Betriebsausschusses mit Leiding und Backsmann am 21.10.1971, S. 1 (UVW, Z 119, Nr. 894).

wie Volkswagen in besonderer Weise von der anhaltenden Währungsunsicherheit betroffen war, ergab sich aus Sicht von Leiding eine „unbefriedigende Ertragsentwicklung“.⁶⁸ Um aber zu einer angemessenen Rentabilität zu kommen, wollte Leiding „die VW-Modellpolitik auf eine gesunde Basis“ stellen. Dies machte es aus Sicht des Vorstands unter anderem erforderlich, trotz ertragsmindernder Aufwendungen in Höhe von rund 200 Millionen DM das für 1972 geplante Mittelmotormodell nicht in Serie gehen zu lassen, da das von Porsche entwickelte Fahrzeug unter den veränderten Kostenstrukturen keinen Ertragsbeitrag leisten konnte. Dieser „sehr schmerzhaftes Einschnitt“ war aber nach Ansicht Leidings wegen der vollständigen Ausrichtung der neuen Modellpolitik auf den Konzernverbund und ein die Gleichteilepolitik unterstützendes Baukastensystem „notwendig und unumgänglich“. Denn der ursprünglich mit einem Gewicht von 740 kg und einem Preis von 6.000 DM geplante Mittelmotorwagen war schließlich bei einem Gewicht von 960 kg und einem Preis von 8.800 DM gelandet. Das machte aber die anfängliche Absatzerwartung von täglich 1.500 Fahrzeugen illusorisch. Wegen fehlender Serienreife bestand zudem das Risiko, „beim Anlauf ein Fiasko zu erleben“.⁶⁹ Überdies passte die technische Konzeption nicht in das nun aktuelle Modellprogramm, das durch die Reduzierung der Grundmodelle von 7 auf 4, der Karosserien von 14 auf 8, der Motorversionen von 14 auf 6 und der Getriebe von 10 auf 7 wesentliche Rationalisierungserfolge und Kosteneinsparungen verhiel.

Der Kostenreduzierung diente auch das um 1,8 Milliarden DM auf 8,6 Milliarden DM reduzierte Investitionsprogramm Nr. 24. Auch wenn dadurch die Liquiditätslage, Finanzierung und Ertragslage günstig beeinflusst würde, sagte er für die kommenden zwei Jahre voraus, dass die Schere zwischen Erlösen und Kosten noch weiter auseinander gehen werde, da das Unternehmen „noch mit den jetzt laufenden Modellen leben“ müsse.⁷⁰ Angesichts der „kritischen Unternehmenssituation“ verlangte der Vorstandsvorsitzende sowohl von den Aktionären als auch von den Mitarbeitern „Opfer“, indem er eine Beibehaltung der bisherigen Dividende ausschloss und zum Ausgleich des Einstellungsstopps innerbetriebliche Umsetzungen ankündigte, die nicht in jedem Fall auf Verständnis stoßen würden. Trotz der schwierigen Lage wandte er sich gegen die „Freisetzung von Arbeitskräften“, wobei er, an die Adresse der Gewerkschafts- und Belegschaftsvertreter im Aufsichtsrat gewandt, die Beschäftigung im Jahre 1972 „nicht als sicher“ bezeichnete, zumal er der kommenden Tarifrunde mit der im Raum stehenden Lohn- und Gehaltsforderung von 11 Prozent eine gefährliche zusätzliche Unternehmensbelastung zusprach.⁷¹

68 Niederschrift über die 57. Sitzung des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk AG am 3.II.1971, S. 3 (UVW, Z 373, Nr. 832/1).

69 Ebd., S. 7.

70 Ebd., S. 5.

71 Ebd. Der IG-Metall-Vorsitzende, Otto Brenner, konterte mit dem Hinweis, dass die „Aufsichtsratssitzung kein Ersatz für Tarifverhandlungen sein könne“, sondern regte an, den Aufsichtsratsmitgliedern die Möglichkeit zu geben, die neuen Modelle zu besichtigen, um nicht „gewissermaßen ‚die Katze im Sack kaufen‘ zu müssen, was ‚nicht sehr befriedigend‘ sei, ebd., S. 8.

Aber Leiding stand nicht nur für große Beschleunigung der Entscheidungsfindung, sondern insgesamt für eine Umorientierung des Unternehmens, die nach Ansicht des niedersächsischen Wirtschaftsministers, Helmut Greulich, einen eminenten „Fortschritt“ darstellte. Erstmals wurde nach Ansicht des SPD-Politikers im Aufsichtsrat „mit Kostenüberlegungen operiert“, während zuvor immer „alles vom Umsatz betrachtet“ worden sei. Das brachte Leiding einen „Vertrauensvorschuss“.⁷² Greulichs Kabinettskollege für Finanzen, Professor Siegfried Heinke, wollte „angesichts der drei schwierigen Jahre, die vor dem Unternehmen lägen“ sicher gestellt wissen, dass Vorstand und Aufsichtsrat gerade auch über die Gestaltung der Konzernstruktur „miteinander offen reden“ könnten.⁷³

Leiding stellte klar, dass Audi NSU als selbstständiges Unternehmen im Konzern erhalten bleibe, aber die Zusammenarbeit „sehr viel enger“ gestaltet werden sollte, was auf eine vertikale Integration hinauslief.⁷⁴ Für das reibungslose Funktionieren eines „engeren Konzernverbunds“ strebte Leiding an, der bei Audi NSU bestehenden Opposition durch die Übernahme der dort verbliebenen Aktienanteile den Boden zu entziehen. Anfechtungsklagen und ein Schadensersatzprozess erschwerten bis dahin die Transferrichtung technischen Wissens und die produktionstechnische und ökonomische Einbindung der Konzerngesellschaft. Mit einem Finanzaufwand von maximal 230 Millionen DM, der im Wesentlichen innerhalb von drei Jahren durch geringere Transaktionskosten amortisiert werden konnte, erledigte die vom Aufsichtsrat genehmigte Aktienübernahme „alle Rechtsstreitigkeiten“ und beseitigte die „Hindernisse für die Eintragung des Unternehmensvertrages“.⁷⁵

Doch auch betriebsintern artikulierte sich Kritik. Quasi als Begleitmusik für die aufziehende Tarifrunde, in der gewerkschaftlichen Forderungen nach einer elfprozentigen Lohnerrhöhung anfänglich ein Unternehmensangebot von 4,5 Prozent entgegengesetzt worden war, beanstandeten einige Betriebsräte gegenüber dem Vorstandsvorsitzenden „Umfang und Anlass der Benutzung der Geschäftsflugzeuge“.⁷⁶ Die Sozialkritik bediente sich mithin auch der Kämpfe um Symbole, und der Vorstand entschied am 7. Dezember 1971 im Rahmen einer Deeskalationsstrategie, eines der drei Geschäftsflugzeuge wegen „ungenügender Auslastung“ zu verkaufen.⁷⁷

Leiding ergriff auf der ordentlichen Betriebsversammlung am 24. Januar 1972 erstmalig vor der Belegschaft das Wort. Ursprünglich für den 15. Dezember 1971 anberaumt, musste

72 Ebd., S. 9.

73 Ebd., S. 12.

74 Ebd., S. 13.

75 Ebd., S. 27. Das Verhältnis der Volkswagenwerk AG zu ihrer Tochterunternehmung Audi NSU war auf Initiative von Rudolf Leiding kurz zuvor einziger Tagesordnungspunkt der Vorstandssitzung am 29. Oktober 1971 gewesen. Der Vorstand beschloss, den Aufsichtsrat um Zustimmung zu bitten, den restlichen außenstehenden Aktionären von Audi NSU ein Barabfindungsangebot mit einem Kurs zwischen 225 und 227,50 DM je Aktie zu unterbreiten, Protokoll Nr. 28/1971 der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 29.10.1971, S. 4 (UVW, Z 373, Nr. 163/3).

76 Protokoll Nr. 29/71 der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 9.11.1971, S. 6 (ebd.).

77 Protokoll Nr. 33/71 der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 7.12.1971, S. 3 (ebd.).

die Veranstaltung kurzarbeitsbedingt um mehr als einen Monat verschoben werden.⁷⁸ Leiding, im August 1945 in das Volkswagenwerk eingetreten, zeigte sich als Mitglied der Volkswagen-Familie, indem er eingangs betonte, dass er vor 14 Jahren, als er Wolfsburg in Richtung Ingolstadt und Brasilien verließ, nicht habe ahnen können, dass er „einmal als Chef des VW-Konzerns in Ihrer Mitte stehen würde“, um eine „nicht ganz einfache Aufgabe zu übernehmen“.⁷⁹ Neben dem üblichen Überblick über die Unternehmenslage lieferte Leiding auch einen Einblick in die durch die Freigabe der Wechselkurse verschlechterte Ertragslage. Der Vorstand habe auch vor „unpopulären Maßnahmen“, etwa Preiserhöhungen, nicht zurückgeschreckt, um „die für den Fortbestand und den Ausbau notwendigen Erträge“ zu erwirtschaften.⁸⁰ „Ohne Schönfärberei“ gab Leiding der Belegschaft seine Ansicht zur Kenntnis, dass angesichts der Kurzarbeit von rund 70.000 Mitarbeitern die Zeiten alljährlich steigender Produktions- und Umsatzzahlen vorbei seien. Leiding trug aber zur Beruhigung der Mitarbeiter bei, indem er mit Blick auf die langfristig angelegte Erneuerung der Modellpalette feststellte: „Die einzelnen Fahrzeugtypen der laufenden Modellreihen werden also weitergeführt und außerdem auch künftig ständig verbessert“.⁸¹

Daneben nahm er zum neuen, am 1. Januar 1972 in Kraft getretenen Betriebsverfassungsgesetz Stellung, das die „Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte des Betriebsrates in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten erweitert und dadurch die Zusammenarbeit der Geschäftsleitung und des Betriebsrates auf eine noch breitere Basis gestellt“, die individuellen Rechte von Arbeitnehmern im Betrieb gestärkt und der Jugendvertretung größere Bedeutung zugewiesen habe.⁸² Mit dem Hinweis, dass bei Volkswagen die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat „immer gut“ und „schon in der Vergangenheit weit über die gesetzlichen Regelungen“ hinausgegangen war, bestritt Leiding den Novitätencharakter dieser sozialliberalen Gesetzesinitiative und hegte die Erwartung, dass man auch in der Zukunft „alle Probleme und Schwierigkeiten auf der Basis einer vertrauensvollen Zusammenarbeit gemeinsam bewältigen“ werde. Dass er die Senkung der Herstellkosten zum Gegenstand einer „echten Mitarbeit“,⁸³ etwa durch Intensivierung des Verbesserungsvorschlagswesens, machen wollte, gehörte für Leiding zum betrieblichen System des Förderns und Forderns, das insbesondere auch die Fertigungsqualität umfasste. Indem er die Belegschaft aufforderte, Volkswagen in Bezug auf die Produktqualität an die Spitze der Automobilhersteller zu bringen, rief er die Mitarbeiter dazu auf, „selbst entscheidend zur Sicherheit Ihres Arbeitsplatzes beizutragen“.⁸⁴

78 Bekanntmachung betr. Verschiebung der Betriebsversammlung vom 13.12.1971 (UVW, Z 119, Nr. 1196/1).

79 Protokoll über die am 24.1.1972 stattgefundene 11. Ordentliche Betriebsversammlung im Volkswagenwerk Wolfsburg, S. 17 (UVW 373, Nr. 410/2).

80 Ebd., S. 19.

81 Ebd., S. 21.

82 Ebd.

83 Ebd., S. 22.

84 Ebd., S. 23. Leiding machte die Wettbewerbsfähigkeit zur Bewährungsprobe der Arbeitswelt, Boltanski/Chiapello, Geist, S. 360 ff.

Sein Versuch zur Depolitisierung des Unternehmens im Spannungsfeld zwischen Bund, Land Niedersachsen, Gewerkschaft und Betriebsrat sowie Gesellschaft und Kunden hatte mithin gute Gründe, war jedoch von wenig Erfolg gekrönt. So erfolgreich die technische Entwicklung der zukünftigen Fahrzeuggeneration vorangetrieben wurde, so wenig hilfreich waren externe Faktoren, wie die Währungsparitäten. Das Exportgeschäft, eines der Standbeine, brach dramatisch ein, gerade auch wegen der weiterhin hohen Abhängigkeit von dem nunmehr rund 40 Jahre alten Käfer, der wegen der konstruktiven Berücksichtigung von Abgasauflagen und Sicherheitsfeatures und angesichts der ungünstigen Fixkostenstruktur in den deutschen Werken kaum noch einen Deckungsbeitrag erzielen konnte.

In seiner ersten Rede auf einer Hauptversammlung stellte Leiding am 7. Juli 1972 gegenüber der Aktionärsöffentlichkeit einerseits die weiterhin nach oben gerichtete Tendenz bei Produktion, Absatz und Umsatz heraus, wobei er den Umstand, dass das Unternehmen das niedrigste Ergebnis seiner Geschichte eingefahren hatte, mit den „folgensweren Auswirkungen der währungspolitischen Entwicklung und der Kostensteigerungen im Material- und vor allem im Personalbereich“ in Verbindung brachte.⁸⁵ Der Anteil des Personalaufwandes an der Gesamtleistung des Unternehmens betrug 1972 immerhin 28 Prozent gegenüber 25,9 Prozent im Vorjahr. Seit Anfang 1969 waren die Personalkosten sogar um rund 45 Prozent gestiegen, was durch Rationalisierungsmaßnahmen, verstärkte Kosteneinsparungen, Absatzsteigerungen und Preiserhöhungen nicht kompensiert werden konnte. Da auch die Wechselkursveränderungen gerade bei einem exportorientierten Unternehmen unmittelbar auf die Ertragssituation durchschlugen, befand sich das Volkswagenwerk in einer innenpolitisch wie außenwirtschaftlich befeuerten Zwickmühle. Dass in dieser Situation ein Personalabbau „unter Vermeidung sozialer Härten“ stattfinden musste, ergab sich für Leiding schon aus dem Wunsch, „in die vor uns liegende schwere Phase eines verschärften Wettbewerbs ohne überflüssigen Kostenballast“ hineingehen zu wollen.⁸⁶

Neben der Überwindung der Ertragsschwäche gab Leiding als unmittelbare Herausforderung eine stärkere Beachtung der „Auswirkungen der technologischen Entwicklung auf unsere Gesellschaft und auf die Umwelt“ aus.⁸⁷ Indem Volkswagen auf die gerade in den USA geführte Sicherheitsdebatte und die dortige Abgasgesetzgebung reagierte, griff das Unternehmen die von Konsumenten und Umweltschützern geäußerte Sozialkritik auf. Auch wenn der Vorstandsvorsitzende die technische und finanzielle Begrenztheit der aktuellen Möglichkeiten hervorhob, kündigte er an, dass bei der Konstruktion

85 Stenographisches Protokoll der Hauptversammlung der Volkswagenwerk AG am 7.7.1972, S. 7 (UVW, Z 373, Nr. 734/1).

86 Ebd., S. 10.

87 Ebd., S. 15; siehe hierzu auch Norbert Stieniczka: Das „narrensichere Auto“. Die Entwicklung passiver Sicherheitstechnik in der Bundesrepublik Deutschland, Darmstadt 2006; Manfred Grieger/Malte Schumacher: Wasser, Boden, Luft. Beiträge zu einer Umweltgeschichte des Volkswagenwerks Wolfsburg, Wolfsburg 2002, S. 111 ff.

der neuen Modelle, technische Erfahrungen der „Sicherheitsforschung und der Abgasentgiftung“ einfließen würden.⁸⁸

Im Zusammenhang mit den geschilderten Aufgaben ergab sich angesichts der vollkommen ungenügenden Ertragsituation die für Volkswagen neue Lage, dass verstärkt auf externe Kapitalzufuhr zurückgegriffen werden musste, wofür als erster Schritt Anfang 1972 eine Anleihe in Höhe von 300 Millionen DM begeben wurde. Leiding erwies sich also als Mann der Tat, der die sich auftürmenden Hindernisse schwungvoll beiseite zu räumen versprach. Die beschleunigte Entscheidungsfindung, die Fokussierung auf die zukünftige Modellpolitik und die Kostensensibilität können gleichsam als Signum der Vorstandstätigkeit von Rudolf Leiding gelten. In gewisser Weise verengte er den von Kurt Lotz vorbereiteten Handlungskorridor auf die mittelfristig realistischen kostenoptimierten Möglichkeiten. Das verhalf den neuen, zwischen 1973 und 1975 in das Marktgeschehen eingreifenden Modellgenerationen von Passat, Scirocco, Golf und Polo zum Durchbruch.

Dass sich gleichzeitig die überkommene Technikvielfalt in einer weiterhin ungünstigen Kostenstruktur bemerkbar machte, war nur zum Geringeren seine Verantwortung. Aber in der wesentlich außerhalb von Volkswagen entstehenden Wirklichkeit entschieden Ertrag, Innovationskraft und Liquidität über die betrieblichen Zukunftsaussichten. Nach 1973 geriet Volkswagen, das deutsche Symbolunternehmen, in die Verlustzone. Gründe waren eine überalterte Produktpalette, hohe Verlusten in den USA und Brasilien, ungünstige Währungsparitäten, anhaltende weltwirtschaftliche Erschütterungen, Überkapazitäten und unrentable Fertigungen. Das in seiner Existenz bedrohte Unternehmen wehrte seinen Untergang ab, indem es kurzfristig auf eine moderne Produkt- und Marketingstrategie und ein effizientes Produktionsregime umsteuerte.⁸⁹

Doch die Reibungen mit der Arbeitnehmerseite und die Tarifaueinandersetzungen führten schließlich dazu, dass Rudolf Leiding am Ende weniger an der ökonomischen Aufgabe, als vielmehr wegen politischer Konflikte zu Fall kam. Das Jahresergebnis 1974 mit einem Verlust von mehr als 800 Millionen DM zahlte sicherlich nicht auf seine Erfolgsbilanz ein. Von womöglich entscheidender Bedeutung für das vorzeitige Ende des Vorstandsvorsitzenden waren allerdings die Bildung rivalisierender Gruppen im Vorstand und seine wenig geschmeidige Bewertung der IG-Metall-Lohnpolitik. Nach Leidings Bemerkungen, Warnstreiks hätten „Schaden angerichtet“ und nach einem offenen Brief an die Belegschaft, dass angesichts der Unternehmenssituation „mehr Abstriche gemacht werden“ müssten, sahen die Gewerkschaftsspitze wie auch die sozialliberale Bundesregierung kaum noch Möglichkeiten zu einer gedeihlichen Kooperation.⁹⁰ Das tarifpolitische Raubein räumte daraufhin seinen Platz, indem er den Aufsichtsratsvorsitzenden,

88 Stenographisches Protokoll der Hauptversammlung der Volkswagenwerk AG am 7.7.1972, S. 16 (UVW, Z 373, Nr. 734/1).

89 Ingo Köhler: Marketing als Krisenstrategie, Die deutsche Automobilindustrie und die Herausforderungen der 1970er Jahre, in: Hartmut Berghoff (Hg.): Marketinggeschichte. Die Genese einer modernen Sozialtechnik, Frankfurt/M. 2007, S. 259–295.

90 Der oder ich, in: Der Spiegel, 7.10.1974, S. 99–104; siehe auch Vorstandsquereelen bei Volkswagen, in: Der Spiegel, 9.9.1974, S. 34; Gearbeitet wie ein Berserker, in: Der Spiegel, 30.12.1974, S. 22–26.

Hans Birnbaum, am 17. November 1974 schriftlich bat, „ihn im Interesse des Unternehmens von seinem Amt als Vorsitzender des Vorstandes der Volkswagenwerk AG zu entbinden“.⁹¹

4. Fixkostenreduzierung durch erweiterte Mitbestimmung: die Phase Schmücker nach 1975

An die Stelle des Volkswagen-Urgesteins Leiding trat zum 10. Februar 1975 der frühere Ford-Vorstand und Stahlmanager Toni Schmücker.⁹² Einen Tag nach seinem Eintritt erläuterte er auf der ersten Vorstandssitzung unter seinem Vorsitz „seine Vorstellungen von der Arbeit des Vorstands“.⁹³ Schmücker gab dem „Prinzip der integrativen Führung“ absoluten Vorrang.⁹⁴ Ihm schwebte die „Mitarbeit aller Ebenen“ zur Überwindung der aktuellen Unternehmenskrise vor, so dass er vorschlug, erforderlichenfalls „die fachlich zuständigen Mitarbeiter zu den Vorstandsgesprächen“ hinzuziehen. Nach Absprache mit ihm sollten die betreffenden Experten auch zu Vorstandssitzungen zugelassen werden.

Die aktuellen Unternehmensschwierigkeiten, die vor allem hausinterne Ursachen hätten, lagen nach Schmücker vor allem in der mangelnden Liquidität, die unter allen Umständen verbessert werden musste. Bereits anlässlich seiner Bestellung zum neuen Vorstandsvorsitzenden hatte Schmücker dem Aufsichtsrat erklärt, dass es vor allem darauf ankomme, „die Kosten in den Griff zu bekommen“.⁹⁵ Die Investitionen hatten sich dieser Priorität unterzuordnen, weshalb er eine Revision des Investitionsprogramms ankündigte. Schmücker gab die Richtschnur aus, den „break-even-point so niedrig zu legen, dass VW künftig nicht mehr so verwundbar“ war. Hierzu müsste der Belegschaftsabbau bei den Angestellten noch weit drastischer ausfallen. Im Gegensatz zum Typus des kalten Sanierers kombinierte Schmücker ehrgeizige Sparvorgaben mit einer offensiven Informationspolitik, die auf allen Ebenen Kostenbewusstsein schaffen sollte.

Darüber hinaus gab er vor, die seiner Ansicht nach untragbar hohen Garantie- und Kulanzkosten durch die Einrichtung einer mit Vorstandsmitgliedern und Fachleuten aus dem Kundendienst und der Betriebswirtschaftlichen Abteilung besetzten Qualitätskommission zu minimieren, nicht zuletzt weil durch die anhaltenden Fahrzeugmängel das durch ein Qualitätsversprechen geprägte „VW-Image [...] in Gefahr gerate“.⁹⁶ Der Vorschlag, darüber hinaus einen vom Entwicklungsvorstand Ernst Fiala geleiteten Vorstandsausschuss für die Formulierung der Produktpolitik einzurichten, lag auf der gleichen

91 Niederschrift über die 71. Sitzung des Aufsichtsrates der Volkswagenwerk Aktiengesellschaft am 10.1.1975, S. 3 (UVW, Z 373, Nr. 831/1).

92 Manfred Grieger: Toni Schmücker, in: Neue Deutsche Biographie, Bd. 23, Berlin 2007, S. 264 f.; Trauriger Blick, in: Der Spiegel, 10.2.1975, S. 30–32.

93 Protokoll Nr. 6/1975 der Sitzung des Vorstands der Volkswagenwerk AG am 11.2.1975, S. 2 (UVW, Z 373, Nr. 177/2).

94 Ebd., S. 3.

95 Niederschrift über die 71. Sitzung des Aufsichtsrates der Volkswagenwerk Aktiengesellschaft am 10.1.1975, S. 8 (UVW, Z 373, Nr. 831/1).

96 Protokoll Nr. 6/1975 der Sitzung des Vorstands der Volkswagenwerk AG am 11.2.1975, S. 4 (UVW, Z 373, Nr. 177/2).

Linie der Integration von Experten in die Vorstandsarbeit. Schmücker legte hier großen Wert auf eine unbedingte Beteiligung des Marketingbereichs, da es „auf die Marktnähe der Produktpolitik ankomme“. Außerdem wurde dem Ausschuss die Aufgabe übertragen, die Modellpolitik im Hinblick auf mögliche Investitionseinsparungen festzulegen.

Die Liquiditätserfordernisse machten überdies eine Überprüfung der Lagerpolitik und eine nachhaltige Reduzierung der Vorräte erforderlich, wie die Ausführungen des zuständigen Finanzvorstands, Dr. Friedrich Thomée, unterstrichen. Die Kreditverschuldung des Konzerns betrug insgesamt 6 Milliarden DM, von denen ein Drittel den langfristigen Verbindlichkeiten zuzurechnen waren. Die restlichen 4 Milliarden DM waren von den internationalen Banken nur kurzfristig gewährt worden, da diese die Konjunktur- und Unternehmensentwicklung abwarten wollten. Das daraus erwachsende Liquiditätsrisiko wollte Schmücker nicht lange tragen, sondern trat dafür ein, „schnell und energisch“ zu handeln, um die „Gesundung des Unternehmens“ zu erzielen.⁹⁷

Zur Erhaltung des „gesunden Kerns des Unternehmens“ war nach Absicht Schmückers ein weiterer erheblicher Belegschaftsabbau notwendig. Neben einer drastischen Reduzierung des Investitionsniveaus legte er besonderen Wert darauf, wegen des Auslastungsgrades von 60 Prozent die schon seit Jahresanfang diskutierten Alternativen der Werkschließungen und begleitender Personalmaßnahmen voranzubringen. Das erarbeitete Szenario I sah eine Schließung der Werke Neckarsulm und Brüssel vor, während das Szenario II ein Ende des Fahrzeugbaus in Neckarsulm und im gerade erst 1970 eröffneten Werk Salzgitter vorgab.⁹⁸ Ohne Massenentlassungen war das nicht zu machen. Der zuständige Personalvorstand Dr. Peter Frerk plädierte demgegenüber für eine Produktionskürzung durch Kurzarbeit und einen sozialverträglichen Personalabbau über Aufhebungsverträge, nicht anmeldepflichtige betriebsbedingte Entlassungen im Rahmen der so genannten 49er-Quote und die Nichtverlängerung befristeter Arbeitsgenehmigungen von ausländischen Mitarbeitern. Sollte eine Werksschließung notwendig sein, sprach er sich für einen Ausstieg in Brüssel aus, da eine „Schließung des Werkes Neckarsulm wegen des zu erwartenden politischen Widerstandes sicherlich nicht einfach sein“ werde.⁹⁹ Der Vorstandsvorsitzende fasste die Vorstandsdiskussion dahin gehend zusammen, dass „das Rationalisierungspotenzial des Unternehmens durch die Reduzierung der Belegschaft in Anpassung an den Bedarf um 17.500 Arbeitskräfte und durch Verwirklichung einer der beiden Stilllegungs-Alternativen ausgeschöpft werde“.¹⁰⁰ Eine formelle Beschlussfassung erfolgte noch nicht, da die Erörterung unter Hinzuziehung von Vertretern des Audi-NSU-Vorstandes in der nächsten Vorstandssitzung fortgesetzt werden sollte.

Das erste Gespräch zwischen dem neuen Vorstandsvorsitzenden und dem Gesamtbetriebsausschuss erfolgte im Zusammenhang mit der am 25. Februar 1975 stattfindenden Betriebsräteversammlung, die nach den Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes seit 1973 alljährlich durchgeführt wurden. Siegfried Ehlers gab als Gesamtbetriebsratsvorsitzender

97 Ebd., S. 9.

98 Ebd., S. 14 ff.

99 Ebd., S. 17.

100 Ebd., S. 18.

einleitend der kollektiven Erwartung Ausdruck, dass Schmücker sich keines autoritären Führungsstils bedienen möge, den der Spitzenvertreter der Arbeitnehmer mit „Geltungssucht, Rechthaberei und Besserwisserei“ und am Ende mit einem „höheren Kostenfaktor“ verband. Langfristig könne nach Ansicht des Arbeitnehmervertreters ein Unternehmen nur bestehen, wenn es seine „innere Struktur durch demokratische Grundsätze“ ordne. Es gehe im Zuge der Effektivierung des Unternehmens auch darum, „demokratische Prinzipien, die in der Öffentlichkeit heute eine Selbstverständlichkeit sind, in den Betrieben zu verankern“.¹⁰¹ Denn die Unternehmenssituation verlange danach, die „geistigen Fähigkeiten der Mitarbeiter für die Gestaltung von Umwelt und Arbeitswelt“ und zur Überwindung der anliegenden Probleme einzusetzen. Ehlers plädierte gerade im Bewusstsein der schwierigen Unternehmenssituation für eine „konstruktive und kritische Zusammenarbeit“ zwischen Vorstand und Gesamtbetriebsrat. Nachdem 1974 Rudolf Leiding monatelang kein Gespräch mehr mit den gewählten Belegschaftsvertretern führen wollte, appellierte Ehlers, dass Schmücker die Kooperation zwischen Vorstand und Gesamtbetriebsrat „deutlich und sichtbar“ verbessern möge.¹⁰²

Schmücker griff den Ball auf, indem er seine Freude erklärte, nach gut zwei Wochen im Amt der Arbeitnehmervertretung seine Bewertung der gesamtwirtschaftlichen Situation, der spezifischen Unternehmenslage, der Ziele und Aufgaben und des erforderlichen Personalabbaus vortragen zu können. Schmücker verwies auf die eingetretene Ertragskrise, die weder durch massive Kurzarbeit noch durch den innerhalb von 14 Monaten erfolgten Abbau von gut 15.000 Mitarbeitern behoben wurde. Er erkannte ausdrücklich den Anteil der Arbeitnehmervertretung an, dass es „mit den eingesetzten Instrumenten, mit sogenannten [...] sanften Maßnahmen im Akkord- und Zeitlohnbereich“ gelungen war, eine Belegschaftsreduzierung um fast 14 Prozent zu erzielen. Er und der Vorstand hätten „durchaus Verständnis für die oft nicht einfache Situation dieses Gremiums gegenüber der Belegschaft, insbesondere dann, wenn es um die Durchführung sehr schwieriger und unpopulärer Maßnahmen auf dem Personalsektor“ ginge.¹⁰³

Im Gegenzug schlug Schmücker einen ganz neuen Ton an, indem er den von ihm geleiteten Vorstand als „Team“ präsentierte. Zur „verhängnisvollen Thematik autoritärer Führung“ sprach er den Arbeitnehmervertretern aus dem Herzen: Mit ihm werde es „keine einsamen Entscheidungen geben, und niemand in diesem Kreise braucht mich davon überzeugen zu wollen, dass die Leistungskraft eines Unternehmens nicht an einem Manne hängt, sondern sie ist im Grunde genommen [...] nur die Summe des Potentials der Mitarbeiter auf allen Ebenen.“¹⁰⁴ Das Bekenntnis zur integrativen Führung entsprach seinem Führungsstil, der die „Rettung“ des Unternehmens Volkswagen auch durch eine stärkere Partizipation der Mitarbeiter und ihrer gewählten Vertreter erreichen wollte. Durch seine Erfahrungen in der Stahlkrise des Ruhrgebiets stand ihm klar vor Augen,

101 Protokoll über die Betriebsräteversammlung am 25.2.1975, Teil II, S. 10 (UVW, Z 119, Nr. 1318); am Vorabend der Betriebsräteversammlung hatte bereits ein informelles Treffen zwischen Toni Schmücker und Spitzenvertretern des Gesamtbetriebsausschusses stattgefunden, ebd., S. 47.

102 Ebd., S. 11.

103 Ebd., S. 25.

104 Ebd., S. 26.

dass Personalabbau am schnellsten und mit den geringsten Reibungsverlusten durch eine Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung erzielt werden konnte.¹⁰⁵

Indem Schmücker mit den Betriebsräten vergleichsweise häufig in den Meinungsaustausch trat und sie auf diese Weise aufwertete, eröffnete er sich auf der Basis wachsenden Vertrauens die Möglichkeit, auch tiefe Einschnitte in den sozialen Besitzstand vorzutragen, ohne als „Scharfmacher“ bewertet zu werden. Dies zeigte sich insbesondere auch auf der Sitzung des Konzernbetriebsausschusses am 24. März 1975, als er den Spitzenvertretern der Inlandsmitarbeiter eröffnete, dass die geringe Auslastung, die Überproduktion und die offene Finanzkrise nur noch durch den „Abbau der personellen und technischen Kapazität“ überwunden werden konnten.¹⁰⁶ Schmücker sprach aber nun von „Massenentlassungen“ und der „Schließung von Werken bzw. Werksbereichen“.¹⁰⁷

Die unter Kapazitäts Gesichtspunkten als „Lösung K“ bezeichnete Handlungsempfehlung zur Belegschaftsreduzierung um 30.000 Mitarbeiter bis Ende 1976 und eine wesentliche Kapazitätsverringerung stellte auf die „Schließung des Werksbereichs Neckarsulm“, die Verlagerung der Fahrzeugmontage von Salzgitter nach Wolfsburg und den Abbau von jeweils einer Produktionsschicht in Brüssel und Emden ab. Die wegen „der sozialen Verantwortung des Unternehmens“ erarbeitete „gemilderte Kompromißlösung „S““ sah demgegenüber bis Ende 1976 eine Belegschaftsverminderung um 25.000 Mitarbeiter und den Abbau einer Schicht im Werk Neckarsulm, die Schließung der Betriebsteile Neuenstein und Heilbronn, die Verlagerung der Fahrzeugmontage von Salzgitter nach Wolfsburg sowie den Abbau einer Schicht in Brüssel vor. Hierdurch würde allerdings nur eine Kapazitätsauslastung von 65 Prozent erreicht. Obwohl die Beschäftigtenzahl im Konzern vom 1. Januar 1974 bis Ende März 1975 schon um 24.793 Personen gesunken war, von denen allein 12.034 Aufhebungsverträge akzeptiert hatten, sollte der Personalabbau fortgesetzt werden.¹⁰⁸ Schmücker bat im „Interesse der Rettung des Unternehmens um Mitarbeit des Betriebsrats“ und nannte anerkennend den kurz zuvor vereinbarten Tarifabschluss mit Einkommenserhöhungen von 5,8 Prozent einen „Gesinnungsbeitrag der Belegschaft“.¹⁰⁹

105 Ebd.; Wolfgang Hindrichs: Der lange Abschied vom Malocher. Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die Rolle der Betriebsräte von 1960 bis in die neunziger Jahre, Essen 2000; Gloria Müller: Strukturwandel und Arbeitnehmerrechte. Die wirtschaftliche Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945–1975, Essen 1991.

106 Protokoll von Georg Wenzel über die Besprechung des Konzernbetriebsausschusses mit dem Vorsitzenden des Vorstandes, Herrn Schmücker, am 24.3.1975, S. 2 (UVW, Z 119, Nr. 429/1).

107 Ebd., S. 3.

108 Niederschrift über die 72. Sitzung des Aufsichtsrates der Volkswagenwerk AG am 14.4.1975, S. 22 (UVW, Z 119, Nr. 442/2).

109 Protokoll von Georg Wenzel über die Besprechung des Konzernbetriebsausschusses mit dem Vorsitzenden des Vorstandes, Herrn Schmücker, am 24.3.1975, S. 5 (UVW, Z 119, Nr. 429/1). Im gemeinsam unterzeichneten Protokoll, das Dr. Friedrich Riester als Leiter des Zentralen Personalwesens erstellt hatte, hieß es in diesem Zusammenhang, Schmücker sehe im jüngsten Tarifabschluss einen „hoheinzuschätzenden Beitrag“, Protokoll Nr. 1/75 von Dr. Riester über die Konzern-Betriebsausschußsitzung mit den Unternehmensleitungen von der Volkswagenwerk AG und der AUDI NSU Auto Union AG vom 24.3.1975, S. 6 (UVW, Z 119, Nr. 429/1).

Siegfried Ehlers antwortete auf den Bericht von Toni Schmücker, dass die geplanten Maßnahmen den Konzernbetriebsrat „geschockt“ hätten und „das heute Gehörte erst einmal verdaut werden müsse“.¹¹⁰ Ehlers war noch unklar, wie der Gesamtbetriebsrat und die Betriebsräte an den Standorten „dieses Päckchen gemeinsam tragen sollen“, wo doch nach Ansicht der Arbeitnehmervertreter die eingetretene Misere „eine verfehlte Politik der Unternehmensleitung“ verursacht hatte.¹¹¹ Es bestand Übereinstimmung, dass gegenüber der Öffentlichkeit die absolute Geheimhaltung der vorgetragenen Informationen notwendig war. Schmücker ermunterte die Arbeitnehmervertreter aber ausdrücklich zur erforderlichen „Kommunikation innerhalb der Organe der Betriebsverfassung“.¹¹² Doch er bat darum, die Unterrichtung erst nach Zustellung der Unterlagen an den Aufsichtsrat vorzunehmen.¹¹³

In einer krisenhaft zugespitzten Situation legte am 14. April 1975 der Vorstand dem Aufsichtsrat auf einer Sondersitzung sein Konzept zur „Anpassung der Kapazität an die Marktsituation“ vor.¹¹⁴ Denn das Unternehmen verfüge zwar über ein „konzeptionell hervorragendes Produktprogramm“, könne aber die bestehenden Marktmöglichkeiten gerade im wichtigsten Auslandsmarkt USA „in überschaubarer Zukunft aus technisch-, kosten- und währungsbedingten Gründen nicht in vollem Maße“ ausschöpfen. Deshalb gab Schmücker das Ziel aus, sich „in einer Übergangsphase“ den US-Markt bei sinkenden Absatzzahlen zu erhalten, während die dortigen Absatzverluste durch gesteigerte Inlandsverkäufe weitestmöglich auszugleichen und die Marktposition in Europa zu verteidigen waren. Auch wenn der prognostizierte Konzernabsatz zwischen 1975 und 1978 von 1,2 auf 1,5 Millionen Fahrzeuge erhöht würde, bliebe angesichts der vorhandenen technischen Produktionskapazität von 2,2 Millionen Fahrzeugen eine deutliche Unterauslastung erhalten. Bei einer Leerkapazität von rund 1 Million Fahrzeugen und einer Auslastung der inländischen Produktionskapazität von weniger als 60 Prozent, während zugleich der Personalbestand an Fertigungslöhnern zu einer achtzigprozentigen Kapazitätsauslastung befähigte, war auf Dauer kein Ausgleich zwischen „stark überhöhten

110 Protokoll von Georg Wenzel über die Besprechung des Konzernbetriebsausschusses mit dem Vorsitzenden des Vorstandes, Herrn Schmücker, am 24.3.1975, S. 5 (UVW, Z 119, Nr. 429/1).

111 Ebd., S. 3. Im gemeinsamen Protokoll hieß es dagegen: „Schon heute müsse er [Ehlers] allerdings feststellen, dass die jetzt zu beratende Lage Folge einer verfehlten Unternehmenspolitik des dafür verantwortlichen Vorstands sei. Den Betriebsrat, für den die Erhaltung der Arbeitsplätze im Vordergrund stehe, treffe keine Mitverantwortung und er könne nicht sehen, inwieweit man bei diesen Maßnahmen mitmachen könne.“ Protokoll Nr. 1/75 von Dr. Riester über die Konzern-Betriebsausschußsitzung mit den Unternehmensleitungen von der Volkswagenwerk AG und der AUDI NSU Auto Union AG vom 24.3.1975, S. 3 (UVW, Z 119, Nr. 429/1).

112 Protokoll von Georg Wenzel über die Besprechung des Konzernbetriebsausschusses mit dem Vorsitzenden des Vorstandes, Herrn Schmücker, am 24.3.1975, S. 5 (UVW, Z 119, Nr. 429/1); Protokoll Nr. 1/75 von Dr. Riester über die Konzern-Betriebsausschußsitzung mit den Unternehmensleitungen von der Volkswagenwerk AG und der AUDI NSU Auto Union AG vom 24.3.1975, S. 3 (ebd.).

113 Ebd., S. 10 (UVW, Z 119, Nr. 429/1).

114 Niederschrift über die 72. Sitzung des Aufsichtsrates der Volkswagenwerk AG am 14.4.1975, S. 2 ff. (UVW, Z 119, Nr. 442/2); siehe auch Gesamtplanung XXVII A betr. Anpassung der Produktion an den Absatzbedarf zur Sicherung der Liquidität und Wiederherstellung der Rentabilität vom 21.3.1975 (ebd.).

Produktionsmöglichkeiten und drastisch verringerten Absatzmöglichkeiten“ zu erwarten.

Schmücker stellte aber klar, dass das Unternehmen mit den bislang ergriffenen Maßnahmen, der „finanziellen Krise“ nicht entgehen werde.¹¹⁵ Nachdem im Geschäftsjahr 1974 ein Verlust von 555 Millionen DM angefallen war, beschleunigte sich die Negativtendenz in den ersten beiden Monaten des Jahres 1975 noch, als bereits 120 Millionen DM Verlust verzeichnet werden mussten. Vor diesem Hintergrund sah sich der Vorstand gezwungen, „drastische Schritte“ einzuleiten, die „schnelle Wirksamkeit“ bei der „Anpassung der Kapazitäten und der Belegschaft an die reduzierten Absatzerwartungen“ zeigen sollten.

Nach einer „ersten rein betriebswirtschaftlich ausgerichteten Planung“ ergab sich im Konzernverbund der Volkswagenwerk AG, der Audi NSU AG und der VW Bruxelles S. A. mit rund 135.000 Beschäftigten sogar eine Reduzierungsnotwendigkeit der Belegschaftszahl um etwa 40.000 Mitarbeiter. Schmücker stellte nach Erläuterung des fortentwickelten „Planung S 1“ heraus, dass im Interesse des Fortbestands der verbleibenden 112.000 Arbeitsplätze insgesamt 8.150 „anzeigepflichtige Entlassungen unumgänglich“ seien, von denen 3.100 auf die Volkswagenwerk AG, 4.500 auf Audi NSU und 550 auf die Volkswagen Bruxelles entfallen sollten.¹¹⁶ „Zur Sicherung der Liquidität und Wiederherstellung der Rentabilität“ ergab sich für das Unternehmen die Notwendigkeit zu einer „strategischen Neuorientierung“, zumal die stark gestiegenen Gesteungskosten in Deutschland und die veränderten Währungsverhältnisse trotz technisch konkurrenzfähiger Modelle keine wesentliche Verbesserung der Kapazitätsauslastung erwarten ließen.¹¹⁷ Am Ende kam der Vorstand unter Berücksichtigung der „Belegschaftsinteressen, der unterschiedlichen Interessen der Klein- und Großaktionäre, der regionalpolitischen Interessen, der betriebswirtschaftlichen Erfordernisse und der gesellschaftspolitischen Verantwortung des Unternehmens“ zu einer Kompromisslinie.¹¹⁸

Eugen Loderer, als IG-Metall-Vorsitzender qua Amt Interessenvertreter der Belegschaft, monierte an der Vorlage und den Ausführungen von Toni Schmücker und Friedrich Thomée, dass er die Krise bei Volkswagen im Wesentlichen auf das frühere Fehlverhalten der Unternehmensleitung im Hinblick auf Planung und Organisation zurückführe. Schließlich hatte Leiding 1974 gegen den Rat der Betriebsräte zur Bedienung von Nachfragespitzen noch 14.000 neue Beschäftigte hereingeholt. Der Vorstand hielt zudem ohne nähere Begründung an einer gegenüber den Wettbewerbern „übertrieben pessimistischen Absatzprognose“ fest. Außerdem bemängelte der IG-Metall-Vorsitzende im „technisch-organisatorischen Bereich“ wurzelnde Produktivitätsnachteile, die durch Managemententscheidungen wettgemacht werden müssten. Das „Schrumpfungsprogramm“ stellte

115 Niederschrift über die 72. Sitzung des Aufsichtsrates der Volkswagenwerk AG am 14.4.1975, S. 4 (UVW, Z 119, Nr. 442/2).

116 Ebd., S. 7.

117 Gesamtplanung XXVII A betr. Anpassung der Produktion an den Absatzbedarf zur Sicherung der Liquidität und Wiederherstellung der Rentabilität vom 21.3.1975, Zusammenfassung S. 1f. (ebd.).

118 Gesamtplanung XXVII A betr. Anpassung der Produktion an den Absatzbedarf zur Sicherung der Liquidität und Wiederherstellung der Rentabilität vom 21.3.1975, Anpassung 1975/76, S. 4 (ebd.).

nach Ansicht Loderers keineswegs sicher, dass „durch die Planung S die betriebswirtschaftlichen Probleme dauerhaft gelöst werden“.

Das gewerkschaftliche Alternativprogramm zielte darauf ab, bis 1977 Produktion und Absatz auf 1,8 Millionen Fahrzeuge zu steigern, was selbst bei einem überdurchschnittlichen Produktivitätsanstieg den Gesamtumfang des Personalabbaus auf 13.000 Mitarbeiter beschränken würde, der „ohne Massenentlassungen“ zu bewerkstelligen war.¹¹⁹ Darüber hinaus sprach sich Loderer für eine zeitliche Streckung des Personalabbaus aus, um die „Gesundung des Konzerns“ mit den „notwendigen Rationalisierungsmaßnahmen“ zu verbinden. Schließlich forderte er den Vorstand auch zu „finanziellen Anpassungsmaßnahmen, etwa durch die Beschaffung von zusätzlichen Eigenmitteln“, auf. Loderer machte zugleich deutlich, dass die Arbeitnehmerbank eine „Zustimmung zu einem maßgeblichen Teil der Anpassungsmaßnahmen nicht“ ausschließe.¹²⁰

Schmücker widersprach unter Hinweis auf das „hohe Lohnniveau, die jährlichen einmaligen Sonderleistungen, die Beförderungsmotiv und die Zeitwirtschaft“ der Argumentation des Gewerkschafters. Eine zeitliche Streckung oder gar ein bloßes Festhalten an den bisherigen Maßnahmen war seiner Meinung nach wegen der „tödlichen Gefahr“ einer weiteren Liquiditätsverknappung und der möglichen Aufzehrung des Eigenkapitals „nicht mehr zu verantworten.“¹²¹ Schmücker warb für den präsentierten „S1-Plan“, der unter dem Eindruck der Betriebsratsargumente als Alternative zum ersten Vorschlag K entstanden war, welcher ursprünglich Werksschließungen vorsah.¹²²

Die Belegschaftsvertreter wollten sich „einer auch von ihnen für notwendig erkannten Anpassung nicht verschließen“. Deshalb stellte Loderer im Tausch für klare Eckpunkte und die Zusage, dass im Falle einer Besserung der Unternehmenssituation die zuvor Entlassenen als erste wieder eingestellt würden, sogar eine Zustimmung zu Massenentlassungen in den Werken Salzgitter, Hannover und Neckarsulm in Aussicht, sofern deren Größenordnung halbiert würde.¹²³ Schmücker lehnte den Kompromissvorschlag aber unter Hinweis auf die „tödliche Gefahr eines zu hohen Belegschaftsstandes“ ab und beharrte auf der Vorstandsforderung, 1975/76 einen Personalabbau um insgesamt 25.000 Beschäftigte durchzuführen. Die erforderlichen Sozialpläne, die eine großzügige Regelung einschließen sollten, wollte er umgehend mit dem Betriebsrat abstimmen. Da im Präsidium des Aufsichtsrats keine einvernehmliche Lösung erzielt werden konnte, ergab sich in der anschließenden Abstimmung über den vom Vorstand vorgelegten Plan S1 gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter eine Zwei-Drittel-Mehrheit.¹²⁴ Loderer kündigte an,

119 Niederschrift über die 72. Sitzung des Aufsichtsrates der Volkswagenwerk AG am 14.4.1975, S. 14 (ebd.). Tatsächlich erholte sich die Weltwirtschaft nach 1975 rasch, und der Konzernabsatz stieg bis 1977 auf mehr als 2,2 Millionen Fahrzeuge; Volkswagen Chronik, S. 103.

120 Niederschrift über die 72. Sitzung des Aufsichtsrates der Volkswagenwerk AG am 14.4.1975, S. 14 (UVW, Z 119, Nr. 442/2).

121 Ebd., S. 15 und 22.

122 Ebd., S. 21.

123 Ebd., S. 24.

124 Ebd., S. 26.

dass „die Betriebsräte in enger Fühlung mit der Konzernleitung ihre Arbeit fortsetzen“ würden, was als fortgesetzte Gesprächsbereitschaft gedeutet werden konnte.

Den Mitarbeitern in Wolfsburg stellte sich Schmücker am 16. April 1975 vor, indem er auf der Betriebsversammlung „schmerzhaft Maßnahmen“ ankündigte, sich zugleich aber für einen „fairen und offenen Dialog mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie dem Betriebsrat dieses Unternehmens“ aussprach.¹²⁵ Trotz aller gegensätzlichen Standpunkte werde eine „vernünftige Kooperation zwischen Vorstand und Belegschaft möglich“, aber auch erforderlich sein, um durch „aktive und verständnisvolle Mitwirkung der Belegschaft eine Lösung der anstehenden Probleme“ zu erreichen. Er skizzierte die im Aufsichtsrat beschlossenen Maßnahmen, um abschließend als Ergebnis ehrlicher Zusammenarbeit die Perspektive zu eröffnen, dass mit Hilfe der nun einzuleitenden Schritte die Ertragskraft des Unternehmens zurück gewonnen und die „Voraussetzungen für eine nachhaltige Sicherung“ von rund 115.000 Arbeitsplätzen in den angesprochenen Konzernbereichen – davon allein ca. 45.000 im Werk Wolfsburg – geschaffen werden könnten.¹²⁶

Innerbetrieblich waren es ausgerechnet die Leitenden Angestellten, die sich am 28. April 1975 als letzte Gruppe ein Bild von ihrem neuen Vorgesetzten machen konnten. Fast drei Monate nach seinem Amtsantritt überraschte er das „gesamte VW-Management“, indem er die ungewohnte Anwesenheit des Betriebsratsvorsitzenden Siegfried Ehlers und dessen Stellvertreters Rudolf Blank gleich eingangs begründete.¹²⁷ Noch 30 Jahre nach dem Ereignis bildet sich diese überraschende Neuerung in den Erinnerungen eines leitenden Personalmanagers ab: „Erstes Führungskräftereffen mit dem Neuen. Aber der agierte schon und machte da schon Schlagzeilen. Uns hatte er sich noch nicht vorgestellt. Da kommen wir da hin, und dann sitzt der Ehlers vorne [...]. Das muss man sich mal überlegen.“¹²⁸ Belegschaftsvertreter – so erläuterte Schmücker seine Entscheidung, die „in den Entscheidungsprozess unseres Unternehmens in vielfältiger Weise“ einbezogen würden, benötigten zur verantwortlichen Tätigkeitsausübung die „erforderlichen Informationen durch die Geschäftsleitung“ in gleichem Umfang und von selbem Inhalt wie das Leitungspersonal.¹²⁹

Wegen der angespannten Finanzsituation gab der Vorstandsvorsitzende den betrieblichen Vorgesetzten auf, dass dem „Kostendenken beim Personaleinsatz ein vorrangiger Platz eingeräumt“ werden sollte. Schmücker kündigte in diesem Zusammenhang auch

125 Protokoll über die am 16.4.1975 stattgefundene 11. ordentliche Betriebsversammlung im Werk Wolfsburg der Volkswagenwerk AG, S. 16 (UVW, Z 610, Nr. 462/2).

126 Ebd., S. 25.

127 Schmücker hatte bereits auf der Vorstandssitzung am 18. Februar 1975 angekündigt, die beiden Spitzenvertreter des Betriebsrats, Ehlers und Blank, zur Aussprache mit den Leitenden Angestellten einzuladen. Der Vorstandsvorsitzende rechtfertigte diese Neuerung damit, dass hierdurch „die unbedingt notwendige Verbesserung der Kommunikation zu den Belegschaftsvertretern“ vorangebracht werden könne, Protokoll Nr. 7/1975 der Sitzung des Vorstands der Volkswagenwerk AG am 18.2.1975, S. 17 (UVW, Z 373, Nr. 177/1).

128 Interview mit Georg Kugland vom 20.10.2001, S. 42 (UVW, Z 300, Nr. 127/1).

129 Ansprache von Toni Schmücker vor den Leitenden Angestellten am 28.4.1975, S. 1 (UVW, Z 610, Nr. 405/1).

die Einrichtung eines paritätisch mit Betriebsratsmitgliedern besetzten Ausschusses „VW-Produktivität“ an, der dem Vorstand „wichtige Aufschlüsse für seine künftige Politik liefern“ sollte. Darüber hinaus gab er den Führungskräften auf, die „Mitarbeiter“ zu motivieren und auf einen gemeinsamen Kurs einzuschwören“. ¹³⁰ Wiederum bemühte er sein Credo vom Unternehmenserfolg als „Summe des Potenzials aller Mitarbeiter“ und sprach sich für die „integrative Führung“ aus, die das ausgeprägte Ressortdenken und die vertikale Kommunikation überwinden sollte. Ausdrücklich forderte Schmücker die Manager zu Widerspruch auf, wenn Vorgesetzte oder Vorstand „bei Entscheidungsansätzen in die falsche Richtung zu marschieren drohten. Auch wenn er nicht zusagte, dass der Vorstand in allen Entscheidungen auf die Erwägungen der Manager eingehen werde, so sollten diese doch das „Bewusstsein haben, dass Sie gehört worden sind“. ¹³¹ Hinter getroffenen Entscheidungen müssten dann aber alle „wie ein Mann“ stehen. Auch der Vorstand werde sich seinerseits schützend hinter das Management stellen, um ihm „in schwierigen Situationen den Rücken“ zu stärken. Schmücker schloss mit dem Homogenisierungsausschuss: „Aber wir alle sind das Unternehmen.“ ¹³² Um die „Geschlossenheit und Übereinstimmung mit dem Vorstand abzusichern, kündigte er eine verbesserte Informationspolitik des Vorstandes gegenüber den Leitenden Angestellten an, indem etwa alle sechs bis acht Wochen ungefähr 70 Manager mit dem Vorstand zusammen kommen sollte, um über aktuelle Dinge informiert zu werden. Dieser Kreis sollte dann die Informationen an die übrigen Leitenden vermitteln. Die „vernünftige Kommunikation“ müsse dann auch den Betriebsrat einschließen, zumal das Betriebsverfassungsgesetz gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen gesetzt habe, „die wir anerkennen und in unser Kalkül einbeziehen müssen“. ¹³³

Tatsächlich besprach Schmücker die erkannten Probleme mit seinem Gegenüber Siegfried Ehlers offen und konstruktiv. Schmückers Angebot einer vernünftigen Kommunikation, eines fairen Dialogs und eines ungestörten Informationsflusses schloss neben den Leitenden Angestellten den Betriebsrat ein. Mancher Vorstandskollege und nicht unerhebliche Teile des Managements standen dieser Haltung zumindest reserviert gegenüber oder nahmen die neue Nähe zur Betriebsratsspitze zumindestens mit Verwunderung als etwas „Ungewöhnliches“ wahr. Der damalige Bereichsleiter des „Zentralen Tarifwesens“ fühlte sich durch das auf Zusammenarbeit angelegte persönliche Verhältnis zwischen Schmücker und Ehlers geradezu vor den Kopf gestoßen. Anstatt die zuständigen Führungskräfte mit der Regelung von Sozialthemen zu beauftragen, machte Schmücker das „ganze Geschäft“ unmittelbar mit der Betriebsratsspitze ab. ¹³⁴

Die Wende erwartete sich Toni Schmücker vor allem vom neuen Modellprogramm. 1974/75 waren Scirocco, Golf, Polo und der größere Transporter LT an den Start gegangen, die bei Technik und Styling weltweit als besonders modern gelten konnten. Das

130 Ansprache von Toni Schmücker vor den Leitenden Angestellten am 28.4.1975, S. 23 (UVW, Z 610, Nr. 405/1).

131 Ebd., S. 27 (UVW, Z 610, Nr. 405/1).

132 Ebd., S. 28.

133 Ebd.

134 Interview mit Georg Kugland vom 20.10.2001, S. 42 (UVW, Z 300, Nr. 127/1).

Modellprogramm von Volkswagen war „zeitgerecht und entspricht dem Wunsch der Konsumenten nach vollwertig ausgestatteten, funktionalen und gleichzeitig sparsamen und qualitativ hochwertigen Automobilen“. ¹³⁵ Darüber hinaus weitete Volkswagen nach dem Vorbild der Ford-Organisation die Gewährleistungsfristen auf ein Jahr ohne Kilometerbegrenzung aus, um die Kundenzufriedenheit zu steigern; bei den LT-Transportern galten die Konditionen ein Jahr oder 50.000 Kilometer. Außerdem kündigte Schmücker eine Überprüfung der Standortstrategie an, die auch eine Behauptung des US-Marktes sowie eine gemäßigte Neuordnung des Inlandsvertriebs einschloss. Während er fortgesetzte Anstrengungen auf dem Gebiet der Forschung, etwa im Bereich neuer Antriebssysteme, ankündigte, erteilte er einer Diversifizierungspolitik eine Absage: „Eine Automobilfabrik lässt sich nicht auf breiter Front auf die Produktion anderer Güter umstellen. Das bedeutet, dass unser Schwerpunkt die Automobilproduktion bleiben wird und bleiben muß.“ ¹³⁶

Sein Kalkül ging auf. Nachdem Schmücker erstmals am 9. Juni 1975 auf der Besprechung mit dem Gesamtbetriebsausschuss erklärt hatte, dass der „St-Plan“ „nicht als Bibel angesehen“ werden müsste, und er „Massenentlassungen“ bei der Volkswagenwerk AG ausschloss, ¹³⁷ berichtete er den Betriebsräten unmittelbar nach dem Ende der Werksferien am 15. August 1975 über einen zusätzlichen Produktionsbedarf von 50.000 Fahrzeugen bis Jahresende. Den Mehrbedarf und steigenden Absatz begründete Schmücker vor allem mit dem Angebot von Komplettmodellen und der auf ein Jahr verlängerten Garantie. Der zwischenzeitlich auf 2,58 DM gekletterte US-Dollar sowie die höheren Inflationsraten in den Exportländern hatten die Wettbewerbsfähigkeit von Volkswagen zusätzlich wieder verbessert. Daraufhin unterbreitete Schmücker den Arbeitnehmervertretern den Vorschlag bis Dezember 1975 insgesamt 14 Zusatzschichten zu fahren. ¹³⁸

Damit war nach Angaben von Toni Schmücker eine „neue Phase der Geschäftspolitik eingeleitet worden“, ¹³⁹ die allerdings den Betriebsrat nach Ansicht von Siegfried Ehlers in die „schwierige Lage“ brachte, „der Belegschaft die neue Entwicklung zu verdeutlichen“, was ein „schwieriges Unterfangen“ sei. ¹⁴⁰ Der Betriebsratsvorsitzende lobte zwar die umfassende Unterrichtung durch den Vorstand als „Beitrag einer vertrauensvollen Zusammenarbeit“, erinnerte jedoch daran, dass die Ablehnung des „St-Plans“ durch die Arbeitnehmerbank „der Sache am nächsten gekommen sei“. Zwar sah Schmücker keine Veranlassung, für die früheren Vorstandsentscheidungen „Entschuldigungen abzufassen“,

135 Stenographisches Protokoll der ordentlichen Hauptversammlung der Volkswagenwerk AG am 8.7.1975, S. 16 (UVW, Z 373, Nr. 736/1).

136 Ebd., S. 24; siehe auch Gerhard Bartels: Diversifizierung. Die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung, Stuttgart 1966; Harald Schumacher: Diversifikation, Wettbewerb und Strukturflexibilität, Göttingen 1976; Rolf Böhnke: Diversifizierte Unternehmen. Eine Untersuchung über wettbewerbliche Wirkungen, Ursachen und Ausmaß der Diversifizierung, Berlin 1976.

137 Protokoll von Walter Hiller über die Besprechung zwischen dem Gesamtbetriebsausschuss und dem Vorstand am 9.6.1975, S. 4 (UVW, Z 119, Nr. 693).

138 Protokoll von Georg Wenzel über die Gesamtbetriebsausschuss-Sitzung am 15.8.1975, S. 2 f. (ebd.).

139 Niederschrift von Müller über eine Besprechung zwischen Vorstand und Gesamtbetriebsausschuss am 10.10.1975, S. 2 (ebd.).

140 Ebd, S. 9.

aber er zeigte „volles Verständnis“ für die kritische Einstellung der Arbeitnehmervertreter, da es ein „schwieriges psychologisches Problem sei, die richtige Interpretation für die wechselnde Entwicklung des Unternehmens zu finden“. Auf Druck der Belegschaftsvertreter sagte er zu, dass ab sofort im Werk Wolfsburg im Akkordlohnbereich die Fluktuation ersetzt würde, nach Jahresbeginn – wie geplant – Neueinstellungen vorgenommen und auch im Fertigungslohnbereich Personalabgänge ausgeglichen werden würden. Darüber hinaus wurden für das erste Quartal 1976 sechs Sonderschichten verabredet. Quasi im Gegenzug gab Schmücker die für das Jahr 1976 geltende Garantie ab, dass „keine betriebsbedingten Entlassungen im Akkordlöhnerbereich“ ausgesprochen und nach erfolgter Mehrarbeit Kurzarbeitsmaßnahmen für mindestens drei Monate ausgeschlossen würden.¹⁴¹ Unter diesen Voraussetzungen nahm der Gesamtbetriebsrat die vorgetragenen Personalmaßnahmen ohne Widerspruch zu Kenntnis.

Da der drastische Personalabbau ein halbes Jahr, nachdem Schmücker seinen „St-Plan“ im Aufsichtsrat durchgesetzt hatte, wegen der bleibend hohen Nachfrage für übertrieben gehalten werden konnte, hegte der Betriebsrat keine grundsätzlichen Vorbehalte gegenüber dem Vorstandsvorsitzenden. Zwar müsse der Betriebsrat nach Ansicht von Siegfried Ehlers „natürlich auch bei ihm höllisch aufpassen“, dass „er nicht zuforsch ins Zeug geht“, aber Schmücker hatte sich wegen seines Führungsstils Vertrauen erworben. Gerade weil Schmücker sein institutionelles Gegenüber, den Betriebsrat, ständig unterrichtet hatte und auf den Sitzungen meistens persönlich anwesend war, fand selbst sein Ersuchen nach Genehmigung von Mehrarbeit, das ihm nach der Versicherung Siegfried Ehlers „sicherlich nicht leicht gefallen“ sei, wohlwollende Aufnahme.¹⁴² Schmücker betonte seinerseits, dass wegen des Absatzzugewinns kein „Anlass zu überschäumender Euphorie bestehe“, zugleich dankte er „für die verantwortungsbewusste Haltung der Betriebsräte“.¹⁴³

5. Fazit

Bei der Volkswagenwerk AG erfolgte zwischen Ende 1973 und Ende 1975 ein Belegschaftsabbau von 125.787 auf 93.026 Mitarbeiter. Passat, Golf, Scirocco und Polo fanden guten Anklang, und die reduzierten Fertigungskosten unterstützten den Markterfolg. Die Handlungsspielräume von Volkswagen waren wieder hergestellt. Doch das Trauma der Erfolgsabhängigkeit blieb ebenso wie die Konjunkturanfälligkeit der Automobilbranche und die betriebliche Notwendigkeit, die Strukturen und Prozesse auf die veränderte Wirklichkeit einzustellen. Die Devise, dass nur derjenige, der volle ökonomische Bewegungsfreiheit besitzt, auch Zukunftsfähigkeit erringt, verankerte sich im gewerkschaftlichen

141 Ebd., S. 11 und 13.

142 Notiz betr. KBR-Sitzung am 12.11.1975, S. 3 (UVW, Z 119, Nr. 429/1).

143 Protokoll von Dr. Erich Barton über die Besprechung des Konzernbetriebsrates mit dem Vorstand der Volkswagenwerk AG am 12.11.1975, S. 4 (ebd.); Schmücker dankte den Belegschaftsvertretern auch auf der Aufsichtsratsversammlung am 14. November 1975 für das erwiesene „Verständnis“ für die Kurskorrektur und erkannte ausdrücklich an, dass Eugen Loderers mit seiner Markteinschätzung „etwas mehr recht gehabt“ hätte, Niederschrift über die 75. Sitzung des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk AG am 14.11.1975, S. 5 f. (UVW, Z 373, Nr. 828/1).

Bewusstsein. Hierzu trug auch der bis Ende 1981 bei Volkswagen wirkende Vorstandsvorsitzende Toni Schmücker bei, der anfangs als forscher Sanierer galt, aber rasch als Mann des Dialogs angesehen wurde, der glaubhaft auch die soziale und gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens berücksichtigte. Ein offener Kommunikationsstil, die Mobilisierung der Mitarbeiter zu Teamwork, Gesprächen und individueller Verantwortung bildete nach Ansicht Toni Schmückers, der aus seiner Zeit bei Rhestahl und Thyssen mit der Montanmitbestimmung vertraut war, die Voraussetzung, um die Vertreter der Belegschaft in vielfältiger Weise in die Entscheidungsprozesse des Unternehmens einzubeziehen.

Dass durch die Konjunkturerholung, den Absatzgewinn und den unerwarteten Erfolg des sozial abgefederten Personalabbaus Toni Schmücker am Ende nicht als Motor der ersten Massenentlassung in die Volkswagen Geschichte einging, sondern als Retter des Unternehmens und Moderator der Ausweitung der betrieblichen Mitbestimmung erinnert werden konnte, hat der Modernisierung der Volkswagenwerk AG wesentliche Impulse gegeben. Entwicklungsbegrenzende Faktoren, wie Konjunktur und Unternehmensstrukturen, führten zu einer grundlegenden Veränderung der gewerkschaftlichen Position. Die Sozialkritik trat bei gestärkter Mitgliederbasis zurück; auch beim Betriebsrat rückte die Verantwortung für die Rentabilität und den Weltmarkterfolg des Unternehmens in den Vordergrund.¹⁴⁴

Da Schmücker die Belegschaft am Unternehmenswachstum beteiligte und überhaupt die soziale Balance hielt, erwachsen aus dem gewachsenen Vertrauensverhältnis, die spezifischen Kooperationsstrukturen der betrieblichen Mitbestimmung bei Volkswagen. Bedeutete am 1. Oktober 1978 die Berufung des früheren IG-Metall-Funktionärs Karl-Heinz Briam zum Arbeitsdirektor den nächsten Schritt zu einer spezifischen Mitbestimmungskultur, führten die 1990er Jahren zum Diktum des Co-Managements durch Betriebsräte und zum Paradigma der sozial nachhaltigen Gestaltungsräume.¹⁴⁵

Was bei Boltanski und Chiapello als klar strukturierter Gehalt des Neuen der Managementliteratur entstammt, erweist sich bei einer Analyse der betrieblichen Verhältnisse als Abfolge wechselnder Schwerpunkte. Verkörperte Lotz die Kontinuität, indem er zwar zu einer angemessenen Personalrekrutierung und organisatorischen Veränderungen fand, jedoch der Produktinnovation und der Mitarbeiterbeteiligung keine Impulse zu geben vermochte, schuf Rudolf Leiding durch eine unmittelbare Pfadverengung die technische Basis für die Produktoffensive, die zwischen 1973 und 1975 die Umstellung auf das Golf-Zeitalter ermöglichte. Wegen unüberwindlicher Gegensätze zwischen dem für seinen autokratischen Führungsstil gefürchteten Vorstandsvorsitzenden und dem gewählten wie zugleich durch das sozialliberale Reformwerk in seiner rechtlichen und gesellschaftlichen Fundierung gestärkten Betriebsrat gelang es nur unzureichend, die Produktivkraft

144 Boltanski/Chiapello, *Geist*, S. 310 ff.; Helmut Martens: Unternehmensmitbestimmung und gewerkschaftliche Reformstrategie. Entwicklungschancen eines unfertigen Modells, Frankfurt/M. 1988; Uwe Haipteter: Mitbestimmung bei VW. Neue Chancen für die betriebliche Interessenvertretung, Münster 2000, S. 161 ff.; Werner Widuckel: Paradigmenentwicklung der Mitbestimmung bei Volkswagen, Wolfsburg 2004, S. 20 ff.

145 Haipteter, *Mitbestimmung*, S. 314 ff.; Widuckel, *Paradigmenentwicklung*, S. 39 ff.

Belegschaft in die Steuerung der Unternehmensschrumpfung einzubeziehen. Als bleibende Verdienste können die unmittelbare Beschleunigung der technischen Entscheidungsprozesse und die Festlegung der Produktbasis nachfolgender Erfolge gelten. Leider scheiterte aber an der ungenügenden gesellschaftlichen Absicherung der Konzernneuausrichtung, die erst Toni Schmücker vornahm. Ihm war es vorbehalten, den ökonomisch gebotenen Kapazitätsabbau und die gewachsenen Mitsprachebedürfnisse der Belegschaftsvertreter miteinander in Einklang zu bringen.

In diesem Sinne zeigt sich der Prozess der Neuerfindung von Volkswagen als komplexes Zusammenspiel von retardierenden und innovativen Momenten, die am Ende aus dem Symbolunternehmen des Wirtschaftswunders ein modernisiertes multinationales Unternehmen machten. Im Zeichen des Golf gelang durch erweiterte Mitbestimmung ein neuer Sozialkompromiss, der unternehmerische Verantwortung und die vordringliche soziale Sicherung der Inlandsbelegschaft zum gemeinsamen Anliegen machte. Damit öffneten sich die Belegschaftsvertreter einer ökonomischen Logik, die Beschäftigungssicherung durch Unternehmenswachstum und internationale Konkurrenzfähigkeit versprach. Auf der anderen Seite legten die Unternehmensleitungen seit den Mittsiebzigern ihre Vorbehalte gegen eine Partizipation von Arbeitnehmervertretern, etwa bei der Strategieentwicklung, ab. Im Ergebnis gewann das Unternehmen neben den Produktivitätsvorteilen der deutschen Mitbestimmung auch die Unterstützung großer Teile der Belegschaft für die stetig erforderlichen Anpassungsmaßnahmen. Den Golf auf der Basis einer projektbasierten Polis als Kernprodukt des Unternehmens bald schon in sechster Generation zum Erfolg geführt und sich damit gleichsam neu erfunden zu haben, war möglich durch einen neuen Unternehmensgeist, der zwischen 1968 und 1975 im Volkswagenwerk Einzug hielt.

Auf dem Weg vom Konzern zum Netzwerk?

Organisationsstruktur der Rheinmetall Berlin AG im Kalten Krieg, 1956–1989

von Stefanie van de Kerkhof

Die Rheinmetall Berlin AG ist als schwerindustrieller Maschinenbaukonzern ein typischer Vertreter der *old economy*: Gründung während des Booms der zweiten deutschen Industrialisierungswelle in den späten 1880ern, Dominanz von Schwerindustrie und Maschinenbau, industrielle Massenfertigung und Maßschneiderei im Spezialmaschinenbau, Diversifizierung nach 1945, große Belegschaft und Einbindung in den „rheinischen Kapitalismus“.¹ Das Unternehmen wurde in den 1970er Jahren zum *Global Player* und war 1986 mit über 15.000 Beschäftigten weltweit und fast 3 Milliarden DM Umsatz einer der größten deutschen Technologiekonzerne und einer der weltweit führenden Hersteller von Wehrtechnik. An diesem Konzern lassen sich geradezu paradigmatisch die Moden der Organisationsentwicklung moderner deutscher Großunternehmen nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs zeigen, wie sie Hartmut Berghoff als „flotte Erfolgsrezepte selbsternannter Managementgurus“ dargestellt hat:

„Empfahlen sie Unternehmen um 1970 noch die Risikominimierung durch Diversifizierung, verkündeten sie in den 1990er Jahren die Konzentration auf Kernkompetenzen. In den 1980er Jahren erklärten selbsternannte Managementapostel Japan zu dem ökonomischen Vorbild schlechthin. Alles schien dort besser zu sein: ‚Lean production‘, die Managementstrukturen und die enge Kooperation der Firmen in den fest gefügten Keiretsu-Netzwerken. Wenig später galt Japan angesichts seiner langanhaltenden Strukturkrise als Beispiel für Verkrustung und Ineffizienz.“²

Die jeweils vorgeschlagene strategische Ausrichtung der Managementberater, die Berghoff hier kritisiert, wurde in der Organisation, Finanz- und Personalpolitik westdeutscher Großunternehmen wie Rheinmetall ebenfalls diskutiert und implementiert.

Diese Entwicklung der europäischen Großunternehmen von den 1960er bis 1980er Jahren wurde auf der Grundlage einer Diskursanalyse ausgewählter Managementtexte von den französischen Soziologen Luc Boltanski und Ève Chiapello unlängst eingehend untersucht und theoretisiert. Sie bewerteten die beschriebene Entwicklung als eine neue Phase des Kapitalismus, die den „Familienkapitalismus“ des 19. und den „Konzernkapitalismus“

1 Werner Abelshausen: Der Rheinische Kapitalismus im Kampf der Wirtschaftskulturen, in: Volker Berg-hahn/Sigurt Vitols (Hg.): Gibt es einen deutschen Kapitalismus? Tradition und globale Perspektive der sozialen Marktwirtschaft, Frankfurt/M. 2006, S. 186–199; Paul Windolf: Die Zukunft des Rheinischen Kapitalismus, in: Jutta Allmendinger/Tomas Hinz (Hg.): Organisationssoziologie, Köln 2002 (= Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 42), S. 414–442.

2 Hartmut Berghoff: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung, Paderborn 2004, S. 19.

des 20. Jahrhunderts abgelöst hätte. Dieser neue Typ, der „Netzwerkkapitalismus“, habe sich seit der zweiten Hälfte der 1960er Jahre allmählich durchgesetzt.³ Ursächlich dafür sehen die beiden Theoretiker seine normative und soziale Weiterentwicklung hin zu einem „neue[n] Geist des Kapitalismus“.⁴ Diese These Boltanskis und Chiapellos bildet den Ausgangspunkt meiner Untersuchung der Rheinmetall Berlin AG vor allem in den 1970er und 1980er Jahren. Sie definierten dabei „Kapitalismus als einen amoralischen Prozess unbeschränkter Anhäufung von Kapital durch Mittel, die formell friedlich sind. Es ist die ständig wiederholte Einspeisung von Kapital in den wirtschaftlichen Kreislauf mit dem Ziel, daraus Profit zu ziehen“. Aufgrund der Amoralität ist der Kapitalismus, wie die beiden Autoren ihn sehen, permanent darauf angewiesen, als soziales Ordnungssystem normativ zu überzeugen, sich zu rechtfertigen und legitimieren, um den Akkumulationsprozess aufrecht zu erhalten.⁵

Den Übergang vom Konzern- zum Netzwerkkapitalismus durch ein neues kapitalistisches ‚Überzeugungsmodell‘ untersuchten Boltanski/Chiapello vorwiegend auf der Diskursebene.⁶ Grundlage für ihre Diskursanalyse war ein qualitativer Vergleich von ca. 60 Texten einflussreicher Managementberater bei McKinsey, Siemens, Pepsi und Exxon wie Jean-Jacques Servan-Schreiber, Peter Drucker und Robert Blake/Jane Mouton aus den 1960er Jahren mit vergleichbaren Quellen aus den 1990er Jahren.⁷ Als ursächlich für veränderte betriebliche Sozialbeziehungen auf der Diskursebene sahen Boltanski und Chiapello die Künstlerkritik und Sozialkritik der 1968er Jahre. Während die Künstlerkritik der Intellektuellen, Wissenschaftler und Künstler stärker auf die Ebene der individuellen Verwirklichungsmöglichkeiten in einer kapitalistisch organisierten Gesellschaft abhob, kritisierten neue soziale Bewegungen und Gewerkschaften die sozialen Bedingungen und die Produktionsverhältnisse.

In Reaktion auf diese Kritik wurden unter anderem neue Managementkonzepte wie die oben zitierten entwickelt. Sie boten Vorlagen, die Führungskräfte in Unternehmen dazu anhielten, sich nun an Werten wie Flexibilität, Mobilität, Kreativität und Eigenverantwortung zu orientieren. Damit integrierten die neuen Konzepte vor allem Elemente

3 Luc Boltanski/Ève Chiapello: *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz 2003. Vgl. dies.: *Die Arbeit der Kritik und der normative Wandel*, in: Marion von Osten (Hg.): *Norm der Abweichung*, Zürich 2003, S. 57–80.

4 Ebd.

5 Luc Boltanski/Ève Chiapello: *Die Rolle der Kritik in der Dynamik des Kapitalismus und der normative Wandel*, in: *Berliner Journal für Soziologie* 4 (2002), S. 459–477, hier: S. 462, dies.: *Der neue Geist*. Siehe auch die ausführliche Rezension von Ruth Rosenberger in: *sehpunkte* 5 (2005), Nr. 7/8 [15.07.2005], URL: <http://www.sehpunkte.historicum.net/2005/07/7990.html>.

6 Texte z. B. von Jean-Jacques Servan-Schreiber (1968 *Le défi américain*: dt.: *Die amerikanische Herausforderung: Europa ist USA unterlegen*, Technologie, Managementmethoden und Forschung, 1980 *Le défi mondial: Die japanische Herausforderung*), Peter Drucker, Tom Peters/Robert Waterman [früher McKinsey-Berater, Autoren von „*In Search of Excellence 1982*“, entwickelt für Siemens-Führungskräfte am Beispiel verschiedener Führungsteams von internationalen Großunternehmen, später in USA durchgesetzt u. a. bei Pepsi Co] versus Robert Blake/Jane Mouton [1960er Verhaltensgitter für Exxon Mobile].

7 Vgl. den Beitrag von Werner Plumpe: „Nützliche Fiktionen? Der Wandel der Unternehmen und die Literatur der Berater“ in diesem Band.

der Künstlerkritik in neue „kapitalistische“ Strategien. Der dadurch entstehende „neue Geist“ konstituierte laut Boltanski und Chiapello ein neues dynamisches Modell des Kapitalismus, der zugleich das Individuum nicht nur zur Autonomie verdammt, sondern auch dazu in einer flexiblen und mobilen Welt selbstverantwortlich „als Projekt und Netz“ zu agieren – und sich selbst auch so zu verstehen. Mit dieser These versuchen Boltanski/Chiapello die strukturellen Veränderungen der Diskurse in und über Unternehmen seit den 1970er Jahren zu erklären (vom ‚zentralisierten, integrierten Großkonzern‘ hin zum ‚schlanken und atmenden Unternehmen‘), gleichzeitig auch die gesellschaftlichen Wandlungsprozesse hin zur konservativen „Wende“ der 1980er Jahre.

Interessant für eine Untersuchung der Organisationsstruktur der Rheinmetall Berlin AG von den 1950ern bis in die 1980er Jahre ist daran, dass sich der Übergang vom zweiten zum dritten „Geist des Kapitalismus“, vom integrierten Großunternehmen zum „Netzwerk“ mit einer „schlanken“, „atmenden“ Struktur, empirisch genauer überprüfen lässt. Boltanski/Chiapello konstatierten für die Diskursebene der 1960er Jahre:

„Das Unternehmensmodell der 60er Jahre entsprach einem integrierten Unternehmen, das vom Personal alle notwendigen Aufgaben erledigen ließ. Und obwohl dieses Unternehmen groß war, blieben deren unterschiedliche Aktivitäten hauptsächlich auf das Ursprungsland begrenzt. Die einzigen wirklich globalisierten Unternehmen waren zu dieser Zeit eine Handvoll amerikanischer Konzerne.“

In diesen Großkonzernen sahen Boltanski/Chiapello ein Regime von Managern am Werk, das als konstitutiv für den „zweiten Geist des Kapitalismus“ gesehen werden kann. Die kapitalistische Akkumulation erfolge in Form von Massenproduktion, die Wirtschaftspolitik wurde makroökonomisch ausgerichtet. Anreize für das Individuum sahen sie zu dieser Zeit vor allem in Karrierechancen und in Machtpositionen. Für das Gemeinwohl lagen Anreize in der Effizienz im Einklang mit der „freien Welt“, aber auch in der gerechten Form der effizienzbestimmten Meritokratie und der damit einhergehenden zielorientierten Steuerung. Sicherheit für den Einzelnen wurde durch langfristige Planungsmöglichkeiten, Karriereofferten und den Wohlfahrtsstaat garantiert, so die Thesen von Boltanski und Chiapello.

Im Gegensatz dazu wurden die Unternehmen der 1990er Jahre in den Diskursen als relativ plötzlich veränderte beschrieben: „Der Kapitalismus unserer Zeit hat ein ‚schlankes Unternehmen‘ zum Modell, das einen Großteil seiner Funktionen ausgelagert hat. Die neue Arbeitsorganisation hängt außerdem von dem Zugriff auf eine große Reserve an Zeitarbeitskräften ab.“⁸ Bei den Unternehmensformen dominieren nun die vernetzten Unternehmen, Internet und Biotechnologien, globalisierte Finanzmärkte und variable Produktionen. Auf der einen Seite konstatieren Boltanski/Chiapello die Zunahme autoritärer Führungskräfte und undurchschaubarer Organisationsstrukturen, auf der anderen Seite bedingt der beständige Wandel auch Kreativität, Autonomie und Innovationspotenzial bei allen Mitarbeitern. In Bezug auf die Legitimation wird Gerechtigkeit durch neue

8 Boltanski/Chiapello, Rolle der Kritik, S. 463f.

Formen der Meritokratie hergestellt, die Mobilität und die Fähigkeit, neue Beziehungen und neue Netzwerke zu knüpfen, belohnt. „Jedes Projekt wird zur Gelegenheit, ein Netzwerk zu entwickeln.“⁹ Sicherheit gibt es in diesem Modell nur für die mobilen und anpassungsfähigen Arbeitnehmer. Die Unternehmen liefern als Mittel zu deren Gewährleistung Coaching-Angebote und andere Hilfestellungen zur Selbststeuerung.

Die Veränderungen der Diskurse in und über Unternehmen zwischen 1960 und 1990 wurden von Boltanski/Chiapello allerdings nur auf einer eher abstrakten, ideengeschichtlichen Ebene erklärt, insbesondere durch die Rechtfertigung des kapitalistischen Regimes gegenüber der Sozial- und der Künstlerkritik. Eine genauere empirische Untersuchung der Formierung des Netzwerkkapitalismus der 1990er, des „neues Geistes“, und der Ablösung vom Manager-Kapitalismus der 1940er bis 1970er Jahre an Fallbeispielen von Unternehmen unterblieb bislang. Gerade diese Phase ist aber aus verschiedenen Gründen spannend; nicht nur wegen der neuen sozialen Bewegungen, die Sozial- und Künstlerkritik miteinander verbanden und die westeuropäischen Demokratien der Nachkriegszeit entscheidend veränderten, sondern auch wegen einschneidender ökonomischer Weichenstellungen: das Auslaufen der Wiederaufbauphase, des Nachkriegsaufschwungs in den 1960er Jahren, die Ölkrise, damit verbunden das Ende der Vollbeschäftigung, das Ende des Bretton Woods Systems, ein nachlassender Keynesianismus, Erstarken neoliberaler ökonomischer Positionen zum Beispiel der Chicago Boys um Milton Friedman und der Hayek-Schule.¹⁰ Wie diese Entwicklungen auf die bundesdeutschen Unternehmen einwirkten, sie beeinflussten und veränderten, ist bisher nur in Ansätzen untersucht.¹¹

Viele programmatische Studien haben sich in jüngster Zeit daher eingehender dieser Zeitspanne gewidmet und dabei „1968“ als Chiffre und als Zäsur für wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungsprozesse ins Spiel gebracht.¹² Eine genauere empirische Untersuchung der damit verbundenen Frage- und Problemstellungen erscheint nun dringend geboten. Fallbeispiele einzelner Unternehmen bieten sich hier besonders an,

9 Ebd., S. 464, zu den Auswirkungen auf das Individuum, das nun zum flexiblen „Nomaden“ wird S. 465 ff.

10 Grundlegend Karl Hardach: *Wirtschaftsgeschichte Deutschlands im 20. Jahrhundert*, Göttingen 1979, S. 213–244 und Werner Abelshausen: *Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland*, Frankfurt/M. 1983.

11 Grundlegende empirische Studien sind zum Beispiel Werner Abelshausen u. a.: *BASF*, München 2006; Lothar Gall (Hg.): *Krupp im 20. Jahrhundert*, Berlin 2002 und Bernhard Stier/Johannes Laufer u. a.: *Von der Preussag zur TUI. Wege und Wandlungen eines Unternehmens 1923–2003*, Essen 2005.

12 Grundlegende neuere Studien zur wirtschaftlichen Entwicklung nach 1968: Gabriele Metzler (Hg.): *Krise des Regierens in den 1970er Jahren? Deutsche und westeuropäische Perspektiven*, Paderborn 2007; Anselm Doering-Manteuffel: *Nach dem Boom. Brüche und Kontinuitäten der Industriemoderne seit 1970*, in: *Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte* 55 (2007), S. 559–581; Stephan Malinowski/Alexander Sedlmaier: ‚1968‘ als Katalysator der Konsumgesellschaft. Performative Regelverstöße, kommerzielle Adaptionen und ihre gegenseitige Durchdringung, in: *Geschichte und Gesellschaft* 32 (2006), S. 238–267 und Werner Plumpe: 1968 und die deutschen Unternehmen. Zur Markierung eines Forschungsfeldes, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 49 (2004), S. 44–65.

da sich allgemeine Branchentrends und die sozio-ökonomische Entwicklung der Zeit gut integrieren lassen.¹³

Ausgehend von den Forschungen Boltanskis und Chiapellos zum „Neuen Geist“ sollen hier am Beispiel der Rheinmetall Berlin AG drei Bereiche des Übergangs vom Konzern- zum Netzwerkkapitalismus genauer untersucht werden. Im zweiten, dritten und vierten Kapitel soll anhand des empirischen Fallbeispiels gefragt werden, wie die Entwicklung vom integrierten Großunternehmen zum Netzwerk und die Diskussion innerhalb des Konzerns um die optimale Organisationsstruktur verlief. „Netzwerk“ wird dabei gemäß der Begrifflichkeit von Boltanski/Chiapello verwendet, obgleich es auch engere Definitionen des Begriffs gibt.¹⁴ Im fünften Kapitel steht die Frage nach der Planung und Organisation im Mittelpunkt. Hier geht es darum, ob eine zielorientierte Steuerung im Verlauf der 1970er Jahre durch eine tendenziell undurchschaubare Organisationsstruktur abgelöst worden ist. Spannend zu untersuchen wäre auch, wie Rheinmetall als wehrtechnischer Konzern Legitimität nach der Herausforderung durch die Künstler- und Sozialkritik – insbesondere der Friedensbewegung – wieder herstellte und wie sich Mitarbeitende im Unternehmen zu kreativen, selbstständigen, mobilen, flexiblen und anpassungsfähigen „Nomaden“ entwickelten. Dies kann hier aus Beschränkungsgründen nicht ausführlicher behandelt werden.¹⁵

Die Rheinmetall Berlin AG ist trotz ihrer ökonomischen und sicherheitspolitischen Bedeutung bislang kaum Gegenstand unternehmenshistorischer Forschungen geworden.¹⁶ Es existieren nur wenige Publikationen, die zudem nur bedingt wissenschaftlichen Ansprüchen genügen.¹⁷ Für diesen Beitrag im Rahmen eines größeren Forschungsprojektes konnten nun erstmals umfassende Quellenbestände aus dem bislang unzugänglichen

13 Dazu demnächst Ruth Rosenberger: Experten für Humankapital. Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland, München 2008.

14 Ausführlich zur Netzwerk-Forschung – ohne größeren Bezug zu Boltanski/Chiapello – Hartmut Berghoff/Jörg Sydow (Hg.): Unternehmerische Netzwerke. Eine historische Organisationsform mit Zukunft?, Stuttgart 2007.

15 Zur Wiederherstellung von Legitimität siehe auch meine Ausführungen in: „It's good to have a reliable navy“. Zur Rolle von Sicherheit und Vertrauen im Marketing von Rüstungsunternehmen im Kalten Krieg, in: Christian Hillen (Hg.): „Mit Gott“. Zum Verhältnis von Vertrauen und Wirtschaftsgeschichte, Köln 2007, S. 107–124 und Werbung für Waffen. Marketingstrategien deutscher Rüstungsunternehmen, in: W & F 2006/1, S. 36–39.

16 Das größte Hindernis ist wohl im bislang für die Forschung unzugänglichen Archiv der Rheinmetall Berlin AG zu sehen. Das Archiv wurde seit 1978 aufgebaut, zunächst als wehrtechnische Studiensammlung und Werbearchiv, später als gut geordnetes und umfangreiches Konzernarchiv unter Leitung eines professionellen Historikers. Anders sieht es dagegen mit der Überlieferung des Haupt-Aktionärs, der Röchlingschen Eisen- und Stahlwerke GmbH, der heutigen Industrieverwaltung Röchling, Saarbrücken bzw. Mannheim und der Familie Röchling aus. Bislang war ihr Archiv nur Gerhard Seibold zugänglich, der für die Familiengemeinschaft eine Familien- und Unternehmensgeschichte verfasst hat: Gerhard Seibold: Röchling: Kontinuität im Wandel, Stuttgart 2001.

17 Rheinmetall GmbH (Hg.): 100 Jahre Rheinmetall 1889–1989, Düsseldorf 1989. Die Projektleitung und Redaktion hatte Anton Fabry, der damalige Leiter von wehrtechnischer Studiensammlung und Archiv, die wissenschaftliche Beratung und Teile des Textes verfasste Volker Schmidtchen, Ruhr-Universität Bochum. Siehe auch die Autobiographie Heinrich Ehrhardt: Hammerschläge. 70 Jahre deutscher Arbeiter und Erfinder, Leipzig 1922.

Archiv der Rheinmetall AG (vormals Rheinmetall Berlin AG) ausgewertet werden.¹⁸ Diese umfassen unter anderem die strategischen Planungen für den Konzern, aber auch für einzelne Geschäftsfelder und Tochterunternehmen des weit verzweigten Konzerns.

1. Die Rheinmetall Berlin AG als Großunternehmen bis 1958

Wie entwickelte sich die breite Organisationsstruktur des Unternehmens und welche Faktoren wirkten intern und extern darauf ein? Zwar kann hier keine vollständige Unternehmensgeschichte der Rheinmetall Berlin AG geboten werden, gleichwohl sollen aber die wichtigsten Schritte auf dem Weg zum Konzern nachgezeichnet und analysiert werden. Das Unternehmen wurde 1889 im Boom der Zweiten Industriellen Revolution von dem aus Thüringen stammenden Ingenieur Heinrich Ehrhardt mit einem kleinen Kreis von Kapitaleignern in Düsseldorf gegründet. Den Anstoß, die Rheinische Metallwaren- und Maschinenfabrik Actiengesellschaft als Rüstungsproduzent zu installieren, gab der mit Ehrhardt befreundete Generaldirektor des Hörder Bergwerks- und Hüttenvereins, Josef Massenez. Die Kapazitäten seines Unternehmens reichten für einen avisierten Munitionsauftrag des Kriegsministeriums nicht aus, und er motivierte daher Ehrhardt zur Gründung.¹⁹ Schon im ersten Jahr verfügte das Unternehmen über eine Belegschaft von 1.400 Mitarbeitern, die bis zum Beginn des Ersten Weltkrieges auf circa 8.000 anstieg. Während des Ersten Weltkrieges versechsfachte sich diese Zahl auf 48.000, sank aber mit der Umstellung auf die Friedenswirtschaft wieder auf 26.000 ab. Im Jahre 1933 erwarb das Unternehmen die renommierte, aber wirtschaftlich wenig florierende August Borsig GmbH und firmierte zur Rheinmetall-Borsig AG mit Sitz in Berlin um. Bereits seit den 1930er Jahren als bedeutender Rüstungsproduzent von Militär und Politik wieder hoch geschätzt, wuchs das Unternehmen mit dem Krieg neuerlich gigantisch an: aus den 47.000 Beschäftigten des Jahres 1939 wurden bis Ende 1944 mehr als 85.000 Angestellte, Arbeiter, Zwangsarbeiter, ausländische Zivilarbeiter und Kriegsgefangene, die in den Stammwerken und angegliederten Werken des Konzerns tätig waren. Die Zeit nach der Kapitulation des Deutschen Reiches bis zur Wiederaufnahme der Produktion liegt in der Unternehmensgeschichte Rheinmetalls – trotz erster interner Forschungen – noch im Dunkeln.²⁰ Fest steht aber, dass der Konzern unter das totale Produktionsverbot für Rüstungsgüter im engeren Sinne fiel. Erst ab 1951 durfte unter der Aktienmehrheit und Kontrolle des Bundes wieder produziert werden. Die in den verschiedenen Besatzungszonen Deutschlands liegenden Werke und Beteiligungen wurden teilweise enteignet oder demontiert, dies galt zum Beispiel für alle in der sowjetischen Zone liegenden Betriebe.

18 Es handelt sich dabei um ein Buchprojekt zum Europäischen Rüstungsmarketing im Kalten Krieg, das schwerpunktmäßig deutsche Wehrtechnikhersteller mit französischen Rüstungsproduzenten vergleicht. Für den Zugang und die kenntnisreiche Betreuung im Archiv der Rheinmetall AG danke ich Herrn Dr. Christian Leitzbach von CL historia und der Rheinmetall AG.

19 100 Jahre, S. 9–12 und 66.

20 Dazu verschiedene Studien von Christian Leitzbach im Archiv der Rheinmetall AG. Vgl. Dieter H. Kollmer: Rüstungsgüterbeschaffung in der Aufbauphase der Bundeswehr. Der Schützenpanzer HS 30 als Fallbeispiel (1953–1961), Stuttgart 2002.

Zu Beginn der 1950er Jahre wurden Produktion und eine geregelte Geschäftstätigkeit in den verbliebenen Werken wieder aufgenommen, die erste Bilanz wurde 1951 rückwirkend für das Jahr 1948 verfasst. Zunächst produzierte das Unternehmen vorwiegend zivile Produkte wie Dampfkessel, Maschinen und Transporteinrichtungen. Erst mit Gründung und Wiederbewaffnung der Bundeswehr nach den Pariser Verträgen 1954 wendete sich die Ausrichtung des maroden Unternehmensrestes wieder auf die militärische Sparte hin: am 23. Juni 1956 übernahm die Röchlingsche Eisen- und Stahlwerke GmbH die Aktienmehrheit vom Bund und begann mit der wehrtechnischen Fertigung. Schon im August 1956 wurde die Tochtergesellschaft Borsig AG verkauft und im November beschloss die Hauptversammlung die Umbenennung des Unternehmens in ‚Rheinmetall Berlin AG‘. Dies war neben der Veröffentlichungspflicht auch einer der Hauptgründe dafür, dass die rheinische Tochtergesellschaft Rheinmetall AG in Düsseldorf 1957 in die Rheinmetall GmbH umgewandelt wurde. Rheinmetall begann schon früh mit der Diversifizierung im Maschinenbau. Seit 1958 wurden mehrere kleine Unternehmen erworben, vor allem im Bereich des Spezialmaschinenbaus.²¹

Ein wichtiger Schritt zum Gelingen des Wiederaufbaus war für das Unternehmen die Wiederaufnahme der Rüstungsproduktion in Düsseldorf 1956, eine der Vorbedingungen des Bundes an den Käufer. Zeitgleich mit der Aufstellung der Bundeswehr knüpfte die Rheinmetall GmbH wieder an ihr wehrtechnisches Fertigungsprogramm an und begann mit der Herstellung von Maschinengewehren, Maschinenkanonen und Munition für die Bundeswehr. Eines der ersten Produkte war eine Lizenzproduktion, das MG 42, eine Weiterentwicklung des Wehrmachtsmodells MG I. Erst 1964 gelang der Wiedereinstieg in das frühere Kerngeschäft: die Produktion von Geschützrohren, Lafetten und entsprechender Munition. Neben der Herstellung von leichteren Waffen wurde auch die Fertigung schwerer Waffen, also von Geschützrohren und Lafetten, in das Produktionsprogramm der Rheinmetall GmbH aufgenommen. Das Unternehmen begann mit der Ausstattung von Panzern und Artilleriegeschützen. So wurden in Düsseldorf eine Jagdpanzer-Kanone, ein Standard-Panzerturm und eine Panzer-Haubitze entwickelt.

Der Nachkriegsboom in der Rüstungsfertigung bei Rheinmetall zeigt auch deutlich die strategische Ausrichtung der deutschen Außen- und Militärpolitik: Einbindung in das westliche Bündnis, überaus rasche Wiederaufrüstung, militärische Planung einer zahlenmäßig starken Bundeswehr mit vorwiegend konventioneller Bewaffnung.²² Michael Geyer sah die forcierte, generalstabmäßige Aufrüstung der 1950er und 1960er Jahre nicht nur als einen Primat der Adenauerschen Außenpolitik, sondern auch als eine wichtige gesellschaftliche Vereinbarung weiter Kreise wie Industrie, Gewerkschaften und Kirchen, für die „die Aufrüstung eine Art Eintrittskarte in das atlantisch-westeuropäische Bündnis bildete, dessen Hauptwert nicht in der militärischen, sondern in der politischen Rückversicherung bestand.“ Bei den Rüstungszielen trat die personelle Rüstung

21 Vgl. Christian Leitzbach: Das Archiv der Rheinmetall AG und seine Bestände, in: *Archiv und Wirtschaft* 32/2 (1999), S. 57–69, hier: S. 58.

22 Michael Geyer: *Deutsche Rüstungspolitik 1890–1980*, Frankfurt/M. 1981, S. 209.

deutlich hinter die materielle, material- und technologieintensive Ausstattung zurück,²³ wie sich auch am Beispiel des Wehrtechnik-Konzerns Rheinmetall zeigt. Insbesondere in den frühen 1960er Jahren gab es eine Art „Aufrüstungsboom“, da die Bundeswehr Waffensysteme wie Kanonen, Panzer und U-Boote vor allem von deutschen Unternehmen wie Rheinmetall entwickeln und produzieren ließ.²⁴ Der Anteil der Militärausgaben am Bundeshaushalt erreichte in dieser Zeit sogar Werte von über 30 Prozent, wovon ein großer Anteil zunächst auf Geräte entfiel.²⁵ Von diesen großen Entwicklungsprojekten und kostspieligen Aufträgen profitierte auch Rheinmetall, dessen Produktionszahlen und Umsätze beständig anstiegen.²⁶

2. Integration und Diversifizierung versus *profit-center* und *out-sourcing*?

Zur Expansion in der Rüstungsproduktion trat seit 1958 eine weitere Sparte: Rheinmetall expandierte erstmals nach dem Zweiten Weltkrieg in neue Sparten des (zivilen) Maschinenbaus. Welche Gründe gab es für ein Unternehmen wie Rheinmetall, das gerade in seinem alten Metier wieder produzierte, schnell in neue, teilweise unbekannte Sparten oder Branchen vorzustoßen und zu expandieren? Um dies erklären zu können, ist ein kurzer Blick auf die Marktstrukturen von Rüstungsunternehmen und auf den Charakter von Waffen und Waffensystemen notwendig. Viele Rüstungsgüter verfügen über einen „dual-use“-Charakter und können sowohl zivil als auch militärisch eingesetzt werden. Daher bietet es sich an, für eine bessere Abgrenzung wie die Politologen Bontrup und Zdrowomyslaw von Waffenindustrie oder Rüstungsunternehmen im engeren Sinne zu sprechen. Sie umfasst Investitionsgüter wie Panzer, Bomber, Gewehre und Munition, nicht aber sämtliche Zulieferartikel von Bekleidung bis zu Nahrungsmitteln.²⁷ Häufig haben Wirtschafts- und Unternehmenshistoriker unterschätzt, welche Rolle die Waffenproduktion in Großunternehmen gespielt hat, weil der Grad der Abhängigkeit von militärischen Aufträgen stark schwankte. Dies deutet auf ein generelles Quellenproblem hin. Bei Unternehmen, die keinen klar zwischen ziviler und militärischer Produktion abgegrenzten Charakter ihrer Produktpalette aufweisen, ist vor allem die quantitative, aber auch die qualitative Analyse des Rüstungssektors erschwert.²⁸

Ökonomisch betrachtet sind Rüstungsgüter und Waffen aber sehr spezielle Investitionsgüter. Geyer ist zuzustimmen, wenn er resümiert: „Rüstungsproduktion ist Spezialproduktion für einen besonderen Markt, der eine eigene Dynamik der Rüstungsinn-

23 Ebd., S. 209 f. und 218 f.

24 Ebd., S. 219.

25 Ebd., S. 217 f. Allerdings sank ab 1967 dieser Anteil wieder ab, was möglicherweise einen *shift* in die Gegenrichtung von konventioneller und kapitalintensiver Ausrüstung hin zu den Betriebsausgaben des personellen Ausbaus markiert.

26 Rheinmetall-Archiv A 21, verschiedene Jahrgänge.

27 Norbert Zdrowomyslaw/Heinz-J. Bontrup: Die deutsche Rüstungsindustrie. Vom Kaiserreich bis zur Bundesrepublik. Ein Handbuch, Heilbronn 1988, S. 46 ff.

28 Vgl. ebd. und Stefanie van de Kerkhof: Rüstungsindustrie und Kriegswirtschaft, in: Thomas Kühne/Benjamin Ziemann (Hg.): Was ist Militärgeschichte?, Paderborn 2000, S. 175–194.

vation entfaltete.²⁹ Die Marktstruktur ist tendenziell monopsonistisch, weil der Staat häufig der wichtigste Abnehmer ist.³⁰ Da für die meisten Unternehmen mehrere Staaten als Abnehmer infrage kommen, gibt es auch oligo-, dyo- oder tripolistische Züge. Der Politologe Hartwig Hummel hat dabei deutlich herausgearbeitet, dass in der Bundesrepublik Deutschland typischerweise nur zwei verschiedene Arten von Rüstungsunternehmen existieren: meist kleinere Familienunternehmen und von der öffentlichen Hand finanzierte Unternehmen als Spezialhersteller von Wehrtechnik oder stark diversifizierte Großkonzerne mit Tochterunternehmen oder Beteiligungen im Rüstungsbe-
reich.³¹ Sowohl kleinere Unternehmen als auch Großkonzerne wie Krupp versuchten von Beginn an ihren Absatz zu steigern, indem sie Waffen an andere Staaten beziehungsweise deren Regierungen verkauften. Um eine weitere Unabhängigkeit von einem Nachfragermonopol zu erreichen, ist Diversifizierung eine wichtige Maßnahme. Damit kann nämlich die Überwindung der Monostruktur mit weiteren Unternehmenszielen wie zum Beispiel Wachstum geschickt verknüpft werden.

Die Rheinmetall Berlin AG setzte nach dem Zweiten Weltkrieg früh auf ein solches Konzept. In schneller Folge wurden seit 1958 mehrere Unternehmen des Maschinenbaus erworben oder zusammen mit anderen Firmen gegründet: die Tornado GmbH und die Tornado GmbH & Co. in Lintorf bei Düsseldorf (1958 90 Prozent des Stammkapitals und 1960 die restlichen 10 Prozent), die offene Handelsgesellschaft Benz & Hilgers Düsseldorf beziehungsweise umfirmierte Benz & Hilgers GmbH (1962), die Rheinmetall Schmiede- und Presswerk Trier GmbH (1964), die Alkett Maschinenbau GmbH, Berlin, die 1966 in die Deutsche Industrieanlagen GmbH, Berlin eingegliedert wurde. Im Laufe der Jahre 1968 und 1969 folgten die Société d'Application Plastique, Mécanique et Electronique S. A., Paris (50,6 Prozent der Anteile), die Ludwig Grefe Maschinenfabrik GmbH & Co. KG und die Grefe Verwaltungsgesellschaft mbH in Lüdenscheid, die Elan-Schaltelemente GmbH Kurt Maecker in Düsseldorf, die Laeis Werke AG in Trier. Die Benhil Verpackungsmaschinen GmbH in Düsseldorf wurde neu gegründet. Im Zusammenhang mit dem Erwerb der Beteiligung an der Elan Schaltelemente GmbH wurden 1969 dann die ersten Umgruppierungen vorgenommen. Die gesamte Produktion auf dem Elektronik-Sektor wurde nun bei Elan durchgeführt. Die Entwicklung im Elektronik-Bereich wurde auf die in Rheinmetall Elektronik GmbH umbenannte Brandau-Messautomatik GmbH übertragen. Zum Jahresabschluss wurden die Aviatest GmbH und die

29 Geyer, Rüstungspolitik, S. 218 f.

30 Grundlegende wirtschaftshistorische Arbeiten sind: Kollmer, Rüstungsgüterbeschaffung; Werner Abels-hauser: *The Burden of Power. Military Aspects of International Financial Relations During the Long 1950s*, in: Carl-Ludwig Holtfrerich/Harold James (Hg.): *The International Financial System: Past and Present*, Cambridge 2003, S. 197–212; ders.: *Wirtschaft und Rüstung in den Fünfziger Jahren*, in: *Militär-geschichtliches Forschungsamt (Hg.): Anfänge westdeutscher Sicherheitspolitik 1945–1956*, Bd. 4/1, München 1997; ders.: *Rüstung, Wirtschaft, Rüstungswirtschaft: Wirtschaftliche Aspekte des Kalten Krieges in den fünfziger Jahren*, in: Klaus A. Maier/Norbert Wiggershaus (Hg.): *Das Nordatlantische Bündnis 1949–1956*, München 1993, S. 89–108.

31 Hartwig Hummel: *Rüstungsexportbeschränkungen in Japan und der Bundesrepublik Deutschland*, Hamburg 1991, S. 292.

Rheinmetall Elektronik GmbH noch von der Rheinmetall GmbH auf die Rheinmetall Berlin AG übertragen.³²

Bis zu diesem Zeitpunkt erstreckte sich das vielfältige Tätigkeitsgebiet der Rheinmetall Berlin AG schon auf Entwicklung, Herstellung, Montage und Vertrieb von Maschinen und sonstigen Gegenständen aus Metall oder anderen Stoffen sowie auf die Konzernverwaltung, das heißt die Abwicklung und Geschäftsführung des Rumpfkonzerns.³³ Doch damit war die aufwendige „Einkaufstour“ noch nicht abgeschlossen: 1970 erwarb die Rheinmetall GmbH mit 51 Prozent die Mehrheit an der zivil und militärisch produzierenden NICO Pyrotechnik Hanns Jürgen Diederichs KG in Trittau, daneben im rein zivil produzierenden Bereich die Maschinenfabrik Meyer, Roth & Pastor GmbH in Köln. Zwei Jahre später wurde der zivile Maschinenbaubereich mit 100-prozentigen Beteiligungen an der Malmedie & Co. Maschinenfabrik in Düsseldorf, der Fico Fischer & Co. Maschinenbau GmbH in Pforzheim und der Erwin Rudolf Kunzmann Werkzeugmaschinenfabrik GmbH in Nöttingen bei Pforzheim arrondiert. Im folgenden Jahr wurde außerdem eine 50-prozentige Beteiligung an der Hottinger Baldwin-Meßtechnik GmbH in Darmstadt und die Herlan & Co. Maschinenfabrik Karlsruhe erworben. Zudem kaufte die Rheinmetall Berlin AG die restlichen Anteile an der Schütz & Grieving GmbH, der Société d'Application Plastique, Mécanique et Electronique S.A. und der Vertriebsgesellschaft Plastikmaschinen mbH.

In den Jahren 1974 und 1975 setzte der Konzern dann vor allem auf die Internationalisierung des zivilen Maschinenbausektors (jeweils 74,5-prozentige Beteiligung an der Auto Precision Group Ltd. und der Bristol Packaging Machines Ltd. in Bristol, 40-prozentige Beteiligung an der Metalúrgica Mauá S. A. in Belo Horizonte), erwarb aber auch zivil-militärisch produzierende und exportierende Unternehmen wie die Nieberding & Co. GmbH in Neuss und die NWM de Kruithoorn B. V. in 's-Hertogenbosch (Ankauf beziehungsweise Gründung durch die Rheinmetall GmbH). Zeitgleich mit dem Ankauf wurde das Portfolio neu geordnet: die Beteiligungen der Rheinmetall Industrietechnik GmbH wurden auf die Rheinmetall GmbH sowie die Benhil Verpackungsmaschinen GmbH und Schütz & Grieving GmbH auf die Benz & Hilgers GmbH übertragen.³⁴

Nach diesem umfassenden Konzernausbau wurde das Produktionsprogramm enorm ausgeweitet und für den außen stehenden Betrachter beinahe unübersichtlich. In der Wehrtechnik wurden Turm- und Waffenanlagen für Kampf-, Schützen- und Spähpanzer, Panzerbordkanonen, -abwehrwaffen, -haubitzen und Artilleriegeschütze, Maschinenkanonen, Infanteriewaffen, Munition für Gefecht, Übungen und Manöver sowie Raketen produziert. Außerdem wurden für die militärischen Abnehmer Systemstudien durchgeführt, elektronische Meß- und Steuersysteme entwickelt, und es gab eigene Abteilungen für die Planung und den Vertrieb von militärischen Produktionsanlagen.³⁵

32 Rheinmetall-Archiv A 21, mehrere Bände. Aufgliederung des Unternehmens in Sparten im Jahre 1969 s. A 21/16. Vgl. Hoppenstedt: Großunternehmen, mehrere Jgg.

33 Hoppenstedt 1969/70.

34 Rheinmetall-Archiv A 21, mehrere Bände. Vgl. Hoppenstedt, mehrere Jgg.

35 Hierzu und zum Folgenden Hoppenstedt 1976/77.

Der Bereich Umformtechnik produzierte und vertrieb Zieh-, Richt- und Abschneidemaschinen für Draht, Rohr und andere Profilartern, vollautomatische Kalt- und Warmpressen, Spezialpressen, Gewindemaschinen, Schraubenschlitzmaschinen, Draht- und Bandabbiegeautomaten, Automaten und Anlagen für Ketten verschiedenster Anwendungsbereiche, zum Beispiel für Anlagen, aber auch für die Schmuckfertigung, Universal-Fräsmaschinen, Maschinen und Anlagen, zur Herstellung von Feuerfest- und Feinkeramik-Erzeugnissen, Werkzeug und Zubehör für Befestigungen und Verankerungen, Spezial-Kupplungen und Präzisionskleindrehteile. Für die Produktion von Maschinen, Automaten und kompletten Straßen zum Füllen und Verpacken von Nahrungsmitteln, chemischen, kosmetischen und pharmazeutischen Produkten sowie zur Herstellung von Dosen, Hülsen, Tuben, Thekenzapfgeräten und Getränkeautomaten war der Bereich Verpackungstechnik zuständig.

Ein weiterer Bereich, der mit den Zukäufen der frühen 1970er Jahre ausgebaut wurde, war die Mess- und Regeltechnik. In diesem Bereich fertigten die Tochterunternehmen Geräte und Systeme zum elektrischen und elektronischen Messen, Steuern sowie Überwachen mechanischer und sonstiger nicht-elektrischer Größen in Forschung und Industrie, außerdem Messwertaufnehmer für Kräfte, Drücker, Drehmomente, Dehnungen, Wege und Schwingungen, Messverstärker, Kompensatoren, Signalverarbeitungseinrichtungen, Anzeiger und Registriergeräte, Steuer- und Regelanlagen, Prüfstände und Automaten für Funktions- und Leistungsmessungen, Messvorrichtungen und -maschinen, Befehlsgeräte und Grenztaster, Durchflussmesser und Strömungswächter.

Kleinere Sparten umfasste der Bereich Handel und Dienstleistungen, hier wurde nämlich der Handel mit Schrott, Stahl und Nichteisen-Metallen, die Planung und Verwaltungen des umfassenden Bestandes an Werkwohnungen und die konzerneigene Industriewerbung abgewickelt.³⁶

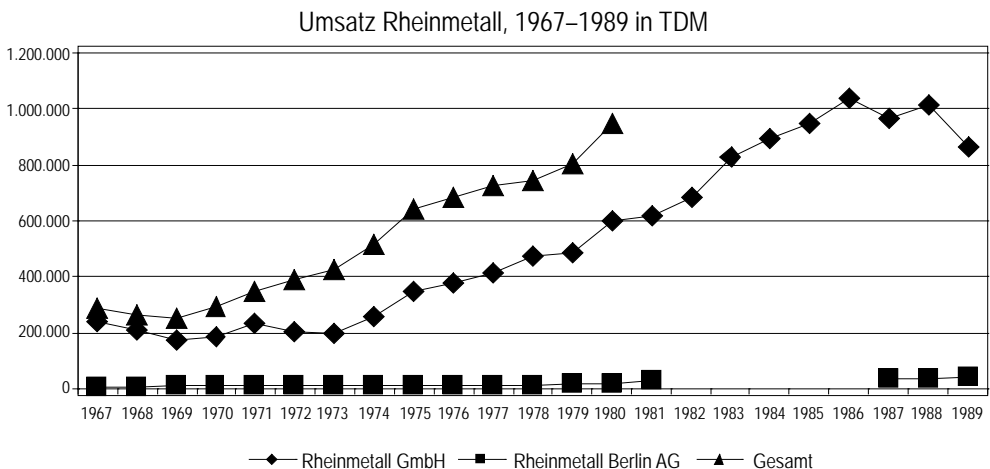
Entsprechend der neu hinzu erworbenen Beteiligungen stieg nicht nur die Zahl der Werke und Beschäftigten, sondern auch der Umsatz steil an, wie untenstehende Grafik demonstriert. Die Rheinmetall Berlin AG zeigt dabei nur geringe Umsätze, da sie als Holding konzipiert war, unter deren Dach die verschiedenen Beteiligungen in Sparten wie der Rheinmetall GmbH für die Wehrtechnik oder in organisatorisch selbständigen Einheiten arbeiteten.³⁷

Nicht nur die Unübersichtlichkeit des dargestellten Produktionsprogramms führte in den 1970er Jahren zur Infragestellung der bisherigen expansiven Marschrichtung des

36 Hoppenstedt 1976/77.

37 Der Löwenanteil der Umsätze kam, wie die folgende Graphik zeigt, aus dem Bereich Wehrtechnik, der Rheinmetall GmbH, die zivilen Bereiche (hier nicht einzeln ausgewiesen) verzeichneten deutlich geringere Umsätze, die Holding nur geringfügige Beträge. Für die Jahre ab 1980 liegt aggregiertes Datenmaterial noch nicht vor. Dies liegt auch an der schwierigen Zuordnung der Umsätze der WMF AG, die von 1980 bis 1986 vorbehaltlich der Entscheidung des Kartellamtes zum Konzern gehörte, danach aber aufgrund des negativen Urteils aus dem Konzern ausschied.

Konzerns. Deutlich ist auch zu sehen, dass es im Jahre 1975 einen Einbruch und eine Verlangsamung des Umsatzanstieges im Konzern gab.³⁸



Quelle: Rheinmetall-Archiv A 21, Wirtschaftsprüfungsberichte 1967–1989

Mitte des Jahres 1976 begann in Vorstand und Aufsichtsrat der Rheinmetall AG eine lang anhaltende Diskussion um die Diversifikation des Unternehmens. Dabei spielten nicht nur externe konjunkturelle Ursachen wie die Rezession nach der ersten Ölkrise 1973/74 (Ölpreisschock 1974), der stark schwankende Waffenabsatz und eine nachlassende Nachfrage beim Spezialmaschinenbau eine Rolle.³⁹ Auslöser für die Diskussion im Konzern war vor allem eine interne Veränderung: die Neubesetzung eines der beiden Vorstandsposten bei der Rheinmetall Berlin AG. Ähnlich wie bei anderen Unternehmen machte sich bei diesem „business re-engineering“ ein Generationswechsel im Management bemerkbar.⁴⁰ Der neue Vorstand für die zivile Produktionslinie und die Tochtergesellschaften fragte

38 Noch deutlicher als die Umsatzzahlen oder die Gewinndaten, die auch genannt werden könnten, sind die Analysen des neuen Rheinmetall Vorstands im Folgenden. Die mangelnde Aussagekraft liegt daran, dass im Umsatz auch die z. T. exorbitant hohen Vorschusszahlen der Beschaffungsämter für die Wehrtechnik enthalten sind und die Gewinnzahlen der Rheinmetall AG nur bedingt aussagekräftig sind. Bilanzen und Prüfungsberichte geben nur bedingt Auskunft über Geschäftserfolg oder -misserfolg, da sie durch Abschreibungen, Bewertung und ausländische Beteiligungen in die gewünschte Richtung verändert werden konnten. Sie sind insgesamt als soziale Konstruktionen zu sehen, die der Unternehmenspolitik in verschiedener Hinsicht dienen konnten. Hierauf haben für andere Unternehmen u. a. Hanf und Spoerer ausführlich hingewiesen: Reinhardt Hanf: Veröffentlichte Jahresabschlüsse von Unternehmen im deutschen Kaiserreich. Bedeutung und Aussagewert für wirtschaftshistorische Analysen, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 23 (1978), S. 145–172, hier: S. 147 ff.; Mark Spoerer: ‚Wahre Bilanzen!‘ Die Steuerbilanz als unternehmenshistorische Quelle, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 40 (1995), S. 158–1979.

39 Siehe Rheinmetall-Archiv A 21/35 und A 21/37. Vgl. auch Abelshauer und Hardach.

40 Vgl. Berghoff, Moderne Unternehmensgeschichte, S. 72.

zünftig nach seinem Amtsantritt 1976 in einem internen Memorandum an Vorstand und Aufsichtsrat bildhaft und provozierend:

„Soll man durch Diversifikation wachsen? Diversifikation mindert das Risiko von Monokulturen: mehrere Gäule vor dem Karren sichern dessen Vorwärtsbewegung besser als nur ein Gaul. Dies war die typische Ausgangsüberlegung bei Rheinmetall, die zum Aufbau des Zivilbereichs führte. Die Erfahrung bei Rheinmetall zeigt aber, dass das angestrebte Ziel bisher nicht erreicht worden ist. Rheinmetall hat keinen Stabilisator gegen die Risiken der Wehrtechnik aufgebaut; im Gegenteil: die Wehrtechnik zieht nicht nur den Gesamtkarren, sondern noch zusätzlich die hinzugekauften Gäule mit.“⁴¹

Belege für dieses harte Verdikt der bisherigen Unternehmenspolitik einer beständigen Diversifizierung in zivile oder zivil-militärische Bereiche fand das neue Vorstandsmitglied nach einer umfassenden Analyse der Bilanzen und der Vorgänge des Konzerns sowie der Tochterunternehmen beziehungsweise Beteiligungen. Er rechnete Vorstand und Aufsichtsrat vor, dass die Wehrtechnik, vor allem die Rheinmetall GmbH, im Jahre 1974 in drei Unternehmen mit fünf Geschäftsführern einen Umsatz von rund 290 Millionen DM erwirtschaftet habe, der zivile Bereich im engeren Sinne (das heißt ohne die Finanzbeteiligungen Hottinger und Eisen & Metall) dagegen in 16 Unternehmen mit 25 Geschäftsführern nur knapp 250 Millionen. Das bereinigte Ergebnis dieser zivilen Unternehmen sei seit Beginn der 1970er Jahre stetig zurückgegangen und mache nur noch 0,9 Millionen DM aus. Zum Vergleich: 1972 kamen diese Tochterfirmen immerhin noch auf 10,3 Millionen, 1973 auf 7,8 Millionen DM beim bereinigten Ergebnis.⁴² Er urteilte daher in einem ausführlichen Exposé über die bisherige Unternehmenspolitik:

„Die Risikoprämie gegen die wehrtechnische Monokultur in Form breiter Produktdiversifikation ist augenscheinlich auf längere Sicht teurer als der Mehrertrag aus dieser Diversifikation. Statt eines zweiten Beins hat Rheinmetall sich offiziell derer drei, in Wirklichkeit mehr als zehn Diversifikationsbeine zugelegt. Dies hängt selbstverständlich mit dem Erwerb historisch gewachsener Firmen zusammen.“

Die geschilderte, fast zwanzig Jahre andauernde beständige Diversifizierung wurde vom neuen Vorstandsmitglied ausführlich analysiert und deutlich kritisiert:

„Ich bin ebenso auch der Meinung, dass durch das ständige Hinzukaufen weiterer Firmen im Zivilbereich Scheinerfolge ausgewiesen worden sind. Die Tatsache, dass einzelne Firmen wie z. B. Malmedie, aber auch Herlan und Elan seit Erwerb ständig weiter abgesackt sind, konnte im Gesamtbild so lange zugedeckt werden, wie noch neue Firmen dazugekauft wurden. Da dies nun nicht länger der Fall ist, wird um so grausamer deutlich, wie

41 Rheinmetall-Archiv, Bestand A 4, Nr. 50, unpaginiertes Exposé.

42 D. h. Konzernanteil und Ergebnisverlagerungen von der Wehrtechnik zum Zivilbereich wurden in der Ergebnisberechnung bereinigt. Siehe ebd.

*wenig an den jeweils erworbenen Firmen hinsichtlich Organisation, Erzeugnisprogramm und Effizienz getan worden ist.*⁴³

Dabei wird schon hier deutlich, dass nicht nur die Diversifikationsstrategie auf den Prüfstand gestellt wurde, sondern auch Unternehmenspolitik und Leistungen des bisherigen Vorstandes. Die schnelle und beständige Ausweitung des Geschäftsvolumens, die vergleichsweise hohe Produkt- und Standortdiversifikation wie die überproportional hohen Fixkosten führten zu einer tief greifenden Unternehmenskrise und zum Konflikt über die Unternehmensorganisation. Denn nicht nur das Ziel der Diversifizierung – nämlich der monostrukturierten Produktionspalette der Wehrtechnik entgegenzutreten – wurde verfehlt, sondern der gesamte Konzern wurde in seinem Bestand gefährdet. Als bedeutende strukturelle Ursachen für diese Krise des gesamten Konzerns sah das neue Vorstandsmitglied die zu breite Palette der zugekauften Firmen und Produkte. Das Portfolio sei zudem in seiner Struktur noch zu wenig in sich geschlossen und weise in den einzelnen Produktionsbereichen wie der Umformtechnik zu wenig gemeinsame Merkmale auf. Viele Produkte stünden noch in Konkurrenz zu stärker spezialisierten Unternehmen, die eine Marktführerstrategie verfolgten. Die einzelnen Firmen seien außerdem teilweise so klein, dass die Relation zwischen Overhead und Ertrag kaum tragbar sei und auch die größeren könnten sich keine modernen Systeme der Planung und Kostenüberwachung leisten.

Dieses Fehlen eines betriebswirtschaftlich-planerischen Instrumentariums für die Holding, die Rheinmetall Berlin AG, als Frühwarnsystem sah das neue Vorstandsmitglied als ein entscheidendes Strukturproblem an, das dringend beseitigt werden müsse. Außerdem schätzte er die Lage des zivilen Bereichs insgesamt pessimistisch ein, denn

„die Firmen des zivilen Bereichs sind überwiegend in Leichtbauweise aufgebaut, d. h. sie sind in ihrer Mehrzahl unterkapitalisiert, ihre Erträge sind in starkem Maße von der AG abgeschöpft worden, in ihren Bilanzen sind ziemlich optimistische Wertansätze enthalten, sie sind zum Teil als Betriebsgesellschaften mit erheblichen Mietkosten belastet, sie müssen teilweise Raten ihres eigenen Kaufpreises in Form von Lizenzen oder überhöhten Geschäftsführergehältern an frühere Inhaber zu Lasten ihres Ertrages zahlen usw. usw. Eine solche Leichtbauweise ist für die gegenwärtige und vermutlich auch künftige Schlechtwetterlage nicht besonders geeignet. Es fehlt an Manövriermasse in Form von Reserven. Insofern deckt die konjunkturelle Rezession nach meiner Auffassung gleichzeitig auch ernsthafte Strukturprobleme auf.“

Kritik an der lang anhaltenden Diversifizierung übte er aber auch aus generellen Erwägungen, denn jede Diversifikation erhöhe schließlich die Fixkostenschwelle, weil neue Produktgruppen separate Firmen, Fabriken, unter anderem erforderten. Kleine Firmen seien selten Marktführer, hätten keine Möglichkeit zu ausreichender Produktneuentwicklung und Investition. Viele kleine Firmen bedürften zur Kontrolle einer relativ großen

43 Rheinmetall-Archiv, Bestand A 4, Nr. 50, vertrauliches Schreiben vom 14.9.1976.

Holding, um den Überblick zu behalten. Außerdem müssten nach der Diversifikation die hinzu gekauften Firmen gestrafft, programmereinigt, modernisiert, integriert und geführt werden, was einen hohen Führungs-, Planungs- und Verwaltungsbedarf nach sich zöge. Schließlich sei ein strategisches Denken notwendig, das sich nicht an den Konjunkturzyklen, sondern an strukturellen Erwägungen orientieren müsse: „Wo ist strukturelles Wachstum vom Marktbedarf her zu erwarten, wo gestattet die Wettbewerbslage ein Mitwachsen, wo ist es von der strukturellen Finanzierung her möglich? Die Beantwortung dieser Fragen ist außerordentlich schwierig.“⁴⁴

Die heftige Diskussion über Diversifizierung im Konzern macht deutlich, dass die Unternehmensorganisation in den 1970er Jahren zu den umkämpften Feldern gehörte, auf denen nach neuen Wegen gesucht wurde. Die zuvor recht selbstständig arbeitenden kleinen Einheiten im zivilen Bereich wurden nun genauer auf ihren Erfolg und ihre Marktposition hin analysiert, und es wurde diskutiert, sie stärker in den Konzern und seine Unternehmenspolitik zu integrieren. Mit der Unternehmensorganisation wurde auch die zuvor eingeschlagene Unternehmensstrategie des Konzerns kritisiert. Eine lang anhaltende Phase relativ unreflektierter breiter Diversifikation neigte sich damit ihrem Ende zu und wich einem planvolleren, strukturellen und strategischen Denken und Lenken. Gleichwohl wurden Diversifizierung und anschließende Integration in das Portfolio des Konzerns nicht in Frage gestellt. Lockere Unternehmenszusammenschlüsse und Ausgliederungen in *profit-center* gehörten (noch) nicht zu den strategischen Mitteln, derer sich Vorstände bedienten. Dagegen wurde auf Planung und stärkere Marktbeobachtung gesetzt, um die breitmaschige Holdingstruktur des Konzerns besser kontrollieren und leiten zu können. Das strategische und strukturelle Denken, das hier deutlich wurde, zeigte sich auch in den vorgeschlagenen Schritten, mit denen die Krise und die Strukturprobleme des Konzerns gelöst werden sollten.

3. Vom diversifizierten Konzern zum schlanken Netzwerk?

Ab der zweiten Hälfte der 1970er Jahre kam es zu einer umfassenden Neuordnung der Beteiligungen und zu einer neuen Diversifizierung mit dem Erwerb der WMF (1979 bis 1985). Einzelne Unternehmen wurden veräußert, Personal abgebaut und die Produktpalette gestrafft. Damit konnte auch eine finanzielle Erholung im zivilen Bereich des Konzerns erreicht werden.⁴⁵ Zwar umfasste die Neuorganisation eine stärkere Zentralisierung, insbesondere Lenkung und Leitung betreffend, doch blieb der Konzern – obwohl er „schlanker“ und „straffer“ wurde – als diversifiziertes Maschinenbau-Unternehmen mit einem großen monostrukturierten Bereich in der Wehrtechnik bestehen.

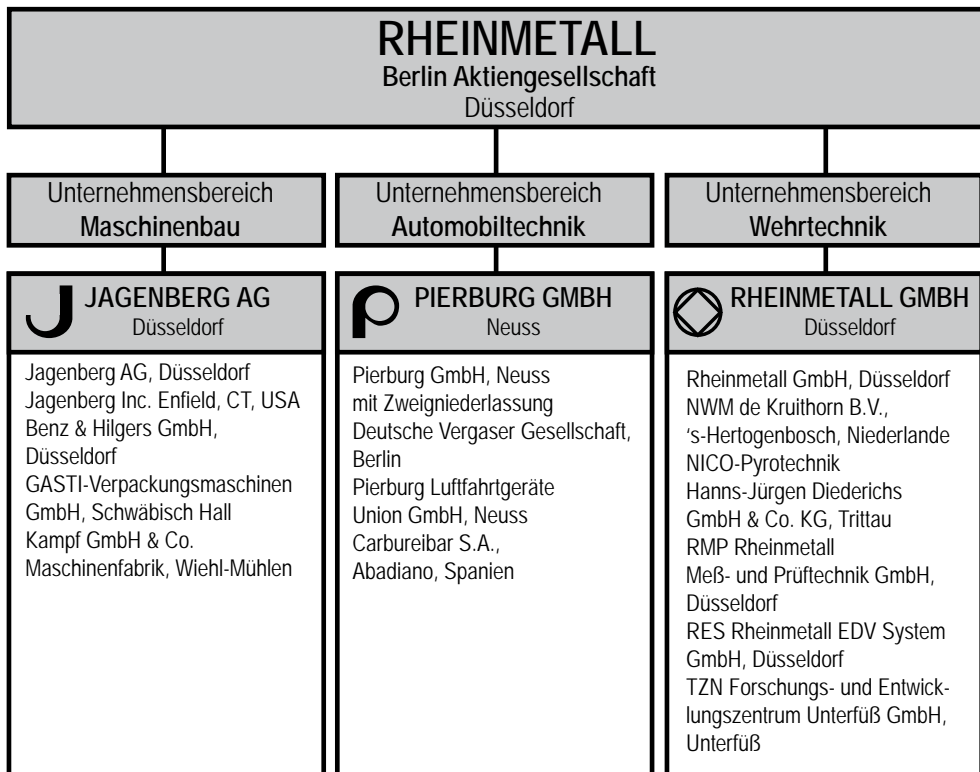
Bis 1981 überwog in der Rheinmetall-Holding die Sparte Wehrtechnik bei Umsatz und Gewinnen deutlich gegenüber den Sparten Maschinenbau und zivile Elektronik.⁴⁶ Erst

44 Rheinmetall-Archiv, Bestand A 4, Nr. 50, unpaginiertes Exposé.

45 Rheinmetall-Archiv A 21/35, Bl. 4, A 21/37 v. a. Punkt 52 und Bl. 18 ff. und A 21/39, Bl. 5 ff.

46 Christian Leitzbach: Das Zentralarchiv der Rheinmetall AG – Geschichte und Tradition in einem sich wandelnden Konzern, in: Archiv und Wirtschaft 37/1 (2004), S. 32–36, hier: S. 32.

nach 1981 gelang eine erfolgreichere Diversifikation in zivile Bereiche mit dem Erwerb der Jagenberg AG, einem Düsseldorfer Papierhersteller⁴⁷ und dem Neusser Maschinenbauer Pierburg GmbH (1986).⁴⁸ Damit erreichte die Rheinmetall AG auch eine übersichtlichere Gliederung ihres Portfolios, wie auch aus der unternehmenseigenen Übersicht über die Organisationsstruktur deutlich wird.⁴⁹



Dagegen scheiterte die Angliederung einer weiteren Produktgruppe, der Württemberger WMF AG, ein bedeutender international agierender Erzeuger von Geschirr und Bestecken. Das Unternehmen war von 1980 bis zur endgültigen Entscheidung des Bundeskartellamts 1986 unter Vorbehalt der Rheinmetall Berlin AG eingegliedert worden, musste nach der Ablehnung des Amtes aber verkauft werden. Erst nach 1981 wurde die Konzernneuorganisation weiter geführt. Es wurden neue Holding-Gesellschaften gegründet, die die einzelnen Bereiche führten und kontrollierten: die Rheinmetall Maschinenbau GmbH und die Rheinmetall Verpackungstechnik GmbH in Düsseldorf, die RM

47 Ebd. und Leitzbach, Das Archiv, S. 58.

48 Leitzbach, Das Archiv, S. 56.

49 Rheinmetall-Archiv B 591/5 Broschüre Rheinmetall GmbH – Ein Unternehmen stellt sich vor (o.S.), Sonderdruck aus: Die Bundeswehr in Staat, Gesellschaft, Wirtschaft, Düsseldorf 1986.

Euro B. V. in 's-Hertogenbosch und die RMH Maschinenbau AG in Hünenburg (CH). In den Jahren 1983 und 1984 wurde der Konzern weiter gestrafft, und es erfolgte eine Strukturbereinigung in den Unternehmensbereichen. Dabei wurde eine Zwischenholding mit gleichzeitiger Kapitalerhöhung der Rheinmetall Technik GmbH durch Einbringung von Gesellschaftsrechten errichtet.⁵⁰ Die neu erworbenen Gesellschaften wie die Pierburg-Gruppe wurden relativ schnell neu organisiert und gestrafft (1987). Die Rheinmetall Berlin AG entwickelte sich zu einem immer komplexeren Gebilde mit Holding, Zwischenholdings, einzelnen Beteiligungen im Inland, nicht konsolidierten Beteiligungen im Ausland und so weiter.⁵¹

Diese Entwicklung hielt auch in den 1980er und 1990er Jahren an. Nach und nach wurden zwar wenig rentable Unternehmen wie die Meyer, Roth & Pastor Maschinenfabrik GmbH (1988) und die PKL Verpackungssysteme GmbH mit ihren Tochtergesellschaften (1989) veräußert. Nach 1990 arrondierte Rheinmetall aber die Sparte Wehrtechnik und erwarb Anteile oder Unternehmen wie die MaK System Gesellschaft in Kiel (60 Prozent, 1990, 100 Prozent 1992), die WNC-Nitrochemie GmbH in Aschau am Inn, einen Hersteller von Schieß- und Treibladungspulver sowie verbrennbaren Munitionskomponenten (1992), die Mauser-Werke Oberndorf Waffensysteme GmbH (60 Prozent von der Nürnberger Diehl-Gruppe 1995), die STN Atlas Elektronik GmbH, ein international positioniertes Unternehmen auf dem Gebiet der wehrtechnischen Elektronik sowie ziviler Schiffselektronik (51 Prozent der Gesellschafteranteile, 1996) und die niederländische Gesellschaft Eurometaal N. V. in Zaandam (33,3 Prozent, 1996).

Insgesamt wurde der Konzern zwar in den 1970er Jahren gestrafft und in den 1980er Jahren deutlich schlanker, bis in die 1990er Jahre blieb das Unternehmen aber eher ein diversifizierter Konzern als ein „schlankes Netzwerk“. Zwar wechselten die Führungskonzepte innerhalb der Holding von einer nur mittelbar unternehmerisch tätigen Finanzholding (1950er und 1960er) hin zu einer eher operativen Holding (1970er und 1980er), die nicht nur die strategische Zielrichtung des Konzerns vorgab, und wieder zurück zu einer Vermögensholding (1990er und folgende). Doch wesentliche Funktionen des Unternehmens wurden bis in die 1990er Jahre nicht ausgelagert, sondern verblieben im Konzern, neue Beteiligungen wurden planvoll in den bestehenden Konzern integriert. Doch obgleich die Unternehmensstruktur an Werten wie „Straffung“ und „Effizienz“ orientiert war, wuchs der Konzern zu einem schwer zu durchblickenden Gebilde mit Dachholding, untergeordneten Führungsbereichen, Zwischenholdings und vielfältigen Beteiligungen im In- und Ausland, die selbstständig und teilweise projektbasiert arbeiteten – eine Entwicklung hin zu einer Netzwerkstruktur also.

An dieser Stelle muss auf eine entscheidende Schwäche im Konzept von Boltanski/Chiapello hingewiesen werden: die mangelnde Erklärung für die Veränderungen hin zu einem Netzwerkkapitalismus. Boltanski/Chiapello sahen den Motor oder Auslöser der neuen Organisationsentwicklung bei den Unternehmen hauptsächlich in der Künstler- und Sozialkritik. Andere mögliche Ursachen wurden dabei vernachlässigt, beispielsweise

50 Rheinmetall-Archiv A 21, mehrere Jgg. und Hoppenstedt, mehrere Jgg.

51 Ebd.

die wirtschaftliche Entwicklung wie etwa die ersten schweren Wirtschaftskrisen nach dem Zweiten Weltkrieg, auf die schon ausführlicher eingegangen wurde. Eine mögliche andere Ursache, die von Boltanski/Chiapello nicht erwähnt wurde, sind Veränderungen in den Externalitäten, vor allem den institutionellen und rechtlichen Bedingungen. So wurden etwa das Steuer- und das Gesellschaftsrecht (zum Beispiel Ausbau der Mitbestimmung) von 1960 bis 1980 mehrfach einschneidend verändert. Beispielsweise wurde 1969 das Auslandsinvestitionsgesetz verabschiedet, womit deutsche Investitionen im Ausland steuerlich gefördert wurden.⁵² Auch das Gesetz zur Änderung des Körperschaftssteuergesetzes von 1969 brachte weitere steuerliche Vorteile für Konzerne, die sich als Organschaft veranlagten ließen und Ergebnisabführungsverträge (das heißt auch Verlustausgleich) zwischen abhängiger und herrschender Gesellschaft abschlossen.⁵³ Waren bis Mitte der 1970er Jahre die technische und marktstrategische Eingliederung in einen Konzern (sogenannte Zweckabhängigkeit) die Voraussetzung für eine Organschaft, so wurde dies 1976 erweitert. Nun wurde auch die Zusammenfassung von Unternehmen „zum Zwecke der Gewinnmaximierung und des Risikoausgleichs durch Diversifikation“ als wirtschaftliche Einheit für die Steuerveranlagung anerkannt.⁵⁴

Diese Änderungen im Steuerrecht waren eine Ursache dafür, dass große Konzerne ihre Holdingstruktur mehrfach umwandelten, zum Beispiel wurde im Fall von Rheinmetall eine „schlankere“ Struktur mit vielen internationalen Tochterunternehmen steuerlich begünstigt.⁵⁵ Außerdem boten sich Holding-Gesellschaften nicht nur an, um Synergieeffekte zwischen den Tochterunternehmen im Maschinenbaubereich zu nutzen und Größen- und Spezialisierungsvorteile (*economies of scale and scope*) im Rahmen der Kapitalanlage zu realisieren. Zudem konnten Kapitalbeteiligungsgrenzen umgangen werden

52 Das Gesetz über steuerliche Maßnahmen bei Auslandsinvestitionen der deutschen Wirtschaft vom 18.8.1969 (BGBl I, S. 1214) wurde mehrfach geändert, z. B. durch das Steuerreformgesetz vom 25.7.1988 (BGBl. I, S. 1093). Es gestattete Unternehmen steuerfreie (gewinnmindernde) Rücklagen für das ausländische Betriebsvermögen, einen negativen Progressionsvorbehalt für Verluste ausländischer Betriebsstätten (d. h. diese Verluste konnten auf inländische Einkünfte partiell angerechnet werden) und steuerfreie Rücklagen für Verluste ausländischer Tochtergesellschaften d. h. eine zeitlich begrenzte Steuerstundung. Vgl. Günter Wöhe/Hartmut Bieg/Christoph Kneip: Grundzüge der Betriebswirtschaftlichen Steuerlehre, München 1991, S. 190 ff.

53 Zuvor wurde das Rechtsinstitut der Organschaft v. a. durch Rechtsprechung für die Umsatz- und Gewerbesteuer angewandt, außerdem gab es seit 23.10.1959 einen „Organschaftserlaß“ des Finanzministeriums von Nordrhein-Westfalen (BStBl. II, S. 161). Körperschaftssteuergesetze vom 15.8.1969 und Änderung 1977 siehe BGBl I, S. 1182. Vgl. Ludwig Schmidt/Helmut Steppert: Die Organschaft im Körperschaftssteuer-, Gewerbesteuer- und Umsatzsteuerrecht, Berlin 1978.

54 Urteil des Bundesfinanzhof vom 21.1.1976 (BStBl. II, S. 389). Vgl. Hans-Peter Reuter: Die Besteuerung verbundener Unternehmen, München 1970.

55 Rheinmetall-Archiv A 21, mehrere Jgg. Der Begriff Holding ist übrigens gesetzlich nicht definiert und wird nicht einheitlich verwendet. In der Regel wird von Kapitalgesellschaften oder Schachtelgesellschaften gesprochen, die nach dem Schachtelprivileg steuerliche Nachteile für Vermögens- und Gewerbesteuer, bis 1977 auch für die Körperschaftsteuer vermeiden konnten. Ist ein Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag abgeschlossen, so spricht man von einem „Konzern“ (§ 18 Abs. 1 AktG). Das Schachtelprivileg trat bis 1977 an Stelle der Organschaft, falls von einer wirtschaftlichen oder organisatorischen Eingliederung des Tochterunternehmens nicht ausgegangen werden konnte. Wöhe/Bieg/Kneip: Grundzüge der Betriebswirtschaftlichen Steuerlehre, S. 312–317.

und eine Vielzahl von Steuervorteilen erzielt werden. Zwischen-Holding-Gesellschaften konnten ihren Firmensitz in ein Land verlegen, in dem attraktivere steuerliche Bedingungen dafür sorgten, dass die von den Tochterunternehmen abgeführten Gewinne günstigeren Steuergesetzen unterlagen. Durch die Einschaltung von Zwischen-Holdings wie im Fall von Rheinmetall konnte möglicherweise auch für die Steuerbehörden die tatsächliche Beteiligungsstruktur nur mit erheblichem Aufwand nachvollzogen werden.⁵⁶ Insbesondere in einem Konzern, dessen Ergebnisse innerhalb der einzelnen Teilbereiche sehr unterschiedlich erzielt wurden, bot die Steuergesetzgebung für Organschaften enorme Vorteile. Investitionen in Beteiligungen und neue Tochtergesellschaften ließen sich für den Konzern relativ günstig gestalten, wenn sie gegen die hohen Gewinne, die in der Wehrtechnik-Sparte des Konzerns erzielt wurden, verrechnet werden konnten. Dagegen wogen die Nachteile einer Holdingstruktur wie Desintegration, Anonymisierung und höherer administrativer Aufwand bis zur Unternehmenskrise der 1970er Jahre anscheinend nur relativ gering. Erst in der Krise wurden die Nachteile eingehender analysiert und diskutiert. Nach den Diskussionen um das *re-engineering* wurden die Beschneidung des Wildwuchses und der Aufbau eines Planungs- und Kontrollsystems vom neuen Rheinmetall-Vorstand zügig angegangen.

4. Steuerung und Planung versus kreatives Chaos?

Vor der Entwicklung langfristiger Schritte, die erst nach einer umfassenderen Analyse für ihn möglich zu sein schienen, schlug das neue Mitglied des Rheinmetall-Vorstands einige wichtige Sofortmaßnahmen vor, die auch langfristige und übergreifende Bedeutung hatten. Als wichtigsten Schritt sah er die sofortige Einführung eines Planungs- und Berichtssystems in der AG vor. Ziel war dabei eine einheitliche, nach Firmengruppen komprimierbare Unternehmensplanung und betriebswirtschaftliche Plankontrollsysteme aufzubauen. Dazu sei die Unterstützung durch die Rheinmetall GmbH, die Arbeit eines Wirtschaftsprüfers und die Schaffung eines kleinen, aber hochwertigen betriebswirtschaftlichen Stabes in der AG notwendig, der nur in der Linienpraxis erfahrene Mitarbeiter habe sollte, also keine reinen Stabsleute. Danach sollte dieses Systems durch den Stab in allen zivilen Tochterunternehmen per Anweisung durch den Vorstand eingeführt werden. Es sei aber unbedingt sicherzustellen, dass die einzelnen Geschäftsführer aktiv mitwirkten.⁵⁷

Erst auf der Grundlage der Ergebnisse des Planungs- und Berichtssystems sollte möglichst kurzfristig ein Gesamtkonzept erarbeitet und nach Genehmigung durch den Aufsichtsrat in Stufen verwirklicht werden. Das Vorstandsmitglied sah dazu vor, dass zwei oder drei homogener strukturierte Firmengruppen je unter vollständiger Führung von

56 Allgemein zur Gestaltung und zu den Vor- bzw. Nachteilen von Holding-Strukturen: Thomas Keller: Unternehmensführung mit Holdingkonzepten, Köln ¹1993; Manfred Schulte-Zurhausen: Organisation, München ²2002 und Marcus Lutter/Lenhard Jesse: Holding Handbuch, Köln ³2004.

57 Ebd., weiteres Exposé, S. 20.

der jeweils geeigneten Firma aus geschaffen werden. Dieser Führungsfirma der jeweiligen Verbundgruppe (zum Beispiel Wehrtechnik, Maschinenbau, Elektronik oder Automobiltechnik) sollten die übrigen Firmen als Werke oder Tochtergesellschaften zugeordnet werden. Außerdem sollte für Werke wie Laeis oder Tornado, die in keine der drei Verbundgruppen richtig passten, eine neue Konzeption verfasst werden. Die zwei oder drei Verbundgruppen sollten durch Kapitalerhöhungen in ihrem Bestand gesichert und gestärkt werden für die Herausforderungen weiterer Umstrukturierungen. Ein Einkaufsverbund sollte die beiden oder die drei Verbundbereiche verbinden. Innerhalb der Verbundbereiche plädierte das neue Vorstandsmitglied für eine straffe Programmneueordnung. Als wichtige Ertragsstabilisatoren sollten die Finanzbeteiligungen Hottinger und Eisen und Metall auf jeden Fall beibehalten werden.

Schließlich war eine wichtige Vorbedingung für diese Schritte, dass keine weiteren Zukäufe von zivilen Firmen mehr erfolgen sollten, bis ein vollständiger Überblick über die strukturellen Probleme, die möglichen Verbesserungsmaßnahmen und alternative Zukunftsstrategien gewonnen worden ist.⁵⁸ Daneben wurden schon einzelne Maßnahmen für die Tochterunternehmen und Beteiligungen vorgeschlagen, die die jeweiligen Probleme im Detail bewältigen helfen sollten, zum Beispiel Umstrukturierung der Produktpalette, Einführung von Planungs- und Kontrollsystemen oder die Absetzung von Geschäftsführern.

Einen heftigen Schlagabtausch gab es mit dem Aufsichtsrats-Vertreter des Hauptaktionärs. Dieser war zugleich der Vorgänger des neuen Vorstandmitglieds und fühlte sich nicht nur persönlich und in einzelnen Entscheidungen, sondern auch in seiner langjährigen Unternehmens- und Bilanzpolitik insgesamt angegriffen. Besonders stark polemisierte er in Briefen an das neue Vorstandsmitglied und an seine Aufsichtsrats-Kollegen gegen die strukturelle und strategische Ausrichtung der zivilen Beteiligungen am Marktbedarf und gegen die Kontroll- und Planungssysteme.⁵⁹ Doch trotz heftiger Angriffe – auch persönlicher Art – wurde vom Aufsichtsrat einer Reorganisation des Konzerns und einem neuen Planungs-Kontroll-System auf der Grundlage der vom neuen Vorstandsmitglied vorgeschlagenen Schritte zugestimmt. Die Beteiligungen wurden nun zu Verbundgruppen gestrafft, die Konzernrevision wurde abgeschafft, stattdessen wurden eine kleine Planungs- und Kontroll-Abteilung sowie ein Cash Management zusammen mit einer Bank eingeführt.⁶⁰

Im Fall von Rheinmetall kann also mitnichten davon gesprochen werden, dass eine zielorientierte Steuerung im Verlauf der 1970er und 1980er Jahre durch eine netzwerkförmige, projektbasierte und schwer durchschaubare Organisationsstruktur abgelöst worden ist, wie von Boltanski/Chiapello vor allem für die französischen Unternehmen vermutet wurde. Der Konzern wuchs schon in den 1960er Jahren zu einem weit verzweigten Gebilde an, das nur schwer zu überblicken war. Im Wehrtechnik-Bereich wurde zwar

58 Ebd., weiteres Exposé, S. 20 f.

59 Rheinmetall-Archiv, Bestand A 4, Nr. 50, Schriftwechsel Rheinmetall-Vorstand mit dem Vertreter der Gebr. Röchling KG 1976.

60 Rheinmetall-Archiv Bestand A 21/31, Bl. 4 und Hoppenstedt 1976/77.

in gewissem Maße projektabhängig an einzelnen großen Rüstungsprojekten zusammen mit anderen Zulieferern gearbeitet, Maßschneiderei statt Massenproduktion war aber für große Projekte in dieser Sparte schon lange gang und gäbe. Die zivilen Tochterunternehmen wurden in der Expansionsphase der 1950er und 1960er Jahre, die mit hohen Einnahmen aus dem Rüstungsgeschäft einherging, in rascher Folge angekauft und wirtschafteten in weitgehend selbstständigen Einheiten. Häufig wurden die vorhergehenden Besitzer der kleinen und mittelständischen Unternehmen sogar als Geschäftsführer eingesetzt, was zu Prinzipal-Agenten-Asymmetrien führen konnte, die den Konzern benachteiligten.⁶¹ Planungs- und Kontrollinstrumente, also eine zielorientierte Steuerung wurden ebenso wie eine umfassendere Integration von Beteiligungen in den Konzern erst im Verlauf der 1970er und 1980er Jahre durchgreifend eingeführt. Am Ende dieser Entwicklung stand zumindest partiell die Umsetzung einer divisional strukturierten Konzernorganisation. Dazu trugen die wirtschaftlichen Krisenerfahrungen der 1960er und 1970er Jahre entscheidend bei. Ein ähnlicher Befund auf der Grundlage einer „Probebohrung“ beim wichtigen Konkurrenten Krauss-Maffei AG in München bestätigt das Ergebnis, das in den 1960er und 1970er Jahren grundlegende Diskussionen um die Organisationsstruktur in deutschen Rüstungskonzernen stattfanden und tief greifende Neuerungen durchgeführt wurden.⁶²

5. Ausblick und Schlussbetrachtung

Angesichts der Fallstudie zu Rheinmetall ist Hartmut Berghoff eindeutig zuzustimmen: Die in der Bundesrepublik Deutschland sich in den 1960er Jahren durchsetzende Trendwelle zu Diversifizierung und Divisionalisierung kam erst nach 1990 zum Verebben. Netzwerkartige Strukturen setzten sich bei Rheinmetall nur bedingt durch. Zwar wurden die Organisationsstrukturen des Konzerns seit den 1970er Jahren intensiv im Vorstand und Aufsichtsrat diskutiert, dies bedeutete aber keine Abkehr vom eingeschlagenen Weg zur Diversifizierung. Es wurden einschneidende Modifikationen vorgenommen, etwa eine zielorientierte Planungs- und Kontrollinstanz eingeführt, aber insgesamt blieb die Rheinmetall AG auf dem Pfad einer ausdifferenzierten Holdinggesellschaft, die Steuer- und Skalenvorteile durch ihre Unternehmensstruktur generieren konnte. Erst Ende der 1990er Jahre erlag die Rheinmetall AG dem Charme des Gegenteilens, der „Lehre von der Konzentration auf die Kernkompetenzen“.⁶³

Im Jahr 1997 wurde die wehrtechnische Sparte, die zuvor in die Rheinmetall Industrie AG umgewandelt wurde, neu organisiert. Zur Erhöhung der nationalen und

61 Es wäre daher im Rahmen eines größeren Buchprojektes interessant zu untersuchen, inwieweit die einzelnen Geschäftsführer Handlungsspielräume gegenüber dem Konzern aufrecht erhalten und Informationsvorsprünge nutzen konnten, um ihre Position zu festigen und eigene Vorteile oder Gewinne zu realisieren. Diese Möglichkeit bestand nämlich teilweise durch die Kaufverträge, in denen den ehemaligen Besitzern Gewinnbeteiligungen oder Mieten und Pachten zugesichert wurden.

62 So wurden neue Planungsinstrumente bei Krauss-Maffei Mitte der 1960er Jahre eingeführt. Siehe Bestände R 2, R 3 und R 4 der Krauss-Maffei AG im Bayerischen Wirtschaftsarchiv München.

63 Hartmut Berghoff, *Moderne Unternehmensgeschichte*, S. 71 und 103.

internationalen Kooperationsfähigkeit wurden die operativen Geschäftsbereiche ausgliedert und in rechtlich selbstständige Gesellschaften überführt. Der Geschäftsbereich Waffe und Munition der Rheinmetall Industrie AG wurde auf die neu gegründete Rheinmetall W&M GmbH (Ratingen/Unterlüß) übertragen. Der 1997 neu geschaffene Unternehmensbereich Industrielle Elektronik begründete sich vor allem durch die Übernahme des Antennen- und Netzwerkhersellers Richard Hirschmann GmbH & Co. in Neckartenzlingen. Mit dem Erwerb der Kolbenschmidt AG und der Fusion mit Pierburg zur Kolbenschmidt Pierburg AG wurde der Automobilbereich von Rheinmetall nun zu einem der zwanzig größten Zulieferer der Welt.⁶⁴ In rascher Folge wurden zudem weitere wehr- und sicherheitstechnische Beteiligungen und Unternehmen erworben oder dem Konzern eingegliedert: die Nitrochemie Wimmis AG (1998 in Form einer Überkreuzbeteiligung mit der SM Schweizerische Munitionsunternehmung in Thun gegen 45 Prozent der Nitrochemie Aschau GmbH), den wehrtechnischen Bereich der BUCK System GmbH in Neuenburg/Fronau (1989, als neu gegründete BUCK Neue Technologien GmbH), die Oerlikon Contraves AG in Zürich, einen weltweit operierenden Anbieter von kombinierten Kanonen- und Lenkwaffensystemen für die Flugabwehr (1999) und den Geschäftsbereich Wehrtechnik von der IWKA Aktiengesellschaft (Karlsruhe). Dazu zählen die Unternehmen KUKA Wehrtechnik GmbH (Augsburg) und Henschel Wehrtechnik GmbH (Kassel), Systemführer bei gepanzerten Radfahrzeugen (1999).

Um sich auf die erforderliche Neuordnung der europäischen Rüstungsindustrie durch Konsolidierungen und Kooperationen strategisch vorzubereiten, fasste Rheinmetall 1999 seine wehrtechnische Kompetenz organisatorisch und gesellschaftsrechtlich unter dem Dach der neu gegründeten Rheinmetall DeTec AG (Defence Technologies) zusammen. Im Jahr 2000 wurden dann die bisher getrennt operierenden Gesellschaften Henschel Wehrtechnik, KUKA Wehrtechnik und MaK System Gesellschaft zur Rheinmetall Land-systeme GmbH verschmolzen. Damit vollzog die Rheinmetall DeTec AG einen weiteren Schritt zur Konzentration der Systemfirmen für gepanzerte Fahrzeuge auf dem nationalen Markt. Eine Konzentration auf die drei Kernfelder *Defence*, *Automotive* und *Electronics* war das Ergebnis einer Strukturveränderung im Jahr 2000. Schließlich folgte 2002 die Aufgliederung der Rheinmetall DeTec AG in vier neue strategische, markt- und ergebnisverantwortliche Geschäftsfelder: *Land Systems*, *Air Defence Systems*, *Weapon and Ammunition* und *Defence Electronics*. Parallel dazu wurden die bestehenden Groß- und Mittelkaliberaktivitäten im Geschäftsfeld *Weapon and Ammunition* zusammengefasst. Erst 2004 wurde mit dem Verkauf der in zivilen Geschäftsfeldern tätigen Heidel-Gruppe (Maschinen- und Werkzeugbau) sowie der zivilen Tochter Nico Feuerwerk GmbH Rheinmetall die Konzentration auf wehrtechnische Kernkompetenzen abgeschlossen. Mit gut 6.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwirtschafteten die weltweit tätigen Tochter- und Beteiligungsgesellschaften der Rheinmetall-DeTec-Gruppe im Jahr 2005 rund 1,4 Milliarden Euro Umsatz pro Jahr. Rheinmetall Defence Technologies zählt damit zu den größten und bedeutendsten Unternehmen für Rüstungsgüter in Europa.

64 Leitzbach, Das Archiv, S. 62.

Inwieweit dabei projektförmiges Arbeiten, Zeitarbeit und anderes im Rüstungsbereich überhaupt eine Rolle spielen konnte, wäre zukünftig noch zu klären. Tendenzen zur Ausbildung einer Netzwerkstruktur mit *profit centern*, Konzentration auf die Kernkompetenzen und Ähnliches lassen sich aber bei diesem Konzern im letzten Jahrzehnt deutlich beobachten. Wellenbewegungen wie in anderen Branchen – von der Bildung einer Holding-Struktur mit vielen Tochterunternehmen, zur Diversifizierung, zu *Profit-Centern*, zum *Out-Sourcing* bis hin zur (neuerlichen) Konzentration auf das Kerngeschäft (hin zum „schlanken Unternehmen“) – wurden hier zwar nachvollzogen, aber erst mit einer geraumen Zeitverzögerung. Ob der Pfad des Konzerns ähnlich wie bei anderen Unternehmen der Wehrtechnik-Sparte, aber auch anderer Hochtechnologie-Bereiche (Automobil-, Schiffs- und Maschinenbau) verlief, wäre daher lohnend zu vergleichen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen zivil-, militärisch- und gemischtwirtschaftlich-strukturierten Unternehmen herauszupräparieren.

Mittlere Datentechnik – made in Germany

Der Niedergang der Kienzle Apparate GmbH Villingen
als großer deutscher Computerhersteller

von Armin Müller

Im März 2001 stellte das Unternehmen DITEC vor dem Münchner Amtsgericht Antrag auf Insolvenz.¹ Dieses Ereignis fand weitgehend unterhalb der Wahrnehmungsschwelle einer breiteren Öffentlichkeit statt und hatte auch wenig Spektakuläres an sich. Die DITEC-Insolvenz würde sich kaum von Tausenden ähnlicher Fälle jedes Jahr unterscheiden, wenn sie nicht den Endpunkt eines langen Niedergangs eines einstmals bedeutenden deutschen Computerherstellers markieren würde. Die DITEC kann als Gründung aus einer Notsituation heraus beschrieben werden. Sie war als eine Mitarbeitergesellschaft von damals rund 1.500 Beschäftigten verschiedener deutscher Tochtergesellschaften des US-Computerkonzerns Digital Equipment Corporation (DEC) entstanden.² DITEC stand als Abkürzung für „Deutsche Informationstechnologie“. Der Verweis auf Datentechnik made in Germany war zum Zeitpunkt der Gründung 1995 eher trotzig gemeint und zielte gegen den damaligen US-amerikanischen Eigentümer DEC, in dessen Konzernstrategie kein Platz mehr für eine eigenständige Entwicklung und Produktion in der Bundesrepublik war. Die deutschen DEC-Töchter standen 1994/95 kurz vor der Schließung. Ein großer Teil der Mitarbeiter wollte aber das Ende ihres Betriebes nicht hinnehmen und hatte sich deswegen zusammengeschlossen und das Geld aus dem Sozialplan in einen unternehmerischen Alleingang investiert. Dafür nutzten sie die rechtliche Hülle der Digital-Kienzle Informationstechnologie GmbH & Co. KG mit Sitz in Villingen-Schwenningen, einer der zur Schließung anstehenden DEC-Tochtergesellschaften.

Die Digital-Kienzle wiederum war im Januar 1991 durch den Verkauf des kompletten Geschäftsbereichs Datensysteme der Mannesmann Kienzle GmbH an DEC entstanden. Das verweist auf das eigentliche Kernthema der folgenden Analyse: den Aufstieg

- 1 Der Beitrag ist ein Ergebnis eines Kooperationsprojektes zwischen der Arbeitsgruppe für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Universität Konstanz und der Kienzle Argo Taxi International GmbH zur Unternehmensgeschichte der Kienzle Apparate GmbH Villingen. Mein Dank gilt allen, die uns hierbei mit der Bereitschaft zu Gesprächen, mit eigenen Dokumenten und anderen Hilfestellungen unterstützt haben. Mein besonderer Dank gilt Cornelia Dietz, die die Korrekturarbeiten zu diesem Aufsatz geleistet hat.
Formell war es die Gesellschaft DITEC Informationstechnologie AG Holding, über die hier verhandelt wurde; vgl. Ditec stellt vor dem Amtsgericht München Insolvenzantrag, in: Computerwoche, 27.3.2001; Handelsregisterauszug DITEC Informationstechnologie Aktiengesellschaft (Holding), Amtsgericht München HRB 111309, Löschung vom 12.6.2001.
- 2 Vgl. Jobs für 1500 Digital-beschäftigte noch gesichert. Neues Modell soll Mitarbeiter vor Arbeitslosigkeit bewahren, in: Computerwoche, 28.10.1994; Mitarbeitergesellschaft nutzt Firmenmantel von Digital-Kienzle. Digital-Tochter Ditec soll von Altkunden profitieren, in: Computerwoche, 16.12.1994.

und insbesondere den Niedergang des Büromaschinen- und Computergeschäfts im Villingener Unternehmen Kienzle Apparate. Die Kienzle Apparate GmbH Villingen war 1928 als Spin-Off der Kienzle Uhrenfabriken AG mit Sitz im benachbarten Schwenningen gegründet worden und hatte zunächst als kleines Unternehmen begonnen, das sich mit der Produktion und dem Vertrieb von Taxametern, Fahrtschreibern und ähnlichen Geräten zur Betriebs- und Fahrzeugüberwachung beschäftigte.³ Den eigentlichen Aufstieg durchlief das Unternehmen in der Nachkriegszeit.

Zum einen profitierte man im klassischen Geschäftsfeld der Apparate von der rasanten Automobilisierung in den westlichen Industrieländern und der damit einhergehenden staatlichen Regulierung im Bereich Nutzfahrzeuge. 1952 war für die Bundesrepublik und 1969/70 für die gesamte Europäische Gemeinschaft eine Fahrtschreiberpflicht für LKWs und Busse eingeführt worden und Kienzle Apparate war Marktführer in dieser Technologie. Zu den traditionellen Produkten Fahrtschreiber, Betriebsdatenerfassungsgeräte und Taxameter war man mittlerweile auch in die Bereiche Parkuhren, Parkautomaten und Geld- und Literzähler für Zapfsäulen an Tankstellen eingestiegen. Zum anderen hatte man sich ab 1948 mit dem Einstieg in das Geschäft mit Büromaschinen und später Computern ein neues, zweites Standbein aufgebaut. Hier konnte Kienzle Apparate von der kompletten Neuordnung der Branche infolge der deutsch-deutschen Teilung profitieren. Bis 1945 hatten Unternehmen aus Thüringen, Sachsen und Berlin über 80 Prozent der deutschen Büromaschinen produziert. Nach Kriegsende, Demontagen, Verstaatlichung und Abtrennung der beiden deutschen Wirtschaftsgebiete bestand hier für das Gebiet der Bundesrepublik eine strukturelle Unterversorgung. Für Neueinsteiger bestand somit die Möglichkeit, sich erfolgreich auf einem neuen Markt zu profilieren. Außerdem begannen ehemalige Eigentümer und Angestellte der enteigneten Betriebe der SBZ/DDR mit dem Wiederaufbau ihrer Unternehmen in den Westzonen oder suchten Kooperationspartner.⁴ Kienzle Apparate gelang es in dieser Phase, von den führenden Chemnitzer Anbietern Astra und Wanderer wichtige Schlüsselpersonen aus der Konstruktion und dem Vertrieb zu übernehmen.⁵ Mit ihrer Hilfe gelang es in Villingen, schnell eine eigene Produktpalette an Addier- und Buchungsmaschinen zu entwickeln und diese erfolgreich auf dem Markt einzuführen.

3 Zu den Rahmendaten der Unternehmensgeschichte vgl. Herbert Ackermann: Von Taxametern, Fahrtschreibern und Computern. Die Geschichte der Kienzle Apparate GmbH, in: Jahresheft Geschichts- und Heimatverein Villingen 1994/95, S. 92–106.

4 Zur deutschen Büromaschinenindustrie vor 1945 vgl. Hartmut Petzold: Moderne Rechenkünstler. Die Industrialisierung der Rechentechnik in Deutschland, München 1992; zu den Umbrüchen ab 1945 vgl. Heinz Bauer: Die Entwicklung der deutschen Büromaschinen-Industrie seit 1945, Diss. Nürnberg 1951; ders.: Umfang der deutschen Büromaschinenindustrie, in: Kienzle Blätter 5/1954, S. 18 f.; J. Schierz: Die westdeutsche Büromaschinenindustrie – Dynamik und strukturelle Wandlung, in: Mitteilungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung 9/6 (1958), S. 105–126.

5 Zu den beiden Unternehmen Wanderer und Astra vgl. Michael C. Schneider: Unternehmensstrategien zwischen Weltwirtschaftskrise und Kriegswirtschaft. Chemnitzer Maschinenbauindustrie in der NS-Zeit 1933–1945, Essen 2005; Jörg Feldkamp/Achim Dresler (Hg.): 120 Jahre Wanderer 1885–2005. Ein Unternehmen aus Chemnitz und seine Geschichte in der aktuellen Forschung, Chemnitz 2005.

Beide Geschäftsfelder sorgten dafür, dass das Familienunternehmen bis in die 1970er Jahre hinein eine dynamische Aufwärtsentwicklung durchlief. Im Geschäftsjahr 1979/80 erzielte die Kienzle Apparate GmbH weltweit einen Umsatz von 725 Millionen Deutsche Mark. Davon wurden rund 34 Prozent im Exportbereich erzielt. Produziert wurde in zwei Hauptwerken in Villingen und an Nebenstandorten in Mönchweiler, Oberndorf und Bonndorf (alle Baden-Württemberg). Beschäftigt wurden europaweit zu diesem Zeitpunkt rund 8.400 Arbeiter und Angestellte, davon etwa 5.000 Beschäftigte im engeren Sinne beim Unternehmen Kienzle Apparate GmbH, 1.680 bei den inländischen und weitere 1.720 in ausländischen Vertriebsgesellschaften. Hinzu kamen ein weit verzweigtes Service- und Vertriebsnetz sowie über 100 rechtlich selbstständige Werksvertretungen.⁶ 59 Prozent des Umsatzes erzielte das Unternehmen mit dem Geschäftsfeld Datensysteme und 41 Prozent mit Apparaten. Im Ergebnis wiederum erzielte man mit dem Apparate-Bereich etwa 50 Millionen Mark Gewinn, während für das Computergeschäft ein Defizit von knapp 42 Millionen DM ausgewiesen wurde.⁷

Das Unternehmen Kienzle Apparate war ein eigenständiges Familienunternehmen. Sämtliche Anteile an der Gesellschaft waren in den Händen der drei Geschwister Jochen Kienzle, Herbert Kienzle und Margrit Furtwängler (geb. Kienzle). Sie stellten die zweite Generation der Eigentümerunternehmer bei Kienzle Apparate. Der Gründer und Vater der drei Geschwister, Dr. Herbert Kienzle, war 1954 verstorben. An der Spitze des Unternehmens stand Ende der 1970er Jahre eine vierköpfige Geschäftsführung, die sich aus den beiden Kienzle-Brüdern sowie Dr. Martin Fahnauer und Dr. Gert Bindels zusammensetzte. Jochen Kienzle war für den Bereich Verwaltung und Personal, Herbert Kienzle für den Bereich Technik und Entwicklung zuständig, Fahnauer war schon seit Anfang der 1960er Jahre für das Finanzressort verantwortlich, während Bindels gerade neu für Vertrieb und Marketing im Computerbereich eingestellt worden war. Bis zur Reform des Mitbestimmungsgesetzes 1976 und der dadurch notwendigen gewordenen Erweiterung und Neuwahl des Gremiums setzte sich der Aufsichtsrat des Unternehmens aus drei Personen zusammen: An der Spitze stand seit 1956 Dr. Hermann Richter als Vertreter der Kienzle-Hausbank, der Dresdner Bank. Mitglieder waren außerdem: Dr. Hans Kerschbaum, ein ehemaliges Siemens-Vorstandsmitglied, sowie ein Vertreter der Arbeitnehmerseite. Ab 1978 umfasste der Aufsichtsrat 12 Mitglieder und war paritätisch mit Vertretern der Eigentümer und Vertretern der Arbeitnehmer zusammengesetzt.⁸

Die beiden genannten Geschäftsfelder waren im Unternehmen weitgehend unabhängig voneinander organisiert, so dass es völlig eigenständige Entwicklungs- und Vertriebsstrukturen gab. Das war zum einen durch den späten Einstieg ins Büromaschinengeschäft historisch so gewachsen, zum anderen war es Folge der völlig unterschiedlichen Ziel-

6 Kienzle Apparate: Firmengruppe Kienzle Apparate machte 725 Mio. Umsatz, Pressemitteilung 16.9.1980, sowie Kienzle Apparate GmbH: Bericht Geschäftsjahr 1.4.1979–31.3.1980, beides in: Stadtarchiv Villingen-Schwenningen (StA VS), Kienzle Apparate, 1037.

7 Vgl. Aufstellung Umsatzerlöse Kienzle Apparate GmbH 1978/79 bis 1982/83, Manuskript 23.6.1982, in: Mannesmann-Archiv, M 17.723, Bd. 1.

8 Zu den Mitgliedern vgl. Unsere Arbeitnehmer-Vertreter im Aufsichtsrat, in: Kienzle Blätter 1/1978, S. 9; Die Vertreter der Gesellschafter im Aufsichtsrat, in: Kienzle Blätter 3/1978, S. 5.

märkte und der damit verbundenen Anforderungen für das Unternehmen. Während im Bereich des Hauptgeschäfts mit Fahrtschreibern mit einer gesetzlich klar regulierten und auf eine übersichtliche Zahl von Autofabriken zugeschnittenen Situation vorherrschte, war das Büromaschinen- und Computergeschäft einem Wettbewerb mit ungleich mehr Anbietern und Kunden ausgesetzt und entwickelte sich ab den 1960er Jahren mit einer stetig wachsenden Dynamik.

Im Folgenden wird der Geschäftsbereich Datensysteme der Kienzle Apparate näher betrachtet. Die Analyse setzt in den 1960er Jahren ein, in denen der Übergang von klassisch-mechanischen Büromaschinen zu elektronischen Computersystemen vollzogen wurde und Kienzle Apparate ein zentraler Anbieter der so genannten Mittleren Datentechnik wurde. Es folgten die langen 1970er Jahre, in denen sich die Marktsituation für kleinere und mittlere Computerproduzenten immer weiter zuspitzte und letztlich auch Kienzle Apparate gezwungen war, mit der Mannesmann AG einen starken Kapitalgeber mit ins Boot zu holen. Zwischen 1982 und 1989 konnte sich der Kienzle-Computerbereich tatsächlich wieder stabilisieren und mit einer neuen Produktfamilie die eigene Position halten. Diese Zeit der kurzen 1980er Jahre wird im dritten Kapitel abgehandelt. Am Ende des Jahrzehnts standen aber trotz aller Erfolge doch die Ausgliederung und der Verkauf des kompletten Computerbereichs an. Im vierten Kapitel werden die Umstände dieses Verkaufs sowie die sehr kurze Geschichte der Digital-Kienzle dargestellt. Abschließend soll die Fallstudie zusammengefasst und unter dem Blickwinkel der übergreifenden Fragestellungen des Bandes analysiert werden.

1. Kienzle Apparate und die Mittlere Datentechnik

Kienzle Apparate war seit Beginn der Bundesrepublik ein erfolgreicher Anbieter klassisch-mechanischer Büromaschinen, genauer gesagt von Addier- und Buchungsmaschinen. Um 1960 setzte in der Branche der Übergang zu elektronischen Computersystemen, der so genannten Mittleren Datentechnik, ein. Die Computer der Mittleren Datentechnik besetzten von da an ein Marktsegment zwischen klassischen Büromaschinen und großen Computersystemen. Zunächst gab es bei Kienzle Apparate wie bei anderen Büromaschinenherstellern eine Generation von halbelektronischen Geräten, die im Kern noch auf den alten mechanischen Maschinen aufbauten, die aber in der Geräteperipherie zusätzliche elektronische Bauteile wie Datenein- und Datenausgabegeräte beziehungsweise elektronische Recheneinheiten einsetzten. Ab Mitte der 1960er Jahre kamen dann erste Geräte, die als vollwertige Computersysteme bezeichnet werden konnten. In der Bundesrepublik gingen damals wichtige Impulse von Heinz Nixdorf und seinem Paderborner Labor für Impulstechnik sowie seinem Konstrukteur Otto Müller und dessen Entwicklungen im Bereich der Kleincomputer aus.⁹ Auf der Hannover Messe 1965 konnten

9 Zu Heinz Nixdorf und seinem Unternehmen vgl. v. a. Klaus Kemper: Heinz Nixdorf – Eine deutsche Karriere, Landsberg (Lech) 2001; zu Otto Müller vgl. die Autobiografie seiner Frau und Geschäftspartnerin Ilse Müller: Glanz und Elend der deutschen Computerindustrie. Meine Erfahrungen als High-Tech-Unternehmerin, Frankfurt/M. 1995.

die Firmen Wanderer Büromaschinen GmbH aus Köln und Ruf Buchhaltung aus Karlsruhe erste Modelle präsentieren, die auf Elektroniken aus dem Hause Nixdorf aufbauen. Kienzle Apparate kooperierte in dieser Phase ebenfalls eng mit Nixdorf. Aufgrund von Lieferschwierigkeiten Nixdorfs konnte der erste vollelektronische Rechner aus Villingen, der Magnetkontencomputer Klasse 800, aber erst ein Jahr später auf der Messe 1966 vorgestellt werden.¹⁰

Den kommerziellen Durchbruch schaffte Kienzle Apparate endgültig 1968 mit dem vollständig neu konstruierten und auch erstmals mit integrierten Schaltkreisen (Chip-Technologie) ausgestatteten Magnetkontencomputer der Klasse 6000. Dieser konnte auf der Hannover Messe 1968 der Fachöffentlichkeit präsentiert werden und erwies sich als großer Publikumsmagnet. Das Handelsblatt schrieb von der „bedeutendsten Neuheit auf dem Gebiet der mittleren Datentechnik“ und die beiden deutschen Fernsehkanäle nahmen die Kienzle-Neuheit in ihre Messeberichterstattung auf.¹¹ Schon rein äußerlich stellte die Klasse 6000 etwas Neues dar. War das System 800 noch weitgehend der Form der mechanischen Kienzle-Modelle nachempfunden, glänzte die 6000 in einem völlig neuen Design. Neben einer kontaktfrei arbeitenden Volltastatur als Eingabeeinheit bestand die Klasse 6000 aus einer Magnetkontenverarbeitung und hatte einen elektronischen Zentralrechner auf Chip-Basis von der US-Firma Texas Instruments mit einem Speichervolumen von einem bis zu 16 KB. Das System 6000 war als Baukasten konzipiert und konnte mit verschiedenen Speichereinheiten und Peripheriegeräten wie Drucker oder Lochkartensysteme ausgestattet werden.¹²

Die Kienzle Klasse 6000 oder ähnliche Geräte anderer Anbieter – beispielsweise der Nixdorf-Rechner Klasse 820 – standen für eine kleine Revolution auf dem Gebiet der Mittleren Datentechnik. Bis zu diesem Zeitpunkt existierten der Markt für mechanische Buchungsautomaten und der für elektronische Computersysteme getrennt voneinander und ohne große Überschneidungen. Klassische Großcomputer existierten seit den 1950er Jahren, sie waren zumeist schrankgroß, kosteten Millionen und man benötigte eine Schar von hochqualifizierten Technikern, um sie zu bedienen. Ihre Anwendung war deshalb weitgehend auf große Forschungszentren, militärische Einrichtungen oder zentrale Behörden beschränkt.¹³ Büromaschinen hingegen waren in vielen Unternehmen, Geldinstituten und kleinen Behörden im Einsatz und erleichterten die alltägliche Schreib- und Rechenarbeit in der Verwaltung und im Rechnungswesen.¹⁴ In den 1960er Jahren stießen die mechanischen Modelle hier zunehmend an ihre Leistungsgrenzen.

10 Zum Verhältnis von Kienzle Apparate und Nixdorf vgl. Richard Ernst: Die Entwicklung der Fa. Kienzle Apparate GmbH in den Jahren 1957 bis 1969 aus der Sicht des Technischen Geschäftsführers, unveröffentlichtes Manuskript Dezember 1970, S. 81–96.

11 Herbert Ackermann: Ein Kienzle-Computer macht Schlagzeilen, in: Kienzle Blätter 2/1968, S. 4–11.

12 Vgl. Ernst, Die Entwicklung der Fa. Kienzle Apparate, S. 53, 61; zur technischen Beschreibung vgl. auch Lutz J. Heinrich: Mittlere Datentechnik. Datenverarbeitung zwischen Büromaschine und Computer, Köln 1968, S. 48–50.

13 Zu den ersten Computergenerationen vgl. Paul E. Ceruzzi: A History of Modern Computing, Cambridge 1999, S. 13–78.

14 Grundlegend hierzu Theo Pirker: Büro und Maschine. Zur Geschichte und Soziologie der Mechanisierung der Büroarbeit, der Mechanisierung des Büros und der Büroautomation, Tübingen 1962.

Organisations- und Verwaltungstätigkeiten wurden zunehmend komplexer und umfassender. Die Nachfrage nach Technologien einer weitergehenden Rationalisierung und Automatisierung nahm stetig zu, so dass die Büromaschinenhersteller mit den gewachsenen Ansprüchen ihrer Kunden konfrontiert wurden. Über den Einstieg in elektronische Komponenten konnten die Anbieter von Büromaschinen hier zunehmend verbesserte technische Möglichkeiten anbieten. Es verwundert nicht, dass diese Fortschritte gerade dort erzielt wurden, wo die Produktentwicklung nicht in abgeschotteten Entwicklerabteilungen und Forschungsinstituten stattfand, sondern in engem Austausch zwischen Herstellerfirmen, Kunden und Anwendern. Bei den Produzenten von Großcomputern herrschte noch lange die Meinung vor, dass es eigentlich keinen Markt für Kleincomputer gäbe. Die neuen Wege wurden deshalb von Unternehmern gegangen, die aus der Praxis der Büromaschinen kamen.

Bei Kienzle Apparate hatte man hierfür in der ersten Hälfte einen Weg der Professionalisierung in der Fertigung und der Unternehmensorganisation durchlaufen müssen, der mit erheblichen Aufwendungen und nicht ohne Rückschläge vonstatten ging. Für eine bessere Produktplanung richtete man ab 1963 einen gemeinsamen Ausschuss der Bereiche Vertrieb, Fertigungstechnik und Entwicklung ein, den so genannten Entwicklungsausschuss B (EAB). Dort wurden die Pläne für die Kienzle-Computer der Klasse 6000 ausgearbeitet und bis zur Serienproduktion begleitet.¹⁵ Wie stark der Entwicklungsaufwand im Laufe dieses Übergangs von der Büromaschine zum Computer anstieg, belegen auch die Zahlen bei Kienzle Apparate: War man zu Zeiten der mechanischen Modelle 1957 noch mit 66.000 Entwicklerstunden pro Jahr ausgekommen, stieg dieser Aufwand mit den halbelektronischen Modellen auf 147.000 Stunden im Jahr 1960 und auf 240.000 Stunden 1968, dem Jahr der 6000er-Einführung, an.¹⁶ Das entspricht einer Steigerung um 360 Prozent des ursprünglichen Aufwands und berücksichtigt nicht einmal die Arbeit eines externen Kienzle-Entwicklungsbüros mit mehreren Dutzend Mitarbeitern, das in München angesiedelt war.

Obwohl die Entwicklung der Mittleren Datentechnik weitgehend im Schatten des internationalen Computermarktes stattfand, nahm die Nachfrage schnell zu. In einer Überblicksstudie der OECD von 1969 zum Stand der Computerentwicklung kam das Phänomen der Mittleren Datentechnik fast nicht vor. Für die Bundesrepublik im Jahr 1967 wurden darin knapp 3.000 installierter Computersysteme angegeben.¹⁷ Im Vergleich dazu schaffte es allein Kienzle Apparate, zwischen 1968 und 1972 ebenfalls 3.000 Computer zu verkaufen und man war nicht der einzige Anbieter.¹⁸ Den steilsten Aufstieg durchlief Heinz Nixdorf, der es mit seinem kleinen Labor für Impulstechnik im Jahr 1968 schaffte, den Branchenriesen Wanderer Büromaschinen in Köln zu übernehmen. Dieser wurde in Nixdorf Computer AG umbenannt und stieg damit zum größten deutschen

15 Ernst, Die Entwicklung der Fa. Kienzle Apparate, S. 79 f.; vgl. auch Herbert Ackermann: Zehn Jahre EAB – erfolgreiche Zukunftsplanung, in: Kienzle Blätter 1/1973, S. 2–4.

16 Ernst, Die Entwicklung der Fa. Kienzle Apparate, S. 26.

17 Vgl. Statistik in: OECD (Hg.): Gaps in Technology. Electronic Computers, Paris 1969, S. 157–178.

18 Zu den Kienzle-Verkaufszahlen vgl. Ernst, Die Entwicklung der Fa. Kienzle Apparate, S. 96.

Computerhersteller auf.¹⁹ Daneben wurden Computer der Mittleren Datentechnik von Unternehmen wie Ruf Buchhaltung in Karlsruhe, dem Registrierkassenhersteller Anker aus Bielefeld, der Siegener Maschinenbau AG (Siemag), der Triumph-Adler AG, den US-Firmen Burroughs, NCR und zum Teil auch IBM, der italienischen Olivetti, dem niederländische Elektrokonzern Philips oder auch dem Musikgerätehersteller Hohner aus Trossingen angeboten.²⁰ Innerhalb dieses Wettbewerbfelds konnte sich Kienzle Apparate in der Bundesrepublik als Nummer Zwei hinter dem Branchenprimus Nixdorf positionieren. 1974 kamen von insgesamt 55.000 installierten Anlagen der Mittleren Datentechnik 25 Prozent von Nixdorf und 15 Prozent von Kienzle Apparate.²¹

Der scharfe Wettbewerb bedingte, dass sich die Produktzyklen weiter verkürzten und die Anbieter gezwungen waren, schnell weitere Neuerungen nachzulegen. Kienzle konnte so ab 1971 das vollelektronische Terminalsystem 3000 anbieten, das sich an den alten Kernkundenstamm des Unternehmens in Banken und Sparkassen richtete und in diesem Segment bisherige halbelektronische Modelle ablöste. Im Folgejahr 1972 konnte man als Messeneinheit das EDV-System 6100 vorstellen, das eine Weiterentwicklung der Klasse 6000 darstellte. Die Leistungsdaten waren weiter verbessert worden und es konnten zusätzliche Peripherieeinheiten angeschlossen werden.²² Wenn die Klasse 6100 das Produktsegment nach oben hin abrundete, gelang die Abrundung nach unten hin im Jahr 1975 mit dem kleinen und günstigen Elektronischen Abrechnungs- und Fakturiersystem EFAS 2000. Damit konnten Kunden erreicht werden, die bis dahin immer noch auf mechanische Buchungssysteme gesetzt hatten. Die Verkaufszahlen der EFAS in den Folgejahren bestätigten diese Strategie, die noch bestehende Lücke zwischen Abrechnungsautomat und Kleincomputer auszufüllen.²³

Andere Anbieter der Mittleren Datentechnik wurden von dem verschärften Wettbewerb überfordert, so dass schon die 1970er Jahre von Verkäufen, Fusionen und Kooperationen geprägt waren. So mussten beispielsweise die Bielefelder Anker-Werke Konkurs anmelden. Unternehmen wie Hohner oder der amerikanische Anbieter Singer, der aus der Nähmaschinenbranche gekommen war, mussten ihre Computerabteilungen an stärkere Konkurrenten verkaufen.²⁴

Um hier mittel- und langfristig bestehen zu können, entwickelte Kienzle Apparate die Strategie, bis spätestens Ende der 1970er Jahre die bisherigen Datenverarbeitungsanlagen

19 Kemper, Heinz Nixdorf, S: 85–91.

20 Vgl. Lutz Heinrich: Mittlere Datentechnik. Hardware, Software und Anwendung tastenorientierter Computer, Köln 1970; zu Hohner vgl. Hartmut Berghoff: Zwischen Kleinstadt und Weltmarkt: Hohner und die Harmonika 1857–1961. Unternehmensgeschichte als Gesellschaftsgeschichte, Paderborn 1997, S. 605–609.

21 Andreas Rösner: Die Wettbewerbsverhältnisse auf dem Markt für elektronische Datenverarbeitungsanlagen in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1978, S. 64.

22 Vgl. Herbert Ackermann: Kienzle-Terminals in Bremen. Erfolgreicher Start des Systems 3000, in: Kienzle Blätter 1/1972, S. 16f.; Ders.: Hannover Messe 1972, in: Kienzle Blätter 2/1972, S. 10–16.

23 Vgl. Herbert Ackermann: Hannover 1975: eine Messe unter besonderen Vorzeichen, in: Kienzle Blätter 1/1975, S. 20–24; o. A.: 2000mal EFAS 2000, in: Computerwoche, 7.1.1977.

24 Hohner gab sein Computergeschäft an Nixdorf und Singer verkaufte sein Europageschäft an die britische ICL, vgl. Rösner, Die Wettbewerbsverhältnisse, S. 157.

in eine komplett neue Systemgeneration zu überführen. Ziel war ein Modulares Computer-System (MCS) mit Bildschirmarbeitsplätzen und Magnetplattenspeichern, das in der kommenden Gerätefamilie 9000 verwirklicht werden sollte. Im Rahmen dieser Strategie kam es zu einer Neustrukturierung der kompletten Entwicklung und zur Verpflichtung des Computerfachmanns Gert Bindels für die Kienzle-Geschäftsführung. Bindels hatte seit 1965 für den französisch-amerikanischen Computerkonzern Honeywell-Bull gearbeitet, zuletzt als Generalbevollmächtigter für Marketing und Vertrieb. Genau diese Ressorts übernahm er auch bei Kienzle Apparate.

Die Einführung der Systemfamilie 9000 verzögerte sich aber über die ursprüngliche Terminplanung hinaus. Zwar konnte 1979 mit der Mehrplatzanlage der Klasse 9066 ein erstes Modell der MCS-Generation angeboten werden, doch konnte dies nicht verhindern, dass der Kienzle-Marktanteil mittlerweile rückläufig war und schon seit Jahren mit den Datensystemen kein Geld mehr verdient wurde, sondern dessen Verluste mit den Gewinnen aus dem Apparate-Geschäft gedeckt werden mussten. Von 1974 bis 1979 war Kienzle Apparate in der Bundesrepublik von 15 auf 10 Prozent Marktanteil abgerutscht und lag damit nicht mehr auf Platz zwei, sondern war hinter Nixdorf, Olivetti und Triumph-Adler nur noch der viertstärkste Anbieter.²⁵

Der eigentliche Durchbruch für Kienzles neue Computergeneration sollte Anfang 1980 mit dem so genannten ABC-Computer der Klasse 9055 stattfinden. Mit großem Werbeaufwand rief Kienzle am 7. Februar 1980 die interessierte Öffentlichkeit in das Frankfurter Hotel Interkontinental. Vor rund 70 Fachjournalisten stellten die Verantwortlichen des Kienzle-Computerbereichs unter Leitung von Geschäftsführer Bindels das neue System vor und erklärten die Unternehmensstrategien für das anbrechende Jahrzehnt. Am Folgetag wurde die Präsentation vor 320 Mitarbeitern der Kienzle-Vertriebsgesellschaften wiederholt. Die Klasse 9055 war ein Einplatzsystem mit Bildschirmarbeitsplatz und Magnetplattenspeicher, das mit dem Kienzle-eigenen Betriebssystem POBS ausgestattet war.²⁶ Bisherige Kienzle-Rechner hatte mit dem Betriebssystem MTOS gearbeitet, einer vom US-Unternehmen Texas Instruments übernommenen Entwicklung.

Die Klasse 9055 konnte aber nicht halten, was Geschäftsführer Bindels versprochen hatte. Als problematisch erwies sich die fehlende Kompatibilität zu anderen Systemen, die zu geringe Kapazität des Hauptspeichers und das mit Fehlern behaftete Betriebssystem POBS. Statt dem erhofften Absatzboom blieb das Unternehmen auf den Geräten sitzen. Nicht – wie erhofft – Tausende, sondern nur wenige Hundert Geräte wurden tatsächlich verkauft. Der ABC-Computer erwies sich als kommerzielles Fiasko. Statt die bestehenden Finanzprobleme zu lösen, verschärfte sich nun die Situation weiter. Das Defizit des Geschäftsbereichs Datensysteme verdoppelte sich von 42 Millionen Mark im Geschäftsjahr 1979/80 auf 80 Millionen Mark im Folgejahr 1980/81.²⁷

25 Vgl. Konvolut Umsatzzahlen Kienzle Apparate 1980, in: Archiv Siemens VDO Villingen, Ordner 110; sowie Manuskript „Unternehmensbereich Datensysteme“, 1.4.1981, in: ebd.

26 Herbert Ackermann: Der ABC-Computer hatte Premiere, in: Kienzle Blätter 1/1980, S. 1–3.

27 Vgl. Aufstellung Umsatzerlöse Kienzle Apparate GmbH 1978/79 bis 1982/83, Manuskript 23.6.1982, in: Mannesmann-Archiv, M 17.723, Bd. 1.

2. Integration in die Mannesmann AG

Schon seit Jahren hatte es Überlegungen gegeben, wegen den Problemen im Computergeschäft eine Kooperation oder einen Zusammenschluss mit einem anderen Wettbewerber zu suchen. Die Kapitaldecke des Familienunternehmens Kienzle Apparate war offenbar zu dünn, um auf den internationalen Computermärkten mittelfristig bestehen zu können. Ein einziger Rückschlag wie der ABC-Computer reichte aus, um die Kapitalreserven aufzubrechen. Hinzu kam, dass auch die Gewinne aus dem Apparate-Geschäft 1980 nicht mehr ganz so hoch waren, wie in den vorangegangenen Jahren. Für das Geschäftsjahr 1980/81 musste somit erstmals für das Gesamtunternehmen ein Verlust von 15 Millionen Mark ausgewiesen werden. Interne Berechnungen vor dem Teilverkauf sprachen sogar von einem realen Verlust von über 40 Millionen Mark.²⁸ Anfang 1981 nahm man deshalb Kontakt zum deutschen Traditionskonzern Mannesmann auf. Die Mannesmann AG hatte Ende der 1960er Jahre mit einer umfangreichen Diversifizierungsstrategie begonnen. Neben das klassische Geschäft mit Röhren sollten neue Zukunftsbranchen treten. Zunächst hatte Mannesmann den Hydraulikhersteller Rexroth sowie die Maschinenbauunternehmen Demag AG und Krauss-Maffei AG zugekauft. Mit der Eingliederung des Druckerherstellers Tally ab 1972 und des Unternehmens Hartmann & Braun (elektronische Messtechnik) im Jahr 1981 war Mannesmann auch in die Sparte Informationstechnologie eingestiegen.²⁹ Die Kooperation mit der Kienzle Apparate GmbH war als weiterer Schritt in diese Richtung geplant. Die Computer- und Informationstechnologie galt für deutsche Großunternehmen zu diesem Zeitpunkt weiterhin als interessante Zukunftsbranche.

Mannesmann ließ sich nicht auf ein Szenario ein, bei dem der Konzern nur den Bereich Datensysteme übernommen hätte und das Apparate-Geschäft weiter beim Familienunternehmen belassen worden wäre. Man wollte das komplette Unternehmen integrieren. So unterzeichneten die bisherigen Gesellschafter der Kienzle Apparate GmbH und der Vorstand der Mannesmann AG am 16. Februar 1981 einen Übernahmevertrag, in dem eine Beteiligung Mannesmanns mit 50 Prozent am Gesamtunternehmen Kienzle Apparate in Form einer Kapitalerhöhung vereinbart wurde.³⁰ Das Stammkapital der GmbH wurde von bislang 45 auf nunmehr 90 Millionen Mark erhöht. Zusätzlich zur Aufstockung der Stammeinlage brachte Mannesmann weitere 75 Millionen Mark in das neue Tochterunternehmen ein. Etwa die Hälfte dieses Betrags wurde in Form des Druckerherstellers Mannesmann Tally GmbH mit Standorten in Elchingen (bei Ulm) und Kent (USA) geleis-

28 Vgl. Firmengruppe Kienzle Apparate GmbH: Bericht über das Geschäftsjahr vom 1. April 1980 bis 31. März 1981, in: StA VS, Kienzle Apparate, 1037; die höheren Verluste wurden in Berechnungen für die Mannesmann AG ausgewiesen, vgl. Aufstellung Umsatzerlöse Kienzle Apparate GmbH 1978/79 bis 1982/83, Manuskript 23.6.1982, in: Mannesmann-Archiv, M 17.723, Bd. 1.

29 Vgl. Horst A. Wessel: Kontinuität im Wandel. 100 Jahre Mannesmann 1890–1990, Düsseldorf 1990, hier S. 467–480.

30 Vgl. Übernahmevertrag zwischen Mannesmann AG und Kienzle Apparate GmbH, 16.2.1981, in: Archiv Siemens VDO Villingen, Ordner 110; vgl. auch Wilfried Heupel: Mannesmann steigt bei Kienzle groß ein, in: Südkurier, 18.2.1981.

tet, der damit eine hundert-prozentige Tochter der Kienzle Apparate GmbH wurde.³¹ Im Übernahmevertrag sicherte sich Mannesmann auch ein Vorkaufsrecht auf die anderen 50 Prozent des Unternehmens, wobei man zu diesem Zeitpunkt davon ausging, dass von diesem nicht vor September 1986 Gebrauch gemacht werden würde.³²

Der Teilverkauf an die Mannesmann AG schlug sich zunächst vor allem in der Zusammensetzung des Aufsichtsrats nieder. Hier schieden drei Mitglieder aus, darunter der bisherige Vorsitzende Dr. Hermann Richter ein Manager der Dresdner Bank, und die Anteilseignerin aus der Familie Kienzle, Margrit Furtwängler. An ihre Stelle traten die Mannesmann-Vertreter, Werner H. Dieter, Joachim Funk und Franz Josef Weisweiler. Mannesmann-Vorstand Weisweiler wurde zum neuen Vorsitzenden des Aufsichtsrats gewählt. In der Geschäftsführung der Kienzle Apparate GmbH wurde zunächst nur eine Position ausgetauscht: Der langjährig für das Ressort Finanzen verantwortliche Geschäftsführer Fahnauer musste seinen Platz für den Mannesmann-Manager Hans-Erich Bornemann räumen. Bornemann war zuvor als Kaufmännischer Geschäftsführer in der Mannesmann-Rexrodt-Gruppe tätig gewesen und sollte nun die Finanzen bei Kienzle Apparate ordnen.³³ Die Brüder Jochen und Herbert Kienzle sowie der für das Computergeschäft verantwortliche Bindels verblieben zunächst in der Geschäftsführung. Der Mannesmann-Einstieg wurde vom Bundeskartellamt Anfang April 1981 mit einigen Auflagen genehmigt.³⁴

Im Verlauf des Jahres 1981 stellte sich heraus, dass die beschlossenen Maßnahmen nicht ausreichten, um das angeschlagene Unternehmen aus der Krise zu führen. Die zwischen Villingen und Düsseldorf geteilte Verantwortung erwies sich als ungünstig für die weitere Entwicklung. Beide Seiten vertrauten darauf, dass die Gegenseite mit den notwendig gewordenen Strukturreformen voran gehen würde. Mannesmann hoffte auf die Fachkompetenz in Villingen, während die Kienzle-Geschäftsführung auf die Management-Kompetenz in Düsseldorf setzte. Zwar waren über 300 Arbeitsplätze abgebaut worden und auch das Produktionsprogramm war insbesondere bei den Computern gestrafft und auf eine beschleunigte Einführung der neuen Systemfamilie 9000 konzentriert worden. Die Bilanz des Geschäftsjahrs 1981/82 verschlechterte sich aber weiter gegenüber dem Vorjahr, so dass man im Frühjahr ein Jahresdefizit im Bereich Datensysteme von über 100 Millionen Mark rechtfertigen musste.³⁵

31 Vgl. Bestätigung der Deutschen Treuhand-Gesellschaft über die Beschlüsse der Gesellschafterversammlung der Kienzle Apparate GmbH vom 16.2.1981, Düsseldorf 3.7.1981, in: Archiv Siemens VDO Villingen, Ordner 110.

32 Brief Kienzle Apparate GmbH und Mannesmann AG an das Bundeskartellamt, 12.3.1981, in: Archiv Siemens VDO Villingen, Ordner 110.

33 Vgl. Übernahmevertrag zwischen Mannesmann AG und Kienzle Apparate GmbH, 16.2.1981, in: Archiv Siemens VDO Villingen, Ordner 110; zu Bornemann vgl. o. A.: Dipl.-Kfm. Hans-Erich Bornemann stellt sich vor, in: Kienzle Blätter 3–4/1981, S. 6 f.

34 Die Auflagen betrafen aber nur den Geschäftsbereich Apparate, vgl. Brief Bundeskartellamt an Kienzle Apparate GmbH, 10.4.1981, in: Archiv Siemens VDO Villingen, Ordner 110.

35 Vgl. Aufstellung Umsatzerlöse Kienzle Apparate GmbH 1978/79 bis 1982/83, Manuskript 23.6.1982, in: Mannesmann-Archiv, M 17.723, Bd. 1; vgl. o. A.: Rote Zahlen und große Sprüche, in: Manager Magazin 2/1982.

Um diesen Abwärtstrend zu stoppen, zog der Mannesmann-Vorstand die Notbremse und vereinbarte mit der Familie Kienzle, die vollständige Übertragung aller Gesellschafteranteile an die Mannesmann AG. Die Entscheidung wurde auf einer Pressekonferenz am Aschermittwoch 1982 bekannt gegeben.³⁶ Mannesmann war sich bewusst geworden, dass man in Villingen das Ruder endgültig selbst in die Hand nehmen musste, um dem Unternehmen eine tragfähige Perspektive bieten zu können. An die Spitze der Kienzle-Geschäftsführung wurde nun Francesco Tatò berufen, der vorher an der Spitze von Olivetti-Vertriebsgesellschaften gearbeitet hatte und seinem Ruf als durchsetzungsfähigem Sanierer auch in Villingen gerecht werden sollte.³⁷ Tatò trat in der Geschäftsführung an die Stelle von Jochen Kienzle, und im weiteren Verlauf des Jahres 1982 sollten auch Herbert Kienzle und Gert Bindels aus dem Entscheidungsgremium ausscheiden. An Bindels Stelle wurde Wilhelm Jägers in die Geschäftsführung berufen. Jägers war bis dahin bei IBM Deutschland für anwendungsorientierte Informationssysteme verantwortlich gewesen. Die Position des Technischen Geschäftsführers wurde an den erfahrenen und bei Kienzle groß gewordenen Apparate-Mann Herbert Kleiser vergeben.³⁸

Mannesmann zeigte sich in dieser Phase bereit, dem Tochterunternehmen die notwendigen Finanzmittel zur Verfügung zu stellen, damit die Systemfamilie möglichst schnell auf den Markt gebracht werden konnte. Gleichzeitig wurden Sanierungsmaßnahmen eingeleitet, die vor allem eine komplette Neustrukturierung im Computervertrieb, die Zusammenlegung der beiden, bislang nach Apparate und Datensysteme getrennten, Bereiche Technischer Kundendienst und Entwicklung sowie einige Umstrukturierungen in der Fertigung vorsahen. Auch auf der zweiten Leitungsebene kam es zu einer Reihe von Neubesetzungen. Bis Ende 1983 wurden im Rahmen dieser Maßnahmen etwa 1.000 Arbeitsplätze in den Stammwerken abgebaut, was etwa 20 Prozent der dortigen Belegschaft entsprach.³⁹

Tatsächlich gelang Kienzle mit der neuen Systemfamilie 9000 die Konsolidierung auf dem Computermarkt. Mit den neuen Modellen konnte man eine im Hard- wie im Software-Bereich modular aufgebaute und aufwärts kompatible Produktgruppe anbieten, die von einfachen Datenerfassungsterminals bis hin zu Mehrplatzdialogsystemen und einem Bankenterminalsystem reichte. Als Betriebssystem war man wieder einheitlich auf das ältere MTOS umgeschwenkt und zusätzlich verkaufte man umfangreiche Software-Pakete für die verschiedensten Anwendungen.⁴⁰ Schon 1984 hatte Kienzle Apparate die Verlust-

36 Wilfried Heupel: Mannesmann übernimmt die Kienzle-Apparate GmbH, in: Südkurier, 25.2.1982.

37 Vgl. Protokoll Aufsichtsratssitzung Kienzle Apparate GmbH, 30.4.1982, in: Mannesmann-Archiv, M 17.723, Bd. 1.

38 Vgl. Wilfried Heupel: IBM-Manager jetzt bei Kienzle, in: Südkurier, 2.12.1982. Herbert Kleiser wurde formell erst 1983 zum Geschäftsführer ernannt, er übte diese Funktion aber faktisch seit dem Ausscheiden Herbert Kienzles im Herbst 1982 aus; vgl. Protokoll Aufsichtsratssitzung Kienzle Apparate GmbH, 5.7.1983, in: Mannesmann-Archiv, M 17.722.

39 Vgl. Manuskript „Ziele 1982–85“, in: Mannesmann Archiv, M 17.723, Bd. 1; sowie die Reden des Betriebsratsvorsitzenden der Kienzle Apparate GmbH, Norbert Tonhausen, auf den Betriebsversammlungen 28.5.1982, 6.12.1982 u. 10.10.1984, in: Archiv Betriebsrat Siemens VDO VS.

40 Vgl. o.A.: Kienzle baut auf Ausbaufähigkeit, in: Computerwoche, 22.10.1982; Gerd R. Brauch: Produktfamilie 9000, in: Kienzle Blätter 1–2/1982, S. 16–18.

zone wieder hinter sich gelassen, 1985 konnte man 10.000 verkaufte Computer der Familie 9000 vermelden und 1989 waren es schon über 20.000 Systeme. Neben den traditionellen Kundenkreisen Geldinstitute, Bundes- und Kommunalbehörden sowie mittelständische Unternehmen setzte man nun verstärkt auf Großkunden und auf neue Anwendungen im Bereich Text- und Grafikverarbeitung. Im oberen Preissegment der Mittleren Datentechnik (Geräte zwischen 100.000 und 500.000 Mark) war man Mitte der 1980er Jahre auf dem bundesdeutschen Markt wieder auf Platz 3 hinter IBM und Nixdorf vertreten und im unteren Preissegment (Geräte zwischen 25.000 und 100.000 Mark) hielt Kienzle sogar hinter Olivetti den zweiten Platz – gleichauf mit Nixdorf.⁴¹ Im Jahr 1985 wurde die Integration in den Mannesmann-Konzern auch nach außen hin sichtbar durch die Umbenennung der Gesellschaft in Mannesmann Kienzle GmbH abgeschlossen.

In der zweiten Hälfte der 1980er Jahre war aber erneut eine Phase der Neuorientierung notwendig. Die nächste Systemgeneration musste bis spätestens Ende des Jahrzehnts entwickelt und eingeführt sein. Einig war man sich, dass diese dann auf dem Betriebssystem UNIX aufbauen müsste, dessen Aufstieg offenkundig geworden war. Das bisherige Kienzle-Betriebssystem krankte an einer fehlenden Kompatibilität mit Computergeräten anderer Hersteller. Hier bot UNIX die notwendig gewordenen Möglichkeiten. Im Hardware-Bereich wurden Kienzles Mehrplatzsysteme zunehmend durch das Auftreten der Personalcomputer und so genannter Workstations herausgefordert. Zusätzliche Wettbewerber wie DEC, SUN Microsystems und Hewlett-Packard (HP) drängten von den USA auch auf den europäischen Markt.⁴²

Die Neuausrichtung von Mannesmann Kienzle sollte Prof. Dr. Norbert Szyperski leisten, der im Mai 1986 zum Vorsitzenden der Geschäftsführung ernannt wurde. Szyperski kam aus dem akademischen Bereich:⁴³ Er war an verschiedenen universitären Forschungseinrichtungen tätig gewesen und hatte seit 1970 einen Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln. Dort leitete er das Institut für Organisation und Automation (BIFOA), eine Einrichtung, die eng mit den Praktikern in der Büro- und Computerindustrie kooperierte. In zahlreichen Publikationen hatte Szyperski sich mit den Entwicklungen im Büro- und Datenverarbeitungsbereich auseinandergesetzt. Mit seiner Berufung an die Spitze der Mannesmann Kienzle GmbH erhielt er die Gelegenheit, seine konzeptionellen Überlegungen in die unternehmerische Praxis umzusetzen.

Zum einen versuchte Mannesmann Kienzle, die skizzierte Perspektive über den Zukauf mehrerer Unternehmen voranzubringen: Mit der Münchner Firma PCS GmbH erwarb man sich Know-how im Bereich Betriebsdatenerfassung und UNIX-Rechner. Die alfa System Partners GmbH im hessischen Rodgau hatte Kompetenzen im Bereich EDV-Systeme für die Grafik, Druck- und Medienindustrie und die Procad GmbH in Karlsruhe war auf Konstruktionssysteme (CAD/CAM-Anwendungen) spezialisiert.⁴⁴ Zum anderen suchte das Unternehmen bei der Computerentwicklung den engen Austausch

41 Die Zahlen beziehen sich auf installierte Anlagen in Deutschland, in: Walter Hillebrand: Operation in der Schwarzwald-Klinik, in: Manager Magazin 9/1987.

42 Vgl. Ceruzzi, History of Modern Computing, S. 281–306.

43 Kurzlebenslauf Szyperski, in: StA VS, Kienzle Apparate, 56f.

44 Walter Hillebrand: Operation in der Schwarzwald-Klinik, in: Manager Magazin 9/1987.

mit universitären Forschungseinrichtungen. Sichtbar war dies schon an der Berufung Szyperkis, aber auch an der Einstellung von Prof. Dr. Georg Färber als neuer Technischer Geschäftsführer mit Schwerpunkt im Computerbereich. Färber führte an der TU München einen Lehrstuhl für Prozessrechner und war an der Gründung der PCS beteiligt gewesen.⁴⁵

3. Verkauf der Computersparte und das Ende mit Digital-Kienzle

Szyperski erfüllte die in ihn gesetzten Hoffnungen nicht. Zwar konnte Mannesmann Kienzle ab 1989 tatsächlich mit den ersten Modellen einer neuen UNIX-basierten Computerfamilie 2000 aufwarten, aber die meisten der konzeptionellen Überlegungen aus der Geschäftsführung wurden nicht in konkrete Produktstrategien umgesetzt. Insbesondere auf den ausländischen Märkten musste das Unternehmen rückläufige Umsätze hinnehmen, was zeigte, dass Produkte und Service mit der internationalen Konkurrenz immer weniger mithalten konnten. Schon im Geschäftsjahr 1989 büßte man im Umsatz, entgegen dem allgemeinen Trend im Unternehmen, auf den ausländischen Computermärkten leicht ein (-1,2 Prozent). Im Vergleich der Auftragseingänge war sogar ein Minus von über 6 Prozent gegenüber dem Vorjahr zu bilanzieren.⁴⁶ Dieser Trend verstärkte sich im folgenden Jahr dramatisch: Der Umsatz des Computergeschäfts ging bis November 1990 um insgesamt 5 Prozent zurück. Dies lag fast ausschließlich an der Schwäche des Auslandsgeschäfts, das ein Umsatzminus von 15 Prozent aufwies, und die Auftragseingänge nahmen weiter ab.⁴⁷

Den deutschen Mitbewerbern ging es aber nicht besser. 1989 kam sogar der größte deutsche Computerhersteller, die Nixdorf Computer AG, ins Straucheln und war gezwungen, sich nach Kooperationspartnern umzuschauen. Einer der Interessenten war die Mannesmann AG. In Düsseldorf gab es Überlegungen, dass mit der Fusion der Computergeschäfte von Kienzle und Nixdorf die notwendige kritische Masse erreicht werden könnte, um gegen die starken US-amerikanischen und japanischen Unternehmen zu bestehen.⁴⁸ Der Zuschlag sollte aber nicht zu Gunsten von Mannesmann fallen, sondern die Siemens AG kam zum Zug und brachte ihren Unternehmensbereich Informationstechnik in ein neues gemeinsames Unternehmen Siemens-Nixdorf Informationssysteme AG ein.⁴⁹

Noch bevor Nixdorfs Entscheidung zu Gunsten von Siemens bekannt wurde, hatte Mannesmann Szyperski als Vorsitzenden der Villingener Geschäftsführung abgelöst und durch Dr.-Ing. Roland Mecklinger ersetzt. Dieser hatte lange an der Spitze des Stuttgarter Kommunikationskonzerns SEL gearbeitet und war seit 1986 stellvertretender Vor-

45 Lebenslauf Georg Färber, in Anhang zu Protokoll Sitzung Aufsichtsrat Mannesmann Kienzle, 20.11.1987, in: Mannesmann-Archiv, M 17.722.

46 Vgl. Bericht an den Aufsichtsrat über das Geschäftsjahr 1989 Kienzle Gruppe Welt, Januar 1990, in: Archiv Betriebsrat Siemens VDO VS, Ordner Aufsichtsrat 1988–1990.

47 Mannesmann Kienzle GmbH: Bericht an den Aufsichtsrat 1–11/1990, Dezember 1990, in: Archiv Betriebsrat Siemens VDO VS, Ordner Aufsichtsrat 1988–1990.

48 Vgl. Manfred Fischer u. a.: Das Dieter-Prinzip, in: Wirtschaftswoche, 15.12.1990.

49 Horst Buchwald u. a.: Vom Duell zum Duett, in: Wirtschaftswoche, 19.1.1990.

sitzender der Geschäftsführung von Messerschmidt-Bölkow-Blohm (MBB) gewesen. Mecklinger hoffte zum Zeitpunkt seiner Berufung nach Villingen noch auf die Computerfusion Nixdorf-Kienzle und sah sich schon an der Spitze des Großunternehmens. Als der Zuschlag aber an Siemens ging, musste er seine Rolle als Vorsitzender der Geschäftsführung bei Mannesmann Kienzle neu definieren. Diese fand er in der Suche nach Kaufinteressenten für das Kienzle-Geschäftsfeld Datensysteme. Die Verhandlungen hierüber zogen sich bis in den Dezember 1990 hin. Das ganze Jahr über kolportierte die Presse verschiedenste Gerüchte um Interessenten und Verhandlungen. Erste Gerüchte um Kaufabsichten des französischen Herstellers Bull machten schon im Februar die Runde.⁵⁰ Bis zur Sommerpause wurden auch die Namen Olivetti und Philips genannt. Im Herbst heizte das Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“ die Diskussion weiter an und wollte wissen, dass nun auch der amerikanische Konzern AT&T, die britische ICL, die Siemens AG und die japanische Fujitsu Interesse zeigten.⁵¹

In den Monaten Oktober bis Dezember schien dann alles auf den japanischen Interessenten zuzulaufen. Fujitsu war zu diesem Zeitpunkt mit einem Jahresumsatz von knapp 38 Milliarden Mark und 115.000 Beschäftigten der zweitgrößte Computerkonzern der Welt. Gerade erst hatte man die britische ICL übernommen und damit signalisiert, dass man seine Präsenz auf dem europäischen Markt weiter ausbauen wollte. Der Computerbauer aus Villingen mit seinem, auf dem europäischen Kontinent gut ausgebauten Vertriebsnetz schien hier eine passende Ergänzung.⁵² Hinzu kam, dass Fujitsu auch der Wunschkandidat Mecklingers war. Mecklinger hoffte, einen guten Preis zu erzielen, damit er sich für einen späteren Vorstandsvorsitz beim Mannesmann-Unternehmen Fichtel & Sachs empfehlen könnte. Der Posten beim Schweinfurter Autozulieferer würde Mitte 1991 frei werden.

Erst in dieser Schlussphase schaltete sich die Mannesmann-Zentrale verstärkt in die Verhandlungen ein. Im letzten Moment trat der US-Konzern DEC auf Mannesmann zu und brachte sich als Alternative zu Fujitsu ins Gespräch. Das strategische Projekt einer gemeinsamen amerikanisch-europäischen „Abwehrfront“ gegen das weitere Vordringen der japanischen Computerindustrie passte offenbar beiden Vorständen ins Konzept und erleichterte die Vertragsverhandlungen.⁵³ Die Entscheidung blieb aber bis zuletzt offen. Noch am 18. Dezember 1990 trat der Aufsichtsrat von Mannesmann Kienzle zusammen und erörterte Vor- und Nachteile beider Lösungen.⁵⁴ Man ging ohne Festlegung auseinander und räumte der Geschäftsführung ein weiteres Mandat für Verhandlungen mit beiden Unternehmen ein. Die Entscheidung fiel aber schon am Folgetag und wurde nach einer Aufsichtsratssitzung der Mannesmann AG auf einer Pressekonferenz bekannt gegeben, die Entscheidung wurde gemeinsam vom Mannesmann-Vorstandschef Dieter und John

50 Hubert Hirschwil/Bruno Seifert: Pläne durchkreuzt, in: Wirtschaftswoche, 23.2.1990.

51 Mannesmann-Konzern sucht Computer-Käufer, in: Der Spiegel, 24.9.1990.

52 Franz Dannecker: Kienzle: Würfel scheinen jetzt gefallen zu sein, in: Badische Zeitung, 9.11.1990.

53 Vgl. Mannesmann Kienzle: Macht jetzt DEC das Rennen?, in: Handelsblatt, 19.12.1990; Ulf J. Froitzheim: Wir haben das Go-Spiel gelernt (Interview mit Jörg Rieder), in: HighTech, März 1991.

54 Protokoll Aufsichtsratssitzung Mannesmann Kienzle GmbH, 18.12.1990, in: Archiv Betriebsrat Siemens VDO VS, Ordner Aufsichtsrat 1988–1990.

F. Smith, Vizepräsident von DEC, verkündet.⁵⁵ Die Digital Equipment Corporation (DEC) mit Sitz in Maynard im US-Bundesstaat Massachusetts war in den USA die Nummer zwei hinter IBM und hatte gerade den Höhepunkt ihrer Entwicklung erreicht.⁵⁶

Zwischen Mannesmann und DEC wurde vereinbart, dass mit Wirkung zum 1. Januar 1991 das komplette Geschäftsfeld Datensysteme aus dem Unternehmen Mannesmann Kienzle ausgegliedert und hierfür eine neue Firma gegründet wurde: die Digital-Kienzle GmbH & Co. KG mit Sitz in Villingen.⁵⁷ 65 Prozent der Anteile sollten an DEC und 35 Prozent an Mannesmann gehen. Da der Gesamtwert des neuen Unternehmens mit 525 Millionen Mark beziffert wurde, kostete DEC der Einstieg rund 340 Millionen Mark. Das neue Unternehmen Digital-Kienzle startete mit einem Umsatzvolumen von rund 1 Milliarde Mark und etwa 2.500 Mitarbeitern in der Kernfirma beziehungsweise knapp 4.000 Mitarbeitern unter Einbeziehung der angeschlossenen Firmen und Vertriebsgesellschaften. DEC stellte die gesamte Geschäftsführung und vier der sechs Arbeitgebervertreter im Aufsichtsrat.

In der Folgezeit zog sich Mannesmann relativ schnell aus dem Unternehmen Digital-Kienzle zurück. Schon im Januar 1992 wurde öffentlich, dass DEC alle Anteile an Digital-Kienzle übernommen hat.⁵⁸ Der Wunsch für den Ausstieg war von DEC gekommen, die bei der weiteren Entwicklung des Unternehmens freie Hand haben wollte.⁵⁹ Insofern war der Kienzle-Computerbereich jetzt vollständig auf den US-Mutterkonzern angewiesen. Gerade dieser geriet aber ab 1990/91 in eine tiefe unternehmerische Krise und musste über mehrere Jahre hinweg Verluste in Milliardenhöhe ausweisen. Der DEC-Aufsichtsrat zog 1992 die Notbremse, setzte den Vorstandsvorsitzenden und Gründer Kenneth H. Olsen ab und berief Robert Palmer als Nachfolger. Palmer verordnete dem Konzern mehrere aufeinander folgenden Restrukturierungsprogramme, die insbesondere den Abbau von Abteilungen und Bereichen außerhalb des Kerngeschäfts vorsahen. Ab 1992 waren davon auch die deutschen Töchterunternehmen betroffen. Neben der Digital-Kienzle gab es noch einen DEC-Produktionsstandort in Kaufbeuren und eine Vertriebsgesellschaft mit Sitz in München. Beschäftigte DEC im Februar 1992 in Deutschland noch insgesamt 7.600 Mitarbeiter, sollten es im Juli 1994 noch 4.500 und Ende 1994 sogar nur noch 2.000 sein. Schon im Verlauf des Jahres 1993 wurde immer deutlicher, dass DEC kein Interesse mehr an eigenständigen deutschen Produktionsstandorten hatte. Der gesamte Vertrieb sollte sich auf die neuen DEC-Alpha-Plattformen konzentrieren. Diese Strategie musste über kurz oder lang zur Schließung der inländischen Entwicklungs- und Fer-

55 Mannesmann gewinnt Digital Equipment als Partner für die Kienzle-Datentechnik, in: Die Welt 20.12.1990.

56 Zur DEC-Geschichte vgl. Ceruzzi, *History of Modern Computing*, S. 127–141; Edgar H. Schein: *DEC is Dead, long live DEC. The Lasting Legacy of Digital Equipment Corporation*, San Francisco 2003.

57 Grundsatzvereinbarung DEC und Mannesmann AG/Mannesmann Kienzle GmbH über Gründung Digital-Kienzle, 19.12.1990, in: Privatarchiv Zieglwalner.

58 Digital Equipment übernimmt Kienzle ganz, in: FAZ, 21.1.1992.

59 Dem Wunsch wurde von Mannesmann Kienzle zugestimmt. Bis zu diesem Zeitpunkt war Mannesmann mit der Entwicklung der Digital-Kienzle zufrieden, vgl. Protokoll Aufsichtsratssitzung Mannesmann Kienzle GmbH, 15.11.1991, in: Archiv Betriebsrat Siemens VDO VS, Ordner Aufsichtsrat 1991–1992.

tigungsstandorte führen. Das Ende der Produktionsstätte in Kaufbeuren wurde im September 1993 bekannt gegeben.⁶⁰ Ein ähnliches Schicksal war für Villingen absehbar.

Ein letzter Hoffnungsschimmer für die deutschen DEC-Mitarbeiter zeichnete sich im Oktober 1994 ab, als sich 1.500 Beschäftigte dazu entschlossen, ihre Abfindungen in einer Gesamthöhe von 180 Millionen Mark in eine gemeinsame Mitarbeitergesellschaft einzubringen. Darunter befanden sich auch etwa 500 Mitarbeiter der Digital-Kienzle. Damit schließt sich auch der Kreis der Darstellung und wir sind wieder in der Situation angekommen, die wir eingangs dieses Textes geschildert haben. Die Mitarbeitergesellschaft nutzte die rechtliche Hülle der Digital-Kienzle und wählte den Namen DITEC Informationstechnologie. Trotz der innovativen Idee einer Mitarbeitergesellschaft und des großen Engagements der Beschäftigten konnte der weitere Niedergang nicht aufgehalten werden. Ab 1996 folgten weitere Entlassungen, Verkäufe und Ausgliederungen ganzer Abteilungen, so dass zum Zeitpunkt des Insolvenzantrages 2001 nur noch eine Belegschaft von 155 Personen bei DITEC übrig war.

Das Apparate-Geschäft der Mannesmann Kienzle existiert bis heute. Die Rumpffirma Mannesmann Kienzle GmbH wurde 1991 weitergeführt. Weil Mannesmann mittlerweile auch den deutlich größeren Autozulieferer VDO Adolf Schindling AG übernommen hatte, verlor Mannesmann Kienzle 1993 den Status einer eigenständigen Führungsgesellschaft im Konzern und wurde VDO unterstellt. 1995 ging auch die rechtliche Eigenständigkeit verloren. Fortan war man das Villingener Werk Südwest der Mannesmann VDO AG. Der nächste große Umbruch erreichte das Unternehmen 2000 infolge der Übernahme der Mannesmann AG durch den britischen Mobilfunkanbieter Vodafone. Die Sparte VDO wurde dabei an die Siemens AG verkauft. Zwischen 2000 und 2007 gehörte das Villingener Werk somit zur Gesellschaft Siemens VDO Automotive, die zeitweise als eigenständige AG und zeitweise als direktes Geschäftsfeld des Siemens-Konzerns geführt wurde. Neueste Umstrukturierung beziehungsweise ein Teilverkauf wurden auf der Siemens-Hauptversammlung 2007 angekündigt und gegen Ende Juli 2007 wurde der Kompletterwerb des Bereichs VDO an den deutschen Automobilzulieferer Continental bekannt gegeben und Ende des Jahres von der europäischen Kartellbehörde genehmigt. Das ehemalige Kienzle-Werk ist bis heute mit etwa 1.500 Beschäftigten größter industrieller Arbeitgeber in Villingen.

4. Fallanalyse

Die Geschichte der Büromaschinen- und Computerproduktion bei Kienzle Apparate in Villingen dauerte gut 50 Jahre. Der Aufstieg des zweiten Standbeins vollzog sich in den 1950er Jahren mit der Entwicklung und dem Verkauf klassisch-mechanischer Addier- und Buchungsmaschinen. Der vorliegende Text setzte Mitte der 1960er Jahre im Übergang von mechanischen zu elektronischen Buchungsmaschinen ein. Kienzle Apparate konnte wie andere Anbieter der Büromaschinenindustrie nach 1965 Kleincomputer der

60 Christina Nack: Bei Digital Kienzle wird Belegschaft reduziert, in: Badische Zeitung 21.9.1993; „Digital-Kienzle: Der Anfang vom Ende“, in: Südwest Presse, 21.9.1993.

so genannten Mittleren Datentechnik anbieten. Das deutlichste Signal für die neue Zeit ging sicherlich 1968 an die Öffentlichkeit, als Heinz Nixdorfs kleines Labor für Impulstechnik die Wanderer Büromaschinen GmbH, einen Goliath der Branche, aufkaufen konnte.

Die Innovation der Mittleren Datentechnik bescherte der gesamten Branche eine dynamische Aufwärtsentwicklung. Kienzle Apparate zeigt eine für den gesamten Bereich typische Entwicklung, so dass in der Fallstudie wichtige technische und unternehmensstrategische Umbrüche der jeweiligen Zeit ablesbar sind. Zunächst stieß man in den 1960er Jahren mit neuen Geräten in eine Angebotsnische vor, die zwischen den bisherigen mechanischen Kleinmodellen und Großcomputern bestand, und die sich als äußerst tragfähig erwies. Wichtige Kunden waren mittelständische Industrie- und Handelsunternehmen, Geldinstitute aber auch kommunale Einrichtungen und große Landes- beziehungsweise Bundesbehörden, die mit Hilfe der Mittleren Datentechnik die Herausforderungen einer komplexeren Organisation und Verwaltung bewältigen konnten. Rationalisierungs- und Automatisierungsprozesse erhielten dadurch einen weiteren Schub. Das Leitparadigma der Computeranwendungen verschob sich von zentralen auf dezentrale Lösungen. Es ist kein Zufall, dass diese Entwicklung von den ehemaligen Firmen der Büromaschinenindustrie ausging und nicht von den Produzenten von Großrechenanlagen wie etwa Siemens und Telefunken. In der ehemaligen Büromaschinenindustrie war man über ein gut organisiertes Vertriebs- und Servicenetz schon länger im Austausch mit den Kunden und konnte diese neuen Bedürfnisse besser und schneller in technische Lösungen umsetzen.

Der sich öffnende Markt für Büro- und Informationstechnologie war spätestens zu Zeiten der Mittleren Datentechnik eher ein Konsumenten- als ein Produzentenmarkt. Er knüpfte an Strukturen an, die zuvor insbesondere in der Büromaschinenbranche angelegt waren und die sich vom Geschäft mit Großcomputern grundsätzlich unterschieden. Entscheidend waren in der Mittleren Datentechnik die Wünsche der Anwender und die Fähigkeiten der Systemanbieter, hierfür entsprechende technische Lösungen bereitzustellen sowie den Kunden das entsprechende Know-how und einen funktionierenden Service bereitzustellen. Einer der wichtigsten Entwicklungsschritte hierfür fand im Unternehmen Kienzle Apparate 1963 im Rahmen einer Strukturreform statt. Die bis dato unsystematische Zusammenarbeit der Entwicklungs- und Fertigungsabteilungen auf der einen Seite und der Vertriebsgesellschaften auf der anderen Seite wurden in einem neuen Gremium koordiniert. Der so genannte Entwicklungsausschuss Büromaschine (EAB) führte die Verantwortlichen der genannten Abteilungen regelmäßig an einem Tisch zusammen, so dass eine zielführende systematische Produktplanung stattfinden konnte. Der Erfolg des Kienzle-Computers der Klasse 6000 und der Folgemodelle war Ergebnis dieser Strukturreform. Parallel begann das Unternehmen, in großem Umfang in die Ausbildung der eigenen Mitarbeiter zu investieren. Das betraf zum einen das technische Potential in der Produktion, aber zum anderen auch die Vertriebsmitarbeiter, die im direkten Kontakt zum Kunden über das entsprechende Fachwissen verfügen mussten. Die hierfür notwendigen Kapazitäten führte Kienzle Apparate in einem eigenen Schulungszentrum für den Bereich Datensysteme zusammen, das in den 1970er Jahren an einem Standort im Nachbarort Donaueschingen gebündelt wurde.

Die langen 1970er Jahre zwischen 1966 und 1981/82 bedeuteten für Kienzle Apparate eine Zeit dynamischer Expansion, in der man sich auf dem bundesdeutschen Markt für Mittlere Datentechnik hinter Nixdorf als Nummer zwei positionieren konnte. Die ersten Jahre waren für die beteiligten Unternehmen ein wahrlich „goldenes Zeitalter“. Der Wettbewerb nahm aber Jahr für Jahr an Schärfe zu und die Anbieter waren gezwungen, immer mehr Ressourcen in eine beschleunigte Geräteentwicklung zu investieren. Kienzle Apparate konnten in den 1970er Jahren mit Neuentwicklungen im Bereich Mehrplatzsysteme wie auch im unteren Segment der Abrechnungsautomaten bestehen. Zusätzlich half dem Unternehmen, dass mit dem ersten Standbein, dem Apparate-Bereich, außerordentlich gute Ergebnisse erzielt wurden, so dass damit auftretende Verluste bei den Computern ausgeglichen werden konnten. Gleichzeitig war man sich bewusst, dass man bis Ende des Jahrzehnts eine neue und komplette Systemfamilie auf den Markt bringen musste, um auch mittel- und langfristig gegen die internationale Konkurrenz bestehen zu können. Als man mit dem Modell des ABC-Computers 9055 offenbar an den Marktanforderungen vorbei geplant hatte, wurde die Krise für das Familienunternehmen evident. Die vorhandene Kapitaldecke war nicht stark genug, um sich aus eigenen Kräften wieder zu erholen. Die veränderten Bedingungen im Vergleich zu den 1960er Jahren werden deutlich, wenn man die notwendigen Entwicklungskosten zwischen dem Magnetknotencomputer der Klasse 6000 und den Kosten für die neue Systemfamilie 9000 vergleicht. In den Jahren 1964 bis 1968 hatte Kienzle Apparate etwa 4 Millionen Mark Entwicklungskosten für die Klasse 6000 aufbringen müssen, wobei schon in den Folgejahren die jährlichen Entwicklungsaufwendungen auf über 10 Millionen Mark anstiegen.⁶¹ In den vier Geschäftsjahren 1978 bis 1982 hatte das Unternehmen hingegen jeweils 50 Millionen Mark für die kommende Systemgeneration ausgegeben. Interne Berichte beim Mannesmann-Einstieg gingen sogar davon aus, dass zusätzlich über 100 Millionen Mark bis zur Verkaufsfähigkeit der Geräte notwendig wären. Zwar wurde etwa ein Viertel der Entwicklungskosten aus Mitteln der Bundesförderung für Datenverarbeitung gedeckt, die anderen drei Viertel mussten aber aus dem laufenden Geschäft finanziert werden.⁶²

Mit der Mannesmann AG entschied man sich für einen Partner, der bereit war, die notwendigen Zukunftsinvestitionen zu tätigen, der aber gleichzeitig das Unternehmen in seine Konzernstruktur integrierte und eine veränderte Managerkultur einführte. Die Zeit und die Kultur des Familienunternehmens waren damit vorbei.

Die Tendenzen der 1970er Jahre verschärfen sich in den 1980er Jahren weiter. So schritten die Konzentrationsprozesse und der technologische Wandel in der Computerindustrie weiter voran. Mittelständische Anbieter mussten entweder wieder aus dem Markt ausscheiden oder sie suchten Schutz unter dem schützenden Dach eines finanzstarken Partners. Trotz einiger Erfolge mit der neuen Computerfamilie 9000 entschloss sich das Mannesmann-Management 1989/90, das Kienzle-Computergeschäft zu veräußern. Die Lösung des Verkaufs an DEC erwies sich aber als wenig tragfähig. Das ausgegliederte

61 Vgl. Heinz Beyer: Bonn fördert unsere Computer-Entwicklung, in: Kienzle Blätter 3/1975, S. 7f.

62 Manuskript „Unternehmensbereich Datensysteme“, 1.4.1981, in: Siemens VDO Villingen, Ordner 110.

Unternehmen Digital-Kienzle existierte nur wenige Jahre und wurde dann den Umstrukturierungsprozessen im Großkonzern geopfert. Villingen war als Entwicklungs- und Produktionsstandort für einen Global Player wie DEC nur von geringem Interesse. Das Ende der Nachfolgefirma DITEC, aber auch die Probleme anderer inländischer Anbieter, wie zum Beispiel Nixdorf, verdeutlichen, dass die gesamte bundesdeutsche Computerindustrie gegen die amerikanisch-japanische Konkurrenz kaum bestehen konnte. Die Zeit nationaler Nischen lief spätestens in den 1980er Jahren aus. Im internationalen Maßstab kam es zu Riesenfusionen, die Großen wurden von noch Größeren geschluckt.

Insofern ist es schwierig, hier einen Prozess der Pluralisierung zu diagnostizieren. Vielmehr zeigt das Beispiel Kienzle Apparate, dass der hohe Kapital- und Innovationsdruck Prozesse der Konzentration und Homogenisierung beförderten. Im Softwarebereich drängten die Kunden auf einheitliche und systemübergreifend kompatible Lösungen wie sie beispielsweise von Microsoft mit dem Betriebssystem Windows oder von anderen Unternehmen mit UNIX angeboten wurden. Auch im Geschäft mit Hardwareelementen wurden Nischen immer stärker aufgelöst. Hatte gerade der Bereich der Mittleren Datentechnik noch in den 1960er und beginnenden 1970er Jahren die Chance für neue Anbieter eröffnet, in das Computergeschäft einzusteigen, schloss sich diese Lücke Ende der 1970er Jahre wieder. Zum einen machten Personalcomputer und Workstations der Mittleren Datentechnik Konkurrenz, zum anderen drängten auch immer stärker die großen Anbieter wie IBM in das mittlere Segment. Die Großfusionen der 1990er Jahre signalisierten das Ende der meisten bundesdeutschen und europäischen Anbieter.

Eine plurale Unternehmensorganisation mit spezifischen Eigenheiten war noch eher in den alten, mittelständischen Familienunternehmen möglich gewesen. Mit der Integration in den Mannesmann-Konzern setzte sich eine allgemeinere und letztlich auch homogenere Managerkultur durch. In dem kurzen Beitrag konnte die Veränderungen in der Geschäftsführung allein in den 1980er Jahren nur ausschnittsweise wiedergegeben werden. Kienzle Apparate erlebte allein zwischen 1981 und 1989 das Kommen und Gehen von 15 verschiedenen Geschäftsführern. Für die Manager galt keine klassische Unternehmens- sondern vielmehr eine klare Karriereorientierung. In jeder Einzelkarriere war die Tätigkeit in einem einzelnen Unternehmen nur eine mehr oder weniger kurze Station.

Auch wenn versucht wurde, von der Einzelfallstudie Kienzle Apparate aus den Blick für die breitere Branchenentwicklung nicht zu verlieren und in der speziellen die Spuren der allgemeinen Entwicklung zu erkennen, ist es schwierig, die Mikroebene der Unternehmensgeschichte vollständig zu verlassen und Rückschlüsse auf den großen Epochenwandel des Kapitalismus zu ziehen. Ich will mich hier nur auf einige Wesensmerkmale der drei Formen des „Geistes des Kapitalismus“ konzentrieren, wie sie von Luc Boltanski und Ève Chiapello beschrieben wurden.⁶³ Der Fall des Computer- und Apparateherstellers Kienzle steht zwischen den 1960er und Anfang der 1990er Jahre erst an der Schwelle von der ersten auf die zweite Form. Obwohl wir uns in einer High-Tech-Branche bewegen, haben wir es bis 1981 eindeutig mit einem familiengestützten und familiengesteuerten

63 Hierzu vgl. die Kurzfassung Luc Boltanski/Ève Chiapello: Die Rolle der Kritik in der Dynamik des Kapitalismus und der normative Wandel, in: Berliner Journal für Soziologie 11/4 (2001), S. 459–479.

Unternehmen zu tun. Die Familienunternehmer und die sie unterstützenden Manager sind noch dem bürgerlichen Paradigma verhaftet und erst der Einstieg der Mannesmann AG brachte den Übergang zu einem managergeführten Konzernunternehmen. Von der dritten Stufe, dem „neuen Geist“ des Kapitalismus ist hier noch wenig zu bemerken. Selbst die Mannesmann AG war um die eigenständige Entwicklung ihrer Tochterunternehmen bemüht und pflegte eine Kultur als deutscher Industriekonzern. Erst Mitte der 1990er Jahre gewann der neue Geist infolge von Mannesmanns Einstieg in das Mobilfunkgeschäft auch hier an Bedeutung. Es sollte eine Entwicklung sein, die den Konzern letztlich seine Eigenständigkeit kosten sollte.⁶⁴

Diese „verzögerte“ Entwicklung hat sicherlich mit zwei Punkten zu tun. Zum einen ist es ein großer Unterschied, ob man sich mit zeitgenössischer Managerliteratur oder mit dem Managementalltag in den Unternehmen selbst beschäftigt. Erfahrungsgemäß dauert es seine Zeit, bis sich neue Wertesysteme auch in der Praxis durchsetzen. Zum anderen lohnt es sich, wissenssoziologische Grundannahmen heranzuziehen.⁶⁵ Dann wird klar, dass die wichtigen beruflichen Prägungen der Manager in ihrer Einstiegsphase, in der Blütezeit der zweiten Phase stattfanden. Die leitenden Manager bei Mannesmann Kienzle, wie Tatò, Mecklinger oder Szyperski entstammten noch einer Generation, in der die wesentlichen Prägungen vor 1970 stattfanden. Ihre Geburtsjahrgänge waren in den 1930er Jahren und ihre Lehr- und Studienzeit, also die wichtigen Jahre ihrer beruflichen Sekundärsozialisation, lag damit in den 1950er beziehungsweise frühen 1960er Jahren. Die Managementliteratur, mit der diese Männer in dieser Zeit in Kontakt kamen, war sicherlich mehrheitlich noch von den alten Paradigmen des zweiten Geistes bestimmt. Möglicherweise müssen wir hier erst den Umbruch zu einer weiteren Managergeneration, die erst in den 1970er Jahren in ihre Berufe und die Unternehmen einstieg, abwarten, um den neuen Geist in der Praxis beobachten zu können.

Letztendlich führte die Fallstudie Kienzle Apparate zur zunehmend in Vergessenheit geratenen Geschichte der bundesdeutschen Computerindustrie, deren wichtigsten Akteure aus der Büromaschinenbranche erwachsen, und die ab den 1960er Jahren den Übergang im Computerbereich hin zur kommerziellen Massennutzung wesentlich gestalteten. Ihr Niedergang fiel schließlich in die Jahrzehnte der finanzmarktgesteuerten Globalisierung. Einige Faktoren dieses Prozesses wurden aufgezeigt, aber insgesamt steht eine umfassende Darstellung und Analyse dieser Prozesse noch aus.

64 Zur feindlichen Übernahme der Mannesmann AG durch Vodafone vgl. Thomas Knipp: *Der Deal. Die Geschichte der größten Übernahme aller Zeiten*, Hamburg 2007.

65 Vgl. z. B. Peter L. Berger/Thomas Luckmann: *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*, Frankfurt/M. 1999, hier S. 141 u. 157.

Ein „neuer Geist“ im Unternehmen?

Der Strukturwandel der Linde AG in den 1970er Jahren

von *Marius Herzog*

Der Kapitalismus lässt sich nur so lange kritisieren, wie er sich nicht verändert. Dann aber muss die Kritik neue Wege gehen. Um dieses Wechselspiel geht es Boltanski und Chiapello.¹ Sie sehen auf der einen Seite die permanente Kritik am Kapitalismus, der kapitalanhäufend als amoralischer Prozess bezeichnet wird. Sie beschreiben zugleich auch, wie sich der Beschuldigte immer wieder in ein neues Gewand begibt, um die Vorwürfe zu entkräften, Kontinuität zu wahren und sich letztlich selbst zu erhalten. Während dieses Wechselspiel auf der einen Seite mit der Klage um soziale Missstände, formuliert durch Parteien und Organisationen der Arbeiterbewegung – der Sozialkritik – begonnen wird, antwortet der Kapitalismus mit einer Rechtfertigungslogik, die Boltanski und Chiapello als „Familienkapitalismus“ (seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert) beziehungsweise „Konzernkapitalismus“ (seit den 1930er Jahren) bezeichnen und insgesamt als soziales Ordnungssystem begreifen. So verteidigt sich der Familienkapitalismus mit häuslich-familiären Werten und marktwirtschaftlichen Argumenten, indes der Konzernkapitalismus mit bürgerlich-industriellen Legitimationen reagiert. Die Sozialkritik konnte durch tarifpolitische Zugeständnisse gegenüber den Arbeitnehmern in den 1960er – und 1970er Jahren entschärft werden, doch wurden mit der „Künstlerkritik“ weiterhin Vorwürfe gegenüber dem Kapitalismus erhoben, die auf mangelnde Selbstverwirklichung des Individuums abzielten. Darauf antwortet im Sinne beider Autoren ab den 1970er Jahren der Kapitalismus als Netzwerkkapitalismus, indem er die Kritiker, auf ihrer Basis belassend, gewissermaßen in sich aufsaugt. Damit, so Boltanski/Chiapello, gibt sich der Kapitalismus als Ordnungsmacht einen „neuen Geist“.

Auf welchen Wegen sich die Unternehmen der Bundesrepublik in den 1970er und 1980er Jahren befunden haben, soll im Folgenden am Beispiel eines deutschen Technologiekonzerns, der Linde AG – heute „The Linde Group“ – verdeutlicht werden.² Zu jener Zeit befand sich das traditionsreiche Familienunternehmen in einem fundamentalen Wandel. Unter dem Erfinderingenieur Carl von Linde 1879 als „Gesellschaft für Linde's Eismaschinen“ gegründet, entwickelte sich die Linde AG mit Kältetechnik und Gaszerlegung zum Weltkonzern, blieb aber unter der Leitung von Lindes (Schwieger-)

1 Luc Boltanski/Ève Chiapello: Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz 2003.

2 Dieser Beitrag entstammt einer organisationssoziologischen Studie im Rahmen der Mitarbeit an der Unternehmensgeschichte der Linde AG (Hans-Liudger Dienel: Die Linde AG. Geschichte eines Technologiekonzerns 1879–2004, München 2005). Sie gründet neben einer Dokumentenanalyse auf Experteninterviews, die mit (ehemaligen) Unternehmensangehörigen der Linde AG durchgeführt wurden. Die Auswertung wurde nach dem Verfahren von Gläser/Laudel vorgenommen. Siehe Jochen Gläser/Grit Laudel: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, Wiesbaden 2006.

Söhnen und Enkeln bis weit in die 1960er Jahre noch ein eher „familiäres“ Unternehmen. Getragen wurde der „Geist des Unternehmens“ vor allem von der Freude an technischen Entwicklungen im Anlagenbau und den unterschiedlichsten Anwendungsmöglichkeiten von Gasen und Kältemaschinen. Einen Höhepunkt erlangte diese Entwicklung, als Linde in den weltweiten Großanlagenbau der 1960er Jahre einstieg.

Auf neue Anforderungen reagierte der Linde-Konzern weniger radikal als andere Unternehmen und blieb seiner Stärke, der konsequenten Kundenorientierung und dem engen Austausch von Wissenschaft und Praxis, verbunden. Als diese Einstellung den Marktanforderungen nicht mehr gerecht und Linde auch wirtschaftlich erfolglos wurde, formierten sich neue Kräfte im Unternehmen. Sie gehörten weder dem Familienlager an, noch trugen sie den Ingenieurgeist in sich. Vielmehr sahen sie ihre Verantwortung in der Bekämpfung der strukturellen, markt- und profitbezogenen Defizite und gingen Herausforderungen erstmals auch auf strategischer Ebene an. Mit diesen für Linde neuen Perspektiven begann sich seit den 1960er Jahren, vor allem ab 1970, ein immer stärkerer Veränderungsprozess von innen heraus auszubilden, der nicht nur neue Strukturen, wie Organisations- und Marketingabteilungen, hervorbrachte, sondern auch Produktumstellungen nach sich zog. Linde verkaufte zunächst die Kühlschranks-Herstellung, gab die Schweißtechnik ab und eroberte andererseits schnell und erfolgreich den Markt der Gabelstapler- und Hydrauliktechnik. Als personeller Höhepunkt dieser Veränderungen kann der Rückzug des Firmengründerenkels und Vorstandsmitglieds Hermann Linde gelten, der 1976 im Dissens ging. Nicht nur in der Führungsebene hatte sich der Geist des Unternehmens nachhaltig verändert. Auch „die Organisation“ Linde erhielt in dieser Zeit ihren formalen Charakter.

Im Folgenden soll die Entwicklung der Linde AG beschrieben werden, die in den 1970er Jahren einen Paradigmenwechsel in organisatorischer, personeller und produktbezogener Hinsicht erlebt hat. Anhand dieses Falles wird gezeigt, inwiefern sich „Familienskapitalismus“ und „Konzernkapitalismus“ in einem Industrieunternehmen abbilden lassen, aber auch, warum das Konzept vom „Neuen Geist“ dort nicht greift.

1. Die „Fürstentümer“ der 1950er und 1960er Jahre

Wenn heute „The Linde Group“ in den Bereichen Industriegase und Anlagenbau weltweit führend ist, wurzelt diese Position auch in einer über 125-jährigen Unternehmensgeschichte, die eine tief greifende Zäsur vor etwa 40 Jahren erfahren hat. Der Schwerpunkt dieser Entwicklung fällt in die 1970er Jahre, doch lassen sich Vorläufer schon viel früher erkennen. Bereits in den 1950er und 1960er Jahren zeigten sich strukturelle und personelle Veränderungen die – oft miteinander verwoben – prägend für die Unternehmensgeschichte der 1970er Jahre waren. Gleichfalls ist nicht überraschend, dass die Auswirkungen dieser Dekade noch in die 1980er Jahre hinein nachverfolgt werden können.

Ursprünglich war die von Dr. Carl Linde³ gegründete „Gesellschaft für Lindes Eismaschinen Aktiengesellschaft“ ein Planungs- und Ingenieurbüro. Dieses nutzte als Wirt-

3 Carl Linde wurde 1897 der Adelstitel verliehen.

schaftsunternehmen Lindes Erfindung der Kältemaschine (1876), die mit Ammoniak als Kühlmittel arbeitete. Später folgten die Herstellung von flüssiger Luft (1895) und ab 1901 die Produktion von flüssigem Sauerstoff und Stickstoff.⁴ Organisationspläne, die Ende der 1930er Jahre entstanden sind, gliedern die Linde-Gesellschaft in vier Abteilungen, die an unterschiedlichen Standorten angesiedelt waren: die Abteilungen Großkälte (A), Gasverflüssigung (B), Maschinenfabrik Sürth (C) und die Güldner Motorenwerke (D) sowie diverse Beteiligungen. Zu diesem Zeitpunkt war eine zentrale Führung mit eigenem Sitz noch nicht vorhanden. Das änderte sich erst 1949 mit der Gründung einer Zentralverwaltung in Wiesbaden.

Die Unternehmungen der Gesellschaft Linde waren in den 1950er Jahre äußerst umfangreich. Die Abteilung A, die Großkälteanlagen in Wiesbaden, war die Ursprungszelle des Linde-Konzerns und ging auf die wirtschaftliche Nutzung der Kältemaschine zurück. Da diese äußerst vielfältig angewendet werden konnten, war die Produktpalette entsprechend groß.⁵ Auch in der Abteilung B „Gasverflüssigung Höllriegelskreuth“ bei München wurde ein umfangreiches Spektrum angeboten. So wurden zum Beispiel Anlagen zur Verflüssigung und Zerlegung von Luft, insbesondere zur Gewinnung von reinstem Sauerstoff und Stickstoff in gasförmigem oder flüssigem Zustand gebaut. Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt der Abteilung in Höllriegelskreuth war die Schweißtechnik. Die Maschinenfabrik Sürth (benannt nach dem Kölner Ortsteil), oder auch Abteilung C, stellte im Bereich „Allgemeiner Maschinenbau“ (AM) hauptsächlich Maschinen für Luft- und Gasgemischzerlegungsanlagen her. Die Abteilung KM (für Kältemaschinen und -anlagen) hingegen hatte ihren Sitz während der 1950er Jahre in Wiesbaden, gehörte aber zur Maschinenfabrik Sürth. Hier wurden Kältemaschinen, Kühlschränke, Kühleinrichtungen für Luftfahrt, Schiffs- und Landtransport, aber auch Kälte-Sonderkonstruktionen angefertigt. Das Werk Kostheim (Mainz) diente von 1948–1957 als reiner Fertigungsbetrieb ohne eigenen Vertrieb, so dass es sich im Wesentlichen um ein Zulieferwerk für Sürth im Hausgeräte- und Gewerbe-Programm handelte, ferner als Lieferant für Großabnehmer wie AEG, SSW und Vorwerk fungierte. Ab 1958 hatte Kostheim die Vertriebs-Organisation Hausgeräte von Sürth übernommen und stellte 1961 Haushaltskühlschränke, Gefriertruhen, Klimageräte, Ölöfen sowie Kühlmöbel aller Art her. Bei den

- 4 Zu dieser Zeit waren die Führungsaufgaben überwiegend in der Hand von Ingenieuren, die die Montage überwachten, zu den Kunden reisten, um neue Aufträge zu akquirieren oder mit Beschwerden umzugehen. Siehe Hans-Liudger Diemel: *Ingenieure zwischen Hochschule und Industrie. Kältetechnik in Deutschland und Amerika, 1870–1930*, Göttingen 1995. Vgl. allgemein zur Unternehmensgeschichte der Linde AG: Diemel, *Die Linde AG. Spezieller zum Aspekt der Kältetechnik bis 1930*: Diemel, *Ingenieure*.
- 5 Im Arbeitsgebiet Kältetechnik wurden Groß- und Kleinkältemaschinen hergestellt (z. B. Verdichter, Verflüssiger und Verdampfer sowie Kühlanlagen, Klimaanlage oder Betonkühlung). Die Tieftemperaturtechnik befasste sich dagegen mit dem Apparatebau für Gaszerlegung und Gasverflüssigung oder der Gewinnung von Edelgasen. Weitere Arbeitsgebiete waren Kohlensäure-Anlagen, Schweißtechnik, Dieselmotoren- und Schlepperbau, Serienguß oder Werkzeug- und Spezialwerkzeugbau sowie Forschung und Entwicklung. Siehe *Gesellschaft für Linde's Eismaschinen AG (Hg.): 75 Jahre Linde, Wiesbaden 1954*; vgl. auch *Gesellschaft für Linde's Eismaschinen AG (Hg.): Arbeit bei Linde. Wiesbaden o. Jahr [1961]* und *Gesellschaft für Linde's Eismaschinen AG (Hg.): Das ist Linde, Wiesbaden 1964*.

Güldner-Werken in Aschaffenburg entschloss man sich 1954 erstmals auch luftgekühlte Einbau-Dieselmotoren und Schlepper herzustellen.⁶ Im Jahr 1959 baute und lieferte die Abteilung Güldner Dieselmotoren für industrielle, gewerbliche und landwirtschaftliche Betriebe sowie zum Einsatz in Baumaschinen, Bagger, Kräne, Dieselloks, Ackerschlepper und zum Zusammenbau mit Generatoren, Pumpen und Kompressoren.

Die Beteiligungen von Linde in den 1950er Jahren umfassten mehrere Unternehmen.⁷ Das „Stammhaus“ in Wiesbaden bestand aus der Abteilung Großkälte und der Verwaltung, die für die Betriebskrankenkasse, die Linde-eigene Wohnungsbaugesellschaft und die Nachwuchsförderung zuständig war.⁸ Das Unternehmen Linde war seit jeher dezentral geprägt. Was mit der Konstruktion und dem Bau von Anlagen zu Gründungszeiten direkt beim Kunden begonnen hatte, setzte sich auch später fort, so dass die Wiesbadener Zentrale nur eine recht geringe Bedeutung hatte. Die Verschiedenartigkeit der Produkte, aber auch die räumliche Anordnung der Werksstandorte trug dazu bei, dass die jeweilige Geschäftspolitik oft im Sinne eines Unternehmens im Unternehmen geführt wurde. Im Laufe der Zeit änderte sich jedoch das Geschäftsumfeld. Entsprechend der Verschiedenartigkeit der Abteilungen und ihrer Produkte waren auch die Herausforderungen unterschiedlicher Natur.

Besonders in Höllriegelskreuth arbeitete Linde schon immer intensiv mit dem Kunden zusammen. Es wurde so lange beim Auftraggeber gearbeitet, bis die Anlagen reibungslos funktionierten und dieser zufrieden war. Der Markt änderte sich jedoch Anfang der 1960er Jahre durch den zunehmenden Wettbewerb. Die amerikanische Konkurrenz bot schlüsselfertige Gesamtanlagen an, während Linde bisher nur den „kalten“ Teil der Ethylenanlagen verkaufte. Die komplette Lösung war für die Kundschaft jedoch in mehrfacher Hinsicht eine Erleichterung. Es brauchte nur noch ein Auftrag vergeben zu werden, es gab folglich nur noch einen Ansprechpartner und auch der Preis ließ sich einfacher kalkulieren. Linde drohte zusehends, Aufträge in diesem Wachstumsmarkt zu verlieren, wagte dann 1965 jedoch den Einstieg in den Großanlagenbau und wurde in den folgenden Jahren damit erfolgreich.

Die Abteilung Gase war seit jeher wettbewerbs- und nicht kundenorientiert, das Denken war noch vom Oligopol der 1920er Jahre geprägt. Die Einstellung, als Verteiler und nicht als auf Kunden angewiesener Anbieter aufzutreten, verstärkte sich noch durch

6 Die Güldner-Motoren-Werke, trugen den Namen Hugo Güldners, der durch seine Leistungen auf dem Gebiet der Verbrennungsmotoren bekannt wurde. Zusammen mit Carl von Linde und anderen Beteiligten gründete er – ebenso wie Linde unter Einbringung seiner Patente – in München die Güldner Motorenengesellschaft m. b.H. und übertrug den Bau ihrer Motoren der Maschinenbaugesellschaft München in Lizenz (vgl. 75 Jahre Linde, S. 105).

7 Dazu gehörten die Blockeisfabrik Köln von Gottfried Linde, die Gesellschaft für Markt- und Kühlhallen, Hamburg, die Sauerstoff- & Wasserstoff-Werke A. G., Luzern, die Sauerstoff-Fabrik Berlin GmbH, die MATRA-WERKE GmbH Frankfurt am Main, die Maschinenfabrik Augsburg-Plattling A. G. (MAPAG) sowie der Azetylenfabrik Hagen GmbH. 1931 erwarb Linde 50% der Firma Marx & Traube, später MATRA-Werke. Das Lieferprogramm dieser Firma umfasste Ende der 1960er Jahre Werkzeugmaschinen und Werkzeuge aus eigener Fertigung und als Handelsware. Zur Entwicklung der MAPAG und der MATRA-Werke: Dienel, Die Linde AG.

8 Vgl. 75 Jahre Linde, S. 29, zur Wohnungsbau GmbH und zur Nachwuchsförderung: Das ist Linde.

die knappen Gasressourcen nach dem Zweiten Weltkrieg. Zudem drängte Lindes Erzfeind, die Air Liquide, auf den deutschen Markt. Schließlich kam aus den USA erneut ein kundenorientierter Impuls. Im Gase-Sektor wurden neue Anwendungsmöglichkeiten angeboten, wodurch neue Problemlösungen entstanden, wie etwa der Stickstoffeinsatz in der Kühlung. Im Jahre 1958 hatte die Abteilung einen besonders ausgeprägten Auftragsrückgang. Gründe sind in den hohen Preisen zu sehen, die Linde damals prägten. Allerdings war in diesem Geschäftsbereich von Linde die Konjunkturabhängigkeit, etwa im Gegensatz zu den Ackerschleppern in Aschaffenburg, eher gering. Man profitierte nach dem Motto: „Wenn die Konjunktur lahmt, dann wird repariert, wenn sie ganz schlecht geht, wird verschrottet, und wenn sie gut geht, wird gebaut. Und für alles braucht man Gase!“

Auch im Arbeitsgebiet Kältetechnik konnte sich eine konkurrierende US-Entwicklung marktführend durchsetzen. In der Kühlschrankschrankherstellung zeichnete sich ab, dass sich Bosch, Siemens und AEG auf die „Whitegood-Sparte“ in ihrer Gänze konzentrieren würden, die gesamte Branche also die volle Produktpalette der Haushaltselektronik anbieten wollte.⁹ Linde stand damit vor dem Problem, alleine nicht mehr schlagkräftig auf dem Markt agieren zu können. Zu jener Zeit trat die Marktsättigung bei Kühlschränken ein und die Werke Kostheim und Sürth waren zusätzlich noch mit der Umstellung der Vertriebsorganisation beschäftigt, was die Situation nicht unbedingt erleichterte. Als ein wesentliches Problem kann die damit verbundene ausgeprägte Investitionsschwäche gesehen werden, obwohl Linde im Bereich Kühlschrankschrankbau sogar als Marktführer im Kältemöbelsektor galt.¹⁰ Jedoch erlaubten die geringen Stückzahlen der Kühlschränke keine optimale Preispolitik. Selbst vergleichsweise positive Meldungen waren immer im Verlustbereich angesiedelt, wenn es etwa hieß, dass Kostheim 4 Millionen DM geringeren Verlust machen würde als erwartet.¹¹ Das Werk Aschaffenburg war, wie die gesamte Branche der Ackerschlepperherstellung, von der Landwirtschaft abhängig. Maul- und Klauenseuchen, ungünstiges Wetter und die damit verbundenen schlechten Ernten prägten die Schwankungen dieser Branche, die von zahlreichen Anbietern geprägt war.

- 9 Von dieser Hinwendung zu einem größeren Produktprogramm versprachen sich deutsche Firmen wie Bosch, Siemens, AEG oder Bauknecht, entsprechend den Anbietern in den USA, neben Rationalisierungswirkungen vor allem den Effekt, bei der Kundschaft mit einer Marke für alle Haushaltsgeräte ins Bewusstsein zu gelangen und damit bei weiteren Käufen einfacher präsent zu sein. Der Name sollte das Produkt entscheidend prägen. Auf Kundenseite entstand ein umfassendes Markenverständnis, sodass bei Unsicherheiten im Kauf oft einfach die Erfahrungen eines völlig anderen Produkts – war es nur von der selben Marke – auf das neue Gerät übertragen wurden, ein Phänomen, das bis heute geblieben ist.
- 10 Entsprechend positiv waren die internen Prognosen: Für 1963 rechnete man bei einem Umsatz von 150,4 Mio. DM mit einem Verlust von 10 Mio. DM. Für das Jahr 1964 wurde bei einem Umsatz von 215 Mio. DM ein Verlust von 5,5 Mio. DM erwartet, während für 1965 mit vermuteten 247 Mio. DM ein ausgeglichenes Ergebnis prognostiziert wurde. Für die Folgejahre ging man von weiterhin steigenden Umsätzen bei ebenso steigenden Gewinnen aus: 1966: 295 Mio. DM Umsatz, „kleiner Gewinn“, 1967: 295 Mio. DM Umsatz, Gewinn 1,8 Mio. DM, 1968: 312 Mio. DM Umsatz bei 3,7 Mio. DM Gewinn (Protokoll des erweiterten Vorstands vom 8.9.1963, Vorstandsprotokolle 1963, Vorstandsarchiv Linde AG).
- 11 Vgl. Brief des Vorstandsvorsitzenden Johannes Wucherer an den Aufsichtsratsvorsitzenden Friedrich August Oetken vom 21.10.1966 „Betr.: Geschäftspolitik des Werkes Sürth“. Unternehmensarchiv Linde AG, Höllriegelskreuth.

Ende der 1960er Jahre stellten sich die unterschiedlichen Märkte, in denen sich die Linde AG¹² befand, also komplett anders dar als es das Unternehmen nach dem Krieg gewohnt war. Die Zeit war geprägt von der Umstellung eines Verteilermarktes auf einen Käufermarkt. Der Kunde musste nun umworben werden und konnte innerhalb der Konkurrenz auswählen. Für die Anbieter im Anlagenbau, in der Traktorenfertigung oder der Kältemaschinenproduktion nahm der Kostendruck zu und die Konzentration musste sich nun stärker auf die Wirtschaftlichkeit richten. Aus der Situation, mit wenig Mühe die Produkte los zu werden, wurde die aufwendige Arbeit, Kunden zu gewinnen beziehungsweise sie zu halten.

In einem Überblick auf die Geschäftslage des Jahres 1966 wird die Umsatzentwicklung als „recht unbefriedigend“ bezeichnet.¹³ Mit 320,6 Millionen DM lag der Umsatz 1,2 Prozent über dem vergleichbaren Zeitraum des Vorjahres. Die Erträge waren schwach und vor allem die Einbußen in Sürth wirkten sich auf die Finanzkraft des gesamten Unternehmens aus. Während die Verluste im Anlagenbau weniger nennenswert waren, galten Sürth und Aschaffenburg eindeutig als Verlustbringer. Lediglich die Abteilung Gasverflüssigung in Höllriegelskreuth erzielte Gewinne.

In diesem Zusammenhang wurde der Abteilung in Höllriegelskreuth eine Linde-weite Bank-Funktion zugeschrieben, deren Wirkung sich in der Vergabe von Investitionsmitteln für andere Abteilungen äußerte. Erfolgreiche Werke mussten nun als Bittsteller auftreten. Die geschäftsleitenden Vorstände in München, die über die Finanzen des Unternehmens entscheiden konnten, vertraten außerdem die Einstellung, das Alte bewahren zu müssen, anstatt sich neuen Entwicklungen anzuschließen. Besonders der Familienverbund der Lindes mit Freundschaftsverflechtungen im eigenen Unternehmen vertrat diese Ansicht. Die Führung Lindes verfolgte in den ausgehenden 1950er und beginnenden 1960er Jahren kein zentrales Unternehmensziel. Die „Fürstentümer“, wie die Werke ihrer Autonomie wegen auch genannt wurden, die räumlich wie technologisch ausgeprägt dezentral organisiert waren, befanden sich in den 1960er Jahren in verschiedenen Schwierigkeiten: die Marktausrichtung, die Unternehmensstrukturen und nicht zuletzt die interne Investitionspolitik stellten sich für einige Führungskräfte als Probleme grundsätzlicher Art heraus, so dass sich langsam alternative Vorstellungen in diesem traditionellen Familienunternehmen entwickelten.

2. Reformtendenzen außerhalb der Gründerfamilie

Ein wesentlicher Aktivist, der sich für die zentrale Führung von Linde einsetzte, war ein junger gelernter Ökonom, der 1954 von außen auf das Unternehmen Linde stieß: Hans Meinhardt. Meinhardt gehörte zu jenen, die sich mit der unternehmerischen Seite der Gesellschaft befassten, also nicht, wie die Linde-Familie, den technisch-

12 Der lange Name „Gesellschaft für Lindes Eismaschinen Aktiengesellschaft“ wurde 1964 geändert und durch die kürzere Bezeichnung „Linde AG“ ersetzt.

13 Protokoll des erweiterten Vorstands vom 19.9.1966, Vorstandsprotokolle 1966 (Vorstandsarchiv Linde AG).

naturwissenschaftlichen Standpunkt vertrat. Eine ähnliche Position nahm bereits Jahre zuvor der Ingenieur Walter Ruckdeschel ein, der auch eine unternehmerische Position vertrat und sich für Investitionen im Höllriegelskreuther Gase-Sektor stark zu machen versuchte. Meinhardt begann seine Arbeit bei Linde 1956 in der Revisionsabteilung der Zentralverwaltung in Wiesbaden, nachdem er eine unternehmensinterne Ausbildung in verschiedenen Werksgruppen absolviert hatte. Es war wohl die Mischung aus konservativer Stagnation, gewachsen aus den Erfolgserlebnissen der 1950er Jahre, die Autonomie der Werksgruppen und die Überforderung der Führungskräfte durch die neuen Gegebenheiten des Marktes, die Meinhardt in diesen Jahren empfunden haben mag.¹⁴ Für diesen ehrgeizigen jungen Mann brauchte das Forschungs- und Industrieunternehmen Linde nicht nur Ingenieurwissen und gute Anlagen. Für Meinhardt mussten vor allem die Zahlen stimmen.

Aus Sicht Meinhardts waren die Versuche Johannes Wucherers ein Schritt in die richtige Richtung. Dieser Enkel Carl von Lindes versuchte seit 1961 das Unternehmen „von oben“ zur Umstrukturierung zu bewegen. Für Meinhardt bedeutete dies konkrete Arbeitsschritte innerhalb der Zentrale und der Werksgruppen. Vor allem der Aufbau einer Organisations- und Marktforschungsabteilung sollte von nun an Linde von innen her reformieren.

Meinhardt, der ab 1965 als Vorstandsassistent arbeitete, fungierte gewissermaßen als Bindeglied und Motor zwischen verschiedenen Akteuren: jenen, die nicht die Vorstellungen der Familie Linde teilten und eigenständig für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens kämpften (zum Beispiel Ruckdeschel), jenen, die zwar die Führungsfunktion des Vorstands erneuern wollten, aber nicht an einer regelrechten Direktionalverwaltung interessiert waren (Wucherer) und schließlich denen, die die Schwierigkeiten nicht nur im strukturellen oder ökonomischen Kontext sahen, sondern die davon ausgingen, dass schlichtweg die falschen Personen an den entscheidenden Stellen saßen. Diese Haltung vertraten August Oetken und Hermann Brandi, die innerhalb des Aufsichtsrats tonangebend waren.¹⁵

Strukturell veränderte sich Linde in den 1960er zunächst langsam, insgesamt aber kontinuierlich. Die Abteilungen Organisation und Marketing wurden ab 1959 innerhalb weniger Jahre gegründet und zwar auch in den Werken Aschaffenburg, Mainz-Kostheim, München und Köln. Diese lagen in Meinhardts Verantwortung. Ihre Gründungen war relativ unabhängig vom formalen Entscheidungsprozess, da Meinhardt Unterstützung aus dem Aufsichtsrat und teilweise auch aus dem Vorstand erhielt. Nicht zuletzt waren diese Abteilungen dicht unter der Vorstands- beziehungsweise Geschäftsleitungsebene angesiedelt, so dass deren Aktivitäten, hierarchisch betrachtet, fast optimal umge-

14 „Es war für mich schon eine große Umstellung, in eine damals doch relativ ruhige Zentrale zu wechseln, die sich überwiegend auf Verwaltung konzentrierte.“ Meinhardt 1988 in: *Capital* 3/88, S. 157. Unternehmenspolitisch trat Wiesbaden auch deswegen nicht nennenswert in Erscheinung, da mit der Verlagerung der Abteilung Großkälte im Jahr 1960 auch der Produktionsstandort Wiesbaden wegfiel.

15 Während Brandi erst seit 1965 für Linde tätig war, saß Oetken bereits seit 1950 im Aufsichtsrat.

setzt werden konnten.¹⁶ Der Bereich Werbung wurde bei Linde in den 1950er Jahren eher nebenbei betrieben. Bis Anfang der 1960er Jahre hatte sich an dieser Einstellung kaum Wesentliches geändert.¹⁷ Auch wenn die Abteilungsbildungen Organisation und Marketing in ihrer ersten Zeit noch keine große Rolle gespielt haben mögen, waren damit nicht unerhebliche Neueinstellungen verbunden. Das bezog sich allerdings weniger auf die Zahl der neuen Mitarbeiter, als auf deren Qualifikation, Herkunft und Einstellung. So waren einige der neuen Kollegen Studienfreunde von Meinhardt und die Zahl der Reformkräfte wuchs allmählich.

3. Auf dem Weg zu einer Unternehmensstrategie

Die Bereitschaft zu neuem Handeln zeigt sich besonders deutlich in den Konsequenzen, die sich aus den Erkenntnissen der Marktforschungsabteilung ergaben. Linde entschied sich, die Kühlschrankproduktion zu verkaufen. 1967 war schließlich nach einem langwierigen Entscheidungsprozess das erste Mal in der Linde AG ein traditionelles und bedeutendes Produktsegment verkauft worden.¹⁸ Die Entscheidung, die Hausgerätefertigung abzugeben, stellt auch ein einschneidendes Ereignis in der öffentlichen Wahrnehmung des Konzerns dar. Mit dem Weggang Lindes einziger Serienfertigung für den privaten Endverbraucher schwand das Unternehmen zunehmend aus dem öffentlichen Bewusstsein.

Die zähen Verhandlungen um den Verkauf der Kühlschrankherstellung verstärkten Erkenntnisse, die bereits vor dieser Entscheidung in einer Gruppe um Meinhardt heranreiften und nach denen eine Konzeption für die Linde-Geschäftsfelder insgesamt fehlte: Es mangelte zunächst auf erster (operativer) Ebene an einer Entscheidung in den Werksgruppen zum Beispiel bei der Frage: Sollen neben Kühlschränken von Linde noch weitere Whitegoods produziert werden? Auf zweiter Ebene fehlte für die Beantwortung dieser Frage eine Art Entscheidungshilfe, letztlich eine Strategie: „Wo will Linde eigentlich hin?“

1968 reiste Meinhardt auf Wunsch des Aufsichtsrats in die USA, um sich mit den dortigen Unternehmenskonzepten und Organisationsstrukturen vertraut zu machen. Er wählte keinen Aufenthalt an der Harvard-Universität, sondern entschied sich für Einblicke in die Praxis verschiedener Firmen, vor allem die des Unternehmens Raytheon, zu dem Linde bereits Kontakte hatte. Neben Anregungen für die Rolle der Zentralverwaltung mit ihren

16 Die Ablauforganisation und Strukturanalyse war insbesondere in der Serienfertigung in Mainz-Kostheim und Aschaffenburg von Bedeutung und wurde direkt der jeweiligen Geschäftsleitung unterstellt. Vgl. z. B. Organisationsplan Linde Güldner Nr. 6660315, März 1966. Unternehmensarchiv Linde AG, Höllriegelskreuth: Bestand Wiesbaden.

17 Bevor 1961 in Höllriegelskreuth auf Betreiben des damaligen Werksgruppenleiters Hermann Linde die Werbeabteilung gegründet wurde, waren Werbemittel wie Broschüren oder gar Filme, die man bei der Präsentation vorführen konnte, im Hause unbekannt. In Sachen Werbung verfuhr man nach dem Motto „So etwas haben wir noch nie nötig gehabt!“ (Jakobsmeier, W. [o. Jahr]. Linde Werksgruppe Verfahrenstechnik und Anlagenbau: Werbung und Public Relation I. Masch.schr. Höllriegelskreuth Unternehmensarchiv Linde AG, Höllriegelskreuth).

18 Verhandlungspartner war etwa der italienische Kühlgerätehersteller Zanussi. Vgl. Aktennotiz zur „Zusammenarbeit Linde – Zanussi“, 13.7.1966. Unternehmensarchiv Linde AG, Höllriegelskreuth: Bestand Wiesbaden.

wichtigsten Stabsressorts und deren Einfluss auf das gesamte Unternehmen gab es für Meinhardt in den USA auch Impulse zu Führungsstil und Organisationsstrategie.

Grundlage war dabei zunächst die Konzentration auf wenige gleichstarke Arbeitsgebiete. Dahinter steckte eine Überlegung, die schon während der Arbeiten in den Marketingabteilungen entstand: Ein Unternehmen könne nur dann effektiv arbeiten, wenn es sich auf bestimmte, wenige Arbeitsfelder konzentrieren würde. Das Ziel bestand darin, eine möglichst kleine Zahl von Arbeitsfeldern zu erreichen, die zudem als ähnlich stark angesehen werden konnten. Gerade angesichts der Tatsache, dass Linde über viele einzelne, völlig unterschiedliche Unternehmungen verfügte, war diese Erkenntnis außerordentlich bedeutend und folgenswer. Linde sollte dabei jedoch ein technologieorientiertes Unternehmen bleiben. Überlegungen dieser Art sahen einen möglichst kleinen, fachlich hochkompetenten Vorstand vor. Zugleich sollten Unternehmenseinheiten geschaffen werden, die sich, einem Mobile entsprechend, gegenseitig ausgleichen konnten. Angestrebt wurden ähnlich starke Arbeitsgebiete mit unterschiedlichen Konjunkturzyklen. Flossen die Erträge der einzelnen Sparten also zu unterschiedlichen Zeitpunkten in eine gemeinsame Kasse, konnten so auch Bereiche finanziert werden, die gerade Investitionsbedarf hatten, ihn selbst aber nicht decken konnten. Im Vordergrund stand also die Vorstellung eines Gesamtunternehmens und nicht, wie bisher, die Sammlung von autonomen Werken unter einem Dach.

Das Divisionsprinzip mit verschiedenen Konjunkturzyklen stand allerdings in einem gewissen Spannungsverhältnis zu der Vorstellung eines Gesamtunternehmens und zwar insofern, als jede Sparte über eine gewisse Unabhängigkeit verfügen musste, die nötig war, um wirklich erfolgreich agieren zu können. Unter diesem Gesichtspunkt wurde dem Divisionsprinzip eine besondere Bedeutung beigemessen. Motto hierbei war: soviel Zentralität wie nötig, soviel Dezentralität wie möglich.

4. Vom dezentral organisierten Familienunternehmen zum divisionalisierten Managerkonzern

Die Struktur der Linde AG war in den 1970er Jahren von einer generellen Ausweitung der Zentralverwaltung geprägt. Diese zeigte sich im Auf- beziehungsweise Ausbau zentraler Abteilungen, in den nun stärker zum Einsatz gebrachten Formalisierungsverfahren und an einer neuen Personalpolitik.

Es begann zunächst mit der von Meinhardt geführten Abteilung „Organisation und Planung“¹⁹. In dieser Abteilung sollten die Planungen der Sparten- und Werksgruppen auf der Basis einer umfassenden Analyse, Kommentierung und Beratung zu einer Gesamtplanung verschmolzen werden. 1970 erhielt die Planung in der Zentralverwaltung eine

19 Vgl. Organisationsplan Zentralverwaltung o.J. [1962]; Organisationsplan der Zentralverwaltung, 18.12.1963; Aufgabenzuschreibungen/Organisationsplan, 31.3.1965; Nun „Budgetierung“ genannt mit den Aufgaben: Absatzplan und Umsatzplan, Produktionsplan, Investitionsplan, Personalplan, Beschaffungsplan, Finanzplan und Bilanzplan (Budget). Unternehmensarchiv Linde AG, Höllriegelskreuth: Bestand Wiesbaden.

Hauptabteilungsfunktion.²⁰ 1971 schließlich war die „Unternehmensplanung“ und mit zwei Mitarbeitern besetzt.²¹ Schon in den 1960er Jahren setzte eine Formalisierung bei Linde ein, wie sie das Unternehmen bisher nicht kannte. Sie äußerte sich darin, dass die Organisationspläne in dieser Zeit regelmäßig angefertigt und damit ständig aktualisiert wurden. In den 1970er Jahren wurden Stellenbeschreibungen eingeführt. Zusätzlich gab es Führungsanweisungen, die in der jeweiligen Hierarchieebene des Managements für eine gleiche Verfahrensweise sorgen sollten, sowie Erfolgskontrollen.²² Das Unternehmen lag damit voll im Trend der 1950er-1970er Jahre, in Führungs- und Organisationsfragen dem „Harzburger Modell“ zu folgen, nach dem eine Entlastung der Führungskräfte durch die Mitarbeiter erreicht werden sollte, die den Vorgesetzten gleichzeitig die Kontrolle durch eine umfassende Formalisierung versprach.²³

Auch auf personeller Ebene waren paradigmatische Veränderungen zu verzeichnen. Die zum Teil neu geschaffenen Stellen wurden nach Prinzipien besetzt, die einen systematischen Personalaustausch und damit ein Wissensaustausch zwischen Wiesbaden und den Werksgruppen vorsahen. War beispielsweise in der Abteilung Fertigungstechnik ein bestimmtes Arbeitsgebiet zu betreuen, kamen entweder für diese Arbeit Mitarbeiter von dort dazu in die Zentrale oder diese schickte ihre Experten zunächst vor Ort, um die dortigen Verhältnisse kennen zu lernen und besser beurteilen zu können. Auch fungierte die Mitarbeiterzeitschrift zunehmend als Bindeglied zwischen den Werksgruppen. 1970 wurde die seit 1936 bestehende „Linde Werkzeitung“ in „Linde heute“ umbenannt und inhaltlich stärker auf die Unternehmensaktivitäten ausgerichtet.²⁴ Damit wurde das Bewusstsein für das Gesamtunternehmen Linde in operativer Hinsicht von der Zentralverwaltung gestärkt.

Wurden die Zentralisierungsbestrebungen von den Werksgruppen mehr oder weniger ertragen, änderten sich deren Beziehungen untereinander jedoch nicht wesentlich. Die unterschiedlichen Unternehmenskulturen in den einzelnen Werksgruppen waren seit jeher auch von einer starken Produkt-Identifikation geprägt und diese ließ sich verständlicherweise kaum übertragen.

Auch für den Linde-Standort Aschaffenburg hatte Meinhardts Marktforschungsabteilung bereits zu Beginn der 1960er Jahre, ähnlich wie zuvor für die Kühltankfertigung

20 Organisation der Hauptabteilung Organisation und Planung zum Organisationsplan 1/69, Stand: 15. April 1970.

21 Organisationsplan, ZV, 23.6.1971. Unternehmensarchiv Linde AG, Höllriegelskreuth: Bestand Wiesbaden.

22 Vgl. z. B. „Führungsanweisung für die zentralen Stabs- und Verwaltungsstellen“ Stand 10/76; „Entwurf, Stellenbeschreibung: Sprecher des Vorstandes, Stand: 10/76“. Spezielle Führungsanweisung für Betreuung von Beteiligungsgesellschaften durch Geschäftsleitung und Ressortleiter der ZV, Stand: 9/78; Spezielle Führungsanweisung für das einzelne Geschäftsleitungsmitglied, Stand: 9/78 (Unternehmensarchiv Linde AG, Höllriegelskreuth: Bestand Wiesbaden).

23 Vgl. Alfred Kieser: Managementlehre und Taylorismus, in: Alfred Kieser/Mark Ebers (Hg.): Organisationstheorien, Stuttgart 2006, S. 93–132, hier: S. 130–132.

24 Vorher befasste sich das Blatt ausführlich mit Reiseberichten von Mitarbeitern, es gab eine Seite für die Frau oder die Rätselrubrik. Die Reiseberichte hatten seit Zeitschriftengründung 1936 eine lange Tradition und umfassten sowohl private Eindrücke der Mitarbeiterreisen wie auch Montageberichte.

in Mainz-Kostheim, keine realen Wachstumschancen mehr prognostiziert und das bisherige Produktprogramm generell in Frage gestellt.²⁵ Es zeichneten sich Überlegungen ab, nach denen die bis dahin als Experiment verstandene Technik der Hydraulik ausgebaut und als innovatives Produkt vorangetrieben werden sollte. Zugleich registrierte man bei Linde die Stärken der Konkurrenz in der Herstellung von großen und kleinen Motoren, die dazu führten, dass die erfolglosen Versuche Lindes, im Kleinmotorenmarkt zu expandieren, mit der Aufgabe der Motorenfertigung endeten.

In der Werksgruppe Güldner-Aschaffenburg erfolgte 1969 die Einstellung der Produktion von Dieselmotoren und Traktoren, womit sich Linde gleichzeitig vom schwierigen Markt der Landwirtschaftsmaschinen verabschiedete. Damit fand eine Produktumstellung statt, die darin bestand, sich nun auf den Bau von Hochdruckhydraulikeinheiten und Gabelstaplern zu konzentrieren. Dadurch war der „Hydrocar“, der bereits 1954 entwickelt wurde, Ausgangspunkt einer ganz neuen Produktpalette bei Linde. Obwohl er schon damals eine echte technologische Innovation darstellte, war ein solcher Produktausbau eigentlich nicht beabsichtigt. Güldner hatte den Wagen letztlich nur gebaut, um eine Verwendung für das neu entwickelte stufenlose Getriebe zu konkretisieren.²⁶ Die geringe Bedeutung, welche die Wettbewerber Linde damals beimaßen, ermöglichte somit einen Überraschungscoup, da Linde gewissermaßen „über Nacht“ ein schlagkräftiger Kontrahent auf dem Markt wurde. Bald schon stellte sich wirtschaftlicher Erfolg ein und Linde gelang es, eine bedeutende Stellung in diesem Markt zu erlangen.²⁷ Ein wesentlicher Faktor für die erfolgreiche Umstellung war auch der damalige Zeitpunkt. Die gute Konjunkturlage erleichterte die Durchführung dieser Maßnahme erheblich. Die Konkurrenz fertigte zwar Gabelstapler, jedoch mit langen Lieferzeiten und einer Technik, der Güldner mit seinen Produkten eine Innovation entgegensetzte. Die Gabelstapler hatten den Vorteil, effizienter arbeiten zu können, da die Kupplung stufenlos funktionierte und sich auf Vorwärts- wie Rückwärtsgang anwenden ließ. Außerdem hatte Linde ein Vertriebsnetz von erfolgreichen, jungen und engagierten Handelsvertretern, das sich schon bald als dicht und ausbaufähig genug erwies, um die Produktionsaufnahme der Elektro-Gabelstapler einschließlich Ersatzteillager und Kundendienst zu gewährleisten.

25 Diese Überlegung war für Linde Anfang der 1960er Jahre wirklich neu. Sich von Produkten zu trennen, war in der Unternehmensgeschichte bisher kaum nennenswert vorgekommen. Eine erste Überlegung, das Portfolio der Linde-Gesellschaft zu ändern, findet sich in Meinhardts Aktennotiz an den Vorstandsvorsitzenden Hugo Ombeck und den stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden Johann Simon: „Jede einzelne Niederlassung versucht nun, dieses Problem auf eigene Faust zu lösen. Sollte man nicht zweckmäßiger den Markt für alle Produkte, die Linde herstellt, nüchtern und sachlich untersuchen und unter Umständen sogar Produkte streichen und die vorhandenen finanziellen Mittel für den Ausbau unserer auf lange Sicht gesehenen rentablen Fertigungen verwenden?“ (Aktennotiz von Meinhardt an Ombeck und Simon: Betr.: Organisation, 20.05.1961, S. 3. Unternehmensarchiv Linde AG, Höllriegelskreuth: Bestand Wiesbaden). Ende dieses Jahres verfasste Oetken sein Memorandum mit ähnlichen Gedanken (Brief Oetkens an Simon vom 4.11.1964 mit Anhang eines „Memorandums über die Entwicklung der Linde A. G.“ vom 27.12.1961. Unternehmensarchiv Linde AG, Höllriegelskreuth: Bestand Wiesbaden).

26 Dienel, Die Linde AG, S. 227.

27 Unter ihnen Clark, Jungheinrich, STILL, Lansing, Atlas und Mannesmann.

Trotz der umfangreichen Vorbereitungen und Wettbewerbsanalysen der Organisations- und Marketingabteilung wird rückwirkend durchaus von „Fortune“ gesprochen, das Linde bei dem damaligen Einstieg gehabt hätte. So wurde dem damals relativ jungen Management die herausragende Bedeutung dieser Entscheidung erst später klar, denn das Risiko war insbesondere deswegen hoch, weil Linde ein potenzieller Übernahmekandidat war.

Während in den 1960er Jahren schon mit Mainz-Kostheim und Aschaffenburg Ansätze der Fokussierung ausgewählter Bereiche verwirklicht wurden, waren besonders die 1970er Jahre von dieser Umstrukturierung und von stetigem Wachstum geprägt.²⁸ Bedeutend für die Strukturveränderungen auf Werksgruppen-Ebene war das Jahr 1972, in dem die bisherige Werksgruppe München im Rahmen einer „Zellteilung“ umstrukturiert wurde.²⁹ Nun gab es die Werksgruppe TVT München (Tiefsttemperatur- und Verfahrenstechnik), die den Anlagenbau umfasste, und die Werksgruppe Technische Gase (TG). Auch in Sürth richtete die Linde AG 1972 eine neue Struktur ein. Aus der ehemaligen Werksgruppe, gingen zwei neue Werksgruppen hervor: „Industriekälte“ sowie „Kühl- und Einrichtungssysteme“.³⁰ Die neue Werksgruppe „Industriekälte“ produzierte nun Klima- und Kälteanlagen für den industriellen Bedarf sowie Kolbenkompressoren und Turbomaschinen. In der Werksgruppe „Kühl- und Einrichtungssysteme“ setzte man hingegen Kühlmöbel, Ladeneinrichtungen sowie Kälte- und Klimaanlage beim Gebrauchsgüterhandel ab. Beide Werksgruppen hatten nun ebenso wie die in München den Charakter von handelsrechtlichen Niederlassungen. Linde wollte damit der Diskrepanz begegnen, die zwischen dem profitablen Wachstum der Klimatechnik-Märkte und den eigenen schlechten organisatorischen Voraussetzungen herrschte. Branchenkenner schätzten damals, dass der Markt bis 1980 um jährlich 25 Prozent wachsen würde. Nach der Teilung der Werksgruppen Sürth verkauften nun die zwei neuen Sparten ihre Produkte getrennt an die Abnehmergruppen Industrie und Handel.

Spätestens seit 1969, dem Jahr der Umstellung von Ackerschleppern auf Gabelstapler in Aschaffenburg, kann die Entwicklung der Linde AG als eine konsequente Umsetzung der neuen Unternehmensstrategie gelesen werden. Dabei nahmen in den 1970er Jahren die Strukturplanungen aus den 1960er Jahren konkret Gestalt an. Das Unternehmen Linde war fortan auf ein gut funktionierendes Zusammenspiel zwischen Exekutivorgan (Vorstandsvorsitz), Vorstand, Stabsstellen der Zentrale, Geschäftsführern der Werksgruppen sowie den einzelnen Werksgruppen angewiesen. Da diese Konstellation neu war und die alten Gewohnheiten bezüglich der Entscheidungswege nun erheblich

28 Dabei wurden die alten Bezeichnungen „Niederlassungen“ durch die moderneren Begriffe „Werksgruppen“ (später „Arbeitsgebiete“) ersetzt.

29 Vgl. dazu z. B. „Linde: Zellteilung für gezieltes Marketing“, „absatzwirtschaft“, S. 6–8, Nr. 3, 1972.

30 Vgl. „Neugliederung der Werksgruppe Sürth der Linde AG“, Linde-Papier vom 27.10.1971, „Neugliederung der Werksgruppe Sürth der Linde AG“, Rundschreiben Nr. 66 vom 4.11.1971 und „Neue Werksgruppen-Bezeichnungen“, Linde-intern, Rundschreiben Nr. 2, 10.1.1972, alle Unternehmensarchiv Linde AG, Höllriegelskreuth: Bestand Wiesbaden.

durcheinander gebracht wurden, war diese Kooperation von Problemen geprägt. Nicht alle Beteiligten nahmen die Strukturreformen widerspruchlos an.³¹

Auch wenn ein großer Teil der Mitarbeiter den langjährigen Unternehmensumbau letztlich mittrug, war er bis Mitte der 1970er Jahre selbst im Vorstand umstritten. Dort gab es harte Auseinandersetzungen um den Einfluss von Exekutivorgan, Vorstand und Zentralverwaltung auf die Entscheidungen innerhalb der Arbeitsgebiete. Auch die Kompetenzen der Geschäftsleitungen waren noch nicht abschließend geklärt. Nach wie vor ging es um die Frage, ob Linde nun zentral oder – wie bisher – dezentral geführt werden müsse.

Hinter der Auffassung, Linde in wichtigen Fragen zentral zu führen, standen vorwiegend die Überlegungen aus den USA, welche von zentralen Gestaltungsmöglichkeiten ausgingen, die nicht vor der Tür bestimmter Werkspforten endeten. Für dieses Konzept standen Meinhardt und eine Mehrheit der Vorstandskollegen. Gegen eine starke Zentralisierung sprach sich Hermann Linde aus.³² Er war der Meinung, dass die Entscheidungen, insbesondere im Anlagenbau in München, besser in den Werken zu treffen seien. Grundsätzliche Meinungsverschiedenheiten wurden auch in den Führungsvorstellungen deutlich. Linde verfolgte als Physiker eine naturwissenschaftliche Perspektive. Für ihn waren Projekte reizvoll, die den Konzern vor technische Herausforderungen stellten, dem Kunden dienten und in Zukunft neue Märkte verhießen. Seine Vorstellungen waren durchaus mit einer christlichen Unternehmensethik verbunden.³³ Meinhardts Einstellung war dagegen von unternehmerischem Kalkül geprägt. Für ihn, den Serienmann, zählte vor allem Leistung. Seine „eiserne Hand“ griff bei Rationalisierungsmaßnahmen und in Unternehmensentscheidungen im Zusammenhang mit Führungskräften durch.³⁴

1976 erreichte der bis dahin immer stärker schwelende Machtkampf seinen Höhepunkt. Dem Aufsichtsrat bei Linde war klar, dass durch diese Situation die Führungskompetenz im Vorstand gefährdet war. Er befand sich in einem Dilemma. Einerseits war Hermann Linde erst 1975 für eine weitere Vorstandsperiode bestätigt worden und es drohten fünf Jahre mit weiteren Streitigkeiten im Vorstand. Andererseits konnte man sich offiziell nicht problemlos von ihm trennen, zumal er Linde 1965 erfolgreich in den Großanlagenbau geführt hatte und man dem Gründerenkel fachlich nichts vorzuwerfen hatte.

Durch den Aufsichtsrat wurde Hermann Linde darüber informiert, dass es schwerwiegende Probleme in der Zusammenarbeit auf Vorstandsebene gäbe, während an anderer Stelle Gerüchte kursierten, die bereits Lindes Nachfolge thematisierten. Zunächst bot der Aufsichtsratsvorsitzende Hermann Holzrichter ihm einen Posten in diesem Kontrollgremium an, was für ein Vorstandsmitglied von nicht einmal 60 Jahren eine ungewöhnlich frühe Bekleidung dieser Position bedeutet hätte. Linde, der unter diesen bedrängenden

31 So etwa die Führungskräfte in Sürth.

32 Hermann Linde, Enkel Carl von Lindes, wurde (auf Vorschlag Simons) ebenso wie Meinhardt in die USA geschickt, um ein neues Management für Linde zu finden, allerdings erst 1969.

33 Vgl. „Einige Grundsätze der Unternehmensleitung“ Referat vom 3.3.1969 von Dr. Hermann Linde. Unternehmensarchiv Linde AG, Höllriegelskreuth. Diese Grundsätze beziehen sich auf die Werksgruppe TVT-München und wurden vor leitenden Angestellten vorgetragen.

34 Mit eiserner Hand, in: Industriemagazin, Februar 1984, S. 59.

Umständen den angebotenen Aufsichtsratsposten ablehnte, verließ den Vorstand und damit auch das Unternehmen „seiner Familie“ schließlich im Dissens und wandte sich der Wissenschaft zu.³⁵ Spätestens 1976 endete damit für die Linde AG die Ära eines familiengeführten Unternehmens. Linde lag nun vollends in der Hand von familienfremden Managern.

5. Produktumstellung und Ausbau der Kerngeschäfte bis in die 1980er Jahre

Während sich die Linde AG strukturell neu aufstellte, änderte sie auch ihre Marktposition durch Verkäufe, Investitionen, Ausbau oder Übernahmen. In München wirkte sich die schon in struktureller Hinsicht angesprochene „Zellteilung“ von 1972 operativ als Abgabe der Schweißtechnik und als Stärkung des Anlagenbaus aus. Mit dem Gasewettbewerber Messer-Griesheim, einem Tochterunternehmen der Farbwerke Hoechst, vereinbarte Linde die Übernahme von deren Sparte Tief- und Tiefsttemperaturtechnik, während die Linde-AG gleichzeitig ihre Abteilung Schweißtechnik abgab. Als Ergänzung des Kühlmöbelgeschäfts in Sürth wurde die Entwicklung von Ladeneinrichtungen zur kompletten Ausrüstung des Lebensmittelhandels vorangetrieben. Im Januar 1971 erwarb Linde die Variant GmbH in Bad Hersfeld als Fertigungsbetrieb für Ladenbaueinrichtungen der Werksgruppe Kühl- und Einrichtungssysteme, dessen Produktionsanlagen anschließend erheblich ausgebaut wurden. 1979 wurden schließlich die Arbeitsgebiete Kälte- und Klimatechnik, Einrichtungssysteme sowie Kolben- und Turbomaschinen in der Werksgruppe Kälte- und Einrichtungstechnik zusammengefasst. Durch diese Maßnahme wurde die Effizienz des Vertriebs – insbesondere im Ausland – gestärkt, die Verwaltung gestrafft und die Entwicklungskapazitäten konnten konzentriert werden.

1984 gab es gleich drei wesentliche Veränderungen in der Zusammenstellung des Portfolios. Die Kühlhausgruppe wurde zu einer rechtlich selbstständigen Gesellschaft zusammengefasst und deren Geschäftsanteile an die Markt- und Kühlhallen AG (MuK) in Hamburg, die im Norden Westdeutschlands in stärkerer Position als Linde war, gegen Aktien übertragen.³⁶ Zusätzlich wurde auch eine andere Produktparte verkauft. Das Turbomaschinengeschäft der Werksgruppe „Kälte- und Einrichtungstechnik“ ging an das international agierende schwedische Maschinenbauunternehmen Atlas Copco.

Ein Spartenausbau vollzog sich hingegen auf dem Arbeitsgebiet Flurförderzeuge und Hydraulik, das seit seiner Gründung 1969 immer stärker wuchs. Bereits 1973 übernahm die Linde-AG alle Geschäftsteile der STILL (SE Fahrzeugwerke) GmbH in Hamburg und wurde somit führender Hersteller von Flurförderzeugen in Westeuropa. Eine weitere Stufe des Strategieziels, Marktführer im Arbeitsgebiet Flurfördertechnik zu werden, wurde durch die 1984 vorgenommene Übernahme von Fenwick, dem damals größten französischen Gabelstaplerhersteller, erreicht.

35 Vgl. stellvertretend für das umfangreiche Presseecho: Greuel im Vorstand, in: Der Spiegel, 16.9.1976, Nr. 38, S. 72 f.

36 Als alter Anteilseigner erhöhte Linde zugleich seine Aktienbeteiligung. 1890 begründete die Firma Linde die Gesellschaft für Markt- und Kühlhallen in Berlin als erste größere Inlandsbeteiligung zum Bau und Betrieb von Kühlhäusern und Eisfabriken.

Mitte der 1980er Jahre stellte sich die Situation folgendermaßen dar: Die Produktion von Landwirtschaftsfahrzeugen in Aschaffenburg war auf Gabelstapler umgestellt und durch Zukäufe erweitert worden. Viele Sparten und Produktionsbereiche waren abgegeben worden (zum Beispiel die Schweißtechnik, die Kühlschranksproduktion oder die Abteilung Kühllhäuser) und aus Sicht des Unternehmens galt eine „Optimierung des Portfolios“ innerhalb eines diversifizierten Unternehmens als abgeschlossen.³⁷ In der Zeit nach 1984 wuchsen die Unternehmensbereiche kontinuierlich und die Linde AG steigerte ihre Gewinne.³⁸ Obwohl Linde gegen das Mitbestimmungsgesetz von 1976 geklagt hatte, das der Arbeitnehmerseite 50 Prozent der Aufsichtsratssitze einräumte,³⁹ kooperierte Meinhardt in den folgenden Jahren mit den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und honorierte die Verdienste der Belegschaft am Linde-Gesamtgewinn mit Sonderzahlungen. Linde war mittlerweile äußerst erfolgreich und erreichte ein hohes Maß an Stabilität. Die Umsatzerlöse des Konzerns beliefen sich 1984 auf eine Höhe von 2,6 Milliarden DM und hielten diesen Stand an der 2,5 Milliarden Marke seit 1981. Noch vor zehn Jahren (1974) lagen die Werte lediglich bei etwa 1,3 Milliarden DM.⁴⁰ Die Führungsorganisation sowie die gesamte Organisation im Unternehmen waren nun straff organisiert und die Konzernzentrale in Wiesbaden setzte sich in den bedeutenden Grundsatzentscheidungen durch.

6. Fazit

Die Linde AG, die vor allem in den 1970er Jahren einen enormen Strukturwandel erlebt hat, stand zu Beginn dieser Dekade vor existenziellen Schwierigkeiten, die ohne diesen Prozess wahrscheinlich zu ihrem Aus geführt hätten. Die Situation im Unternehmen war von mehr oder weniger unabhängigen Arbeitsgebieten bestimmt, die lose in der Aktiengesellschaft verbunden waren. Unabhängig waren eigentlich nur die Arbeitsgebiete, die sich selbst einigermaßen finanzieren konnten (Anlagenbau/Technische Gase), während andere Bereiche (Ackerschlepperherstellung/Kältetechnik) auf die erfolgreicherer Abteilungen angewiesen waren. Während die Mehrzahl der Linde-Familie diese Strukturen stützte und sie nicht als Problem empfand, förderten Teile des Aufsichtsrats einen jungen Ökonom, Hans Meinhardt, dem sie eine Unternehmensreform zutrauten, um Linde aus der Krise zu führen.

Meinhardts Strategie bestand darin, die Führungsorganisation zu verändern, die angebotenen Produkte in jeweils eigenen Geschäftsbereichen zu konzentrieren, die unterschiedlichen Konjunkturzyklen unterworfen waren. Dadurch sollten sie sich finanziell stützen, insgesamt aber als Technologie-Ensemble auf jedem Gebiet Marktführer werden. Linde sollte seine dezentrale Prägung verlieren und als *ein* Unternehmen agieren. Die

37 Meinhardt, H.: Optimierung des Portfolios in diversifizierten Unternehmen, in: Herbert A. Henzler (Hg.): Handbuch strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 134–155, hier: S. 142.

38 Vgl. Übersicht in Dienel, Die Linde AG, S. 474 f.

39 Vgl. Dienel, Die Linde AG, S. 251 ff.

40 Vgl. Geschäftsberichte der Linde AG (1974 S. 22 und 1984, S. 18). Dienel bezeichnet die Linde AG in dieser Zeit als „Cash-Cow“ (Dienel, Die Linde AG, S. 288 ff.).

organisatorische Entwicklung fand auf Ebene der Zentralverwaltung und in den Werksgruppen statt. In der Zentralverwaltung sorgten die in den frühen 1960er Jahren eingerichteten und nahe am Vorstand agierenden Abteilungen „Organisation und Marketing“ für eine bis dato unbekannte Unternehmensplanung. Ab den 1970er Jahren wurden die Aktivitäten der Zentralverwaltung deutlich und einheitlich strukturiert, die Vorstandsaufgaben verbindlich festgelegt und nach der Unternehmensstrategie ausgerichtet.

Die Schritte im operativen Geschäft lassen sich durch den Verkauf der Kühlmöbel-Produktion (1967) und die Aufgabe der Ackerschlepper- und Dieselmotorenproduktion kennzeichnen, die 1969 vom Einstieg in die Gabelstaplerherstellung abgelöst wurde. Drei Jahre später, 1972, gab Linde die Schweißtechniksparte an Messer Griesheim ab und verkaufte 1984 nicht nur die Sparte Kolben- und Turbomaschinen, sondern trennte sich im selben Jahr auch von den Kühlhäusern, während im Bereich Flurförderzeuge und Hydraulik die Verstärkung der Marktposition durch die Übernahmen von STILL (1973) und Fenwick (1984) erreicht werden konnte.

Die Einführung von Organisationsabteilungen zur Steuerung der Strukturen und Abläufe, die systematische Erforschung des Marktes sowie die Bemühungen, Linde als ein Gesamtunternehmen aufzustellen und in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern, veränderten das Unternehmen nachhaltig. Linde gelang es, sich nicht nur durch technologische Erfolge zu positionieren, wie dies bisher geschah, sondern auch durch Verkäufe (sogar traditioneller Geschäftszweige) und Übernahmen seine Position auf dem Markt zu behaupten. Dies kann als wesentlicher Bestandteil eines Strukturwandels, besser eines Paradigmenwechsels in der Geschichte der Linde AG gesehen werden, der sich über mehr als zwanzig Jahre erstreckte und seinen Höhepunkt in den 1970er Jahren fand. In dieser Zeit wurde für die Linde AG ein Meilenstein gelegt, der die Familien-Ära von der des Management-geführten Unternehmens trennt. Der Meilenstein des Paradigmenwechsels, der eigentlich eher ein „Meilenbalken“ ist, steht für eine organisationsindividuelle Dauer. Diese war geprägt durch Meinhardts Einfluss auf diesen Prozess, charakterisiert durch seine langjährige hausinterne Karriere sowie Geduld und Beharrungsvermögen. Bis auf den Abgang Hermann Lindes 1976 verlief diese tief greifende Veränderung für die öffentliche Wahrnehmung recht geräuschlos ab.

Der hier beschriebene Wandel ist typisch für die Linde AG des vergangenen Jahrhunderts. Das Unternehmen gehörte selten zu den Prime-Movern und setzte lieber auf Entwicklungen, die sich bewährt hatten. Damit war Linde zwar konservativ, aber erfolgreich.

Auch im Zusammenhang der drei Phasen des Kapitalismus (Familien-, Konzern- und Netzwerkkapitalismus), die Boltanski/Chiapello ausmachen, lässt sich die Linde-AG mit einer gewissen Verspätung einordnen. Der Familienkapitalismus wird hier (entgegen Boltanski/Chiapello) erst in den 1970er Jahren vom Konzernkapitalismus abgelöst.

Hinsichtlich der Sozialkritik änderte sich die Rechtfertigungslogik bei Linde trotz Übergang vom Familien- zum Konzernkapitalismus im Endeffekt nicht: Zwar argumentierte der Familienkapitalismus, etwa unter Hermann Linde, eher wertorientiert-marktwirtschaftlich und hob hervor, dass die Produkte von Linde dem Kunden nützen und nicht schaden sollen, doch auch und gerade die „eiserne Hand“ Meinhardts ließ im Anschluss keinen Zweifel daran, dass Linde weiterhin – und gerade als strukturiertes

erfolgsorientiertes Unternehmen – an sicheren Arbeitsplätzen interessiert war. Das Unternehmen wurde wieder erfolgreich, wuchs und ein Arbeitsplatz bei Linde war praktisch nie gefährdet. Verkäufe und Übernahmen wirkten sich kaum negativ auf die Arbeitnehmer aus und sorgten vor diesem Hintergrund nur selten für Schlagzeilen. Der Konzernkapitalismus, der sich zum Beispiel in der Klage der Linde AG gegen die paritätische Mitbestimmung der Arbeitnehmer fast als idealtypisch nachzeichnen lässt, zeigt in diesem Falle durch seine anschließende Kooperationsbereitschaft mit den Arbeitnehmervertretern allerdings auch, wie wenig Angriffsfläche er seinen Sozial-Kritikern bieten möchte, um seine Existenz zu wahren.

Während sich diese Phasen für Linde, wenn auch verspätet, nachzeichnen lassen, kann ein Netzwerkkapitalismus in den 1970er Jahren nicht festgestellt werden. Eine „projektbasierte Polis“, eine Rechtfertigungslogik, die sich auf Selbstverwirklichung und auf einem Verständnis eines eigenen Arbeitskraftunternehmers gründet, existierte in den 1970er Jahren bei Linde nicht. In einem Technologie-Konzern wie Linde, wo sich eine Serienfertigung von Gabelstaplern und ein Großanlagenbau gegenüberstanden, der auf die einzelnen Kundenwünsche zugeschnitten war, spielte die Künstlerkritik mit ihrem Ruf nach Selbstverwirklichung, Flexibilität, Mobilität, Kreativität und Eigenverantwortung keine Rolle. Im Falle des Serienbaus (Gabelstaplerproduktion) reagierte das Unternehmen zwar (bedingt) darauf, dies allerdings erst ab den 1980er Jahren: Wie in der Automobilindustrie wurde schließlich auch hier die Kritik aufgenommen und der Kapitalismus änderte sein Gewand: Gabelstapler wurden nun im Team gebaut. Im Falle des Anlagenbaus wurde die Künstlerkritik gar nicht erst formuliert, weil die beklagten Werte, allem voran Eigenverantwortung, Kreativität und Mobilität seit jeher weltweit von Linde-Ingenieuren zu den Grundvoraussetzungen ihrer Arbeit zählen.

Ein Netzwerk-Kapitalismus oder „neuer Geist“, wie Boltanski/Chiapello ihn beschreiben, kann bei der Linde-AG für die 1970er Jahre nicht festgestellt werden. Durch den Paradigmenwechsel jedoch, der Linde seit diesem Jahrzehnt entscheidend prägte, formte das Unternehmen gleichwohl einen eigenen „neuen Geist“ aus.

Das Ende des „französischen Modells“

Die Eisen- und Stahlindustrie im späten 20. Jahrhundert

von Laurent Commaille

Die Anfänge der Eisen- und Stahlverarbeitung reichen in Frankreich bis in die Frühzeit der Industrialisierung zurück. Das langsame Voranschreiten des Industrialisierungsprozesses begünstigte die Gründung von Unternehmen, in denen das Kapital mehrheitlich in den Händen der Gründerfamilien lag, wie es zum Beispiel bei der 1704 entstandenen Gesellschaft Wendel der Fall war. Im Verlauf der Familiengeschichte kam es häufig zu Kapitalaufteilungen, bei denen die Unternehmensfinanzen im sogenannten Modell der *Maîtres des Forges*¹ (Hüttenwerkmeister) weiterhin in Familienhand zusammengehalten wurde, einem Modell, das mystifizierendes Traditionsbewusstsein mit familienkapitalistischen Strukturen verband. Die Eisen- und Stahlindustrie vermochte es frühzeitig – ungeachtet des Le Chapelier-Gesetzes,² das im Bemühen um Gleichheit die Gründung von Körperschaften, Berufsverbänden und Gewerkschaften noch verbot –, sich Strukturen zu geben und sich zu organisieren. Das Zweite Kaiserreich (1852–1870) spielte dabei eine wichtige Rolle, denn von nun an konnten zwar professionelle Verbände gegründet werden, doch zugleich ging die Anzahl von kleineren Produktionseinheiten im gesamten Staatsgebiet mehr und mehr zurück. Im Zuge dieser Entwicklung entstand 1864 der bekannte und mächtige *Comité des Forges* (Verband der Hüttenwerke), der sich schnell Vorwürfen ausgesetzt sah, als Lobbyisten-Verband im Dienste der „Waffenhändler“, für die Eugène Schneider von Creusot exemplarisch stand, den Staat unter Druck zu setzen.

Es mag verwundern, dass die Eisen- und Stahlindustrie (vor allem die Gesellschaft Schneider) von den Verstaatlichungen im Zuge der Libération nach dem Ende des Vichy-Regimes gänzlich verschont blieb, insbesondere, da dieser Wirtschaftszweig bereits während der Verstaatlichung der Rüstungsproduktion zur Zeit der Volksfront einen staatlichen Übergriff befürchten musste. Doch führten die Schlüsselposition der Eisen- und Stahlbranche beim Wiederaufbau des Landes und die neue politische Lage nach dem Krieg zu zwei wichtigen Veränderungen: erstens wurde der *Comité des Forges*³ durch die *Chambre syndicale de la Sidérurgie française* (CSSF) ersetzt und zweitens die *Groupement des Intérêts de la Sidérurgie* (GIS) gegründet.

1 Jean-Marie Moine: Les Barons du fer. Les Maîtres de Forges en Lorraine, Metz 1989.

2 Das nach dem Abgeordneten des Dritten Standes Isaac René Guy Le Chapelier benannte Gesetz von 1792 gehört zu den grundlegenden Säulen des Kapitalismus in Frankreich.

3 Das Regime von Vichy hatte das *Comité de Forges* 1940 aufgelöst.

1. Die traditionell engen Beziehungen der französischen Eisen- und Stahlindustrie zum Staat

Die Notwendigkeit der Produktionsmittelmodernisierung und der intensivierte Wettbewerb, der innerhalb der Eisen- und Stahlindustrie durch die Montanunion verstärkt wurde, führten im Nachkriegseuropa zu Unternehmensfusionen und zur Entstehung neuer Stahlkonzerne. Es gab eine Reihe von Unternehmen, bei denen sich diese Modernisierungen nicht lohnen konnten, da sie nicht annähernd die erforderliche Größe aufzuweisen hatten. Die gesamte Finanzstruktur der französischen Eisen- und Stahlbranche lässt erkennen, dass dieser Industriezweig sich im Laufe der Zeit eine ganz eigene Welt schuf: Obwohl die formale Anzahl der einzelnen Unternehmen überdurchschnittlich hoch lag (etwa dreißig Unternehmen und Filialen verteilt auf 177 Fabriken),⁴ waren sie tatsächlich jedoch vielfach auf dem Umwege der wechselseitigen finanziellen Beteiligungen miteinander vernetzt. Zwar beharrten in den Unternehmen, als die erforderlichen Fusionen anstanden, alle auf ihrer wirtschaftlichen Unabhängigkeit, auch wenn dies kontraproduktiv war. Doch trugen die CSSF und die GIS dazu bei, die traditionelle monolithische Struktur der Branche weiterhin zu erhalten und gar zu verstärken. Zieht man zum Vergleich die Lage von Unternehmen in Großbritannien, den Niederlanden, Italien und Japan heran, so stellt sich die Frage, ob es im französischen Fall wirklich von Vorteil war, den Verstaatlichungen entgangen zu sein. Denn unabhängig von Unternehmensstrategien, die sich an einer solch geschlossenen Verfasstheit der Branche orientieren,⁵ stellte sich zugleich ein gewisses Maß an wechselseitiger Abhängigkeit mit öffentlichen Behörden ein. Die Eisen- und Stahlindustrie war auf die Unterstützung des Staates angewiesen, einerseits um Kapital und Garantien zu erhalten; genauso aber im Interesse einer kontinuierlichen Firmenpolitik und zur Sicherung des sozialen Friedens. Die verschiedenen Regierungen setzten die Unternehmen unter Druck, um den Verkaufspreis am Binnenmarkt niedrig zu halten, was wiederum mit sich brachte, dass diese sich erneut dazu veranlasst sahen, den Staat um weitere Hilfen und Subventionen zu bitten. Hier zeichnet sich ein Problem ab, das sich nicht einfach lösen ließ. Wie sollte man diesem Teufelskreis entkommen?

Die Anfänge der V. Republik waren für die Eisen- und Stahlindustrie und das „französische Modell“ eine Art goldenes Zeitalter. Die globale Vision einer französischen Wirtschaft, wie sie die *Maitres de Forges* pflegten, traf sich mit den ebenfalls globalen Ansprüchen des Gaullismus⁶, welcher auf nationale Unabhängigkeit setzte und dementsprechend eine skeptische Haltung gegenüber der Europäischen Gemeinschaft einnahm. Frankreich gelangte so zu der wirtschaftlich gesehen, sehr beneidenswerten Lage, alle zum Wachstum

4 Michel Freyssenet: *La sidérurgie française 1945–1979. L'histoire d'une faillite, les solutions qui s'affrontent*, Paris 1979.

5 Die Arbeitgebererschaft der Eisen- und Stahlindustrie vermittelt den Eindruck, sich der Lage des Marktes und besonders der Nachfrageentwicklung nicht gänzlich bewusst gewesen zu sein. Denn sie investierte weder genug in die Produktion von Flachstahl noch entwickelte sie daneben ausreichend Downstream-Aktivitäten (Weiterverarbeitungsstufen von Flachstahl mit hoher Wertschöpfung, z. B. Oberflächenveredelung), mit denen die Nachfrage am Binnenmarkt hätte gedeckt werden können.

nötigen Elemente im Land selbst herstellen zu können. Bei den Inlandspreisforderungen aber waren der Stahlindustrie Grenzen gesetzt, weshalb in diesem Fall ein *modus vivendi* gefunden werden musste. Vertreter der Stahlindustrie und der Regierung pflegten gleichwohl gemeinsame Ansichten, soviel ist bisher offenkundig geworden. Die folgende Analyse solcher personeller Verbindungen und Kontakte zwischen Eisen- und Stahl-Repräsentanten auf der einen Seite und Vertretern des Staats beziehungsweise der französischen Regierung auf der anderen dient dazu, diesen Sachverhalt zu erläutern.

Dabei ist besonders zu berücksichtigen, dass in Frankreich viele, später sehr erfolgreiche Führungskräfte ihr Studium gemeinsam an den bekannten Eliteuniversitäten absolvierten (für die Industrie ist dies hauptsächlich die *École Polytechnique*), sich so kennen lernten und persönliche Kontakte untereinander pflegten. Darüber hinaus gab es außerdem privilegierte Beziehungen zwischen dem gaullistischen Kreis und den bedeutendsten Familien des Eisen- und Stahlindustriesektors. Die Genealogie der Familie Wendel liefert hierzu einige markante Beispiele: Robert Galley war etliche Male Minister unter De Gaulle und Pompidou; ebenso François Mitoffe und auch Jean-François Poncet hatte zunächst wichtige Posten im Auswärtigen Amt unter De Gaulle und Pompidou inne, wurde 1970 Vorsitzender der Firma Carnaud S. A. (die schließlich von Wendel übernommen wurde) und später Staatssekretär beziehungsweise Außenminister unter Giscard d'Estaing. Ein anderes wichtiges Familienmitglied ist Yves Guéna: Er war nicht nur zusammen mit Robert Galley im Jahre 1968 Minister, sondern nahm auch unter De Gaulle und Pompidou solche Ämter ein, während zugleich über die familiären Verbindungen seiner Frau auch eine Verbindung zwischen Giscard d'Estaing und den Erben der Familie Schneider bestand. Neben den institutionellen Verflechtungen verstärkte diese Nähe zur politischen Macht die ausschließlich an der Produktion ausgerichtete Orientierung der Stahlindustrie. Die Zielsetzungen der Branche stimmten überein mit den Vorstellungen der gaullistischen Regierung und ihrer „*politique de grandeur*“.

Ohne die auf Kohle basierenden Produktionsstandorte aufzugeben, nahm Usinor ab 1962 in Dunkerque die Arbeiten am Stahlindustriekomplex in Angriff, welcher mit Eisenerz aus Mauretanien und Brasilien wie mit Kohle aus der UdSSR und aus Polen Stahl produzieren sollte. Wendel reagierte darauf 1966 mit dem Projekt von Fos-sur-Mer in der Nähe von Marseille. Diese beiden neuen Typen von Industrieanlagen setzten erstens auf den Import von reichhaltigerem und billigerem Erz als jenes aus Lothringen, und zweitens auf den Import von Kohle zu einem derart niedrigen Preis, dass die französischen Kohlegruben nicht mehr mithalten konnten. Die neuen Anlagen stellten damit eine Gefahr für die alten Industriestandorte dar.⁶ Die Regierung verpflichtete sich im Gegenzug im Mai 1966 durch ein Abkommen mit der GIS und der CSSE, Kredite aus dem *Fonds de Développement Économique et Social* (FDES) und Darlehen aus öffentlicher Hand zu gewähren. Dieser *Plan Professionnel* von 1966 oder wie er manchmal nach dem Präsidenten der CSSF *Plan Ferry* genannt wird, stellte eine zentrale „Komponente

6 Die Gefahr wurde aber überbewertet, denn die Arbeiten am Projekt Fos-sur-Mer wurden nie abgeschlossen.

der großen industriellen Offensive von G. Pompidou⁷ dar. Der Staat hoffte darauf, dass der Plan zu Fusionen und Produktivitätsgewinnen führen würde, doch die Chefetagen der Stahlindustrie zogen es vor, die Verkaufspreise anzuheben anstatt die Selbstkosten zu senken, um auf diesem Wege Entlassungen auf ein Minimum zu reduzieren.⁸ Für einen Zeitraum von fünf Jahren beantragte Ferry einen jährlichen Betrag von 700 Millionen Francs unter den Konditionen eines Zinssatzes von 2,5 Prozent und Zahlungsraten von 35 Jahren! Das Finanzministerium bewilligte diesen Antrag nicht, gewährte dem FDES jedoch ein Darlehen von 2.700 Millionen Francs in fünf Jahren. Die Zahlungsraten liefen auf 25 Jahre, der Zinssatz von 3 Prozent galt für die ersten fünf und 4 Prozent für die restlichen 20 Jahre. Zusätzlich gab es die Zusage eines gleichwertigen Darlehens unter ähnlichen Bedingungen.

Geldmittel des *Plan Professionnel* von 1966:

Geldmittel	Betrag (in Millionen Francs)	%
Bruttoeinnahmen	5.090	45
Kapitalsteigerung	1.000	9
Darlehen an den FDES	2.700	24
Versch. Anleihen und Kredite	2.700	24
Unterstützung durch Finanzbehörde	- 215	- 2
Gesamtbetrag	11.275	100

Wie Claude Goudier in der Zeitschrift *Challenges* im Juli 1995 während der Privatisierung der Eisen- und Stahlindustrien rückblickend feststellte, konnten die Stahlwerkunternehmer „mit Hilfe dieses Abkommens neue Produktionskapazitäten herstellen. Sie wurden enger an den Staat gebunden, bekamen aber damit die Garantie eines außergewöhnlichen, finanziellen Sicherungssystems zugesichert, das Firmenerhalte ermöglichen konnte. Während auf der ganzen Welt Stahlunternehmer zum Zwecke der Modernisierung auf akrobatische Kunststücke zurückgreifen mussten – und dies ohne jedwede Absicherungen –, konnte die französische Stahlindustrie sich auf die Sicherheit eines Finanznetzes stützen, welches von öffentlicher Hand aus Fürsorge gespannt und vom Steuerzahler mitfinanziert und damit erhalten wurde.“⁹ Dieses Vorgehen war eine Flucht nach vorne.

An der Erstellung der neuen planwirtschaftlichen Vorgaben für die Eisen- und Stahlbranche beteiligten sich Vertreter derselben. Lag die Produktionskapazität 1971 noch bei 25 Millionen Tonnen Stahl, so sah der neue X. Plan für 1975 bereits die Herstellung von 35 Millionen vor! In einem Interview mit dem Wirtschaftsmagazin *L'Expansion* von 1971 antwortete Henri de Wendel auf die Frage von Roger Priouret, welchen Wachstum er für die kommenden Jahren sehen würde:

7 Philippe Mioche: *La sidérurgie et l'État en France des années 1940 aux années 1970*, Paris 1992.

8 Ebd.

9 Claude Goudier: *Gueule cassée – La saga de l'acier*, in: *Challenges* Juli/August (1995), S. 48.

„Ich bleibe bei den Zahlen des VI. Plans, das heißt der Herstellung von 30 Millionen Tonnen Stahl- und Eisenprodukten für das Jahr 1975 gegenüber der durchschnittlichen Produktion von 23 Millionen Tonnen aus den Jahren 1969/70. Betrachten Sie die Pro-Kopf-Verbrauchszahlen im internationalen Vergleich: in den Vereinigten Staaten liegt sie pro Jahr bei 670 Kilo Stahl pro Kopf, in Deutschland liegt diese Zahl zwischen 600 und 650, in Frankreich ein wenig unter 400 und in China gerade mal bei 20 Kilo pro Kopf. Damit bekommen sie eine Vorstellung unseres Entwicklungspotentials!“¹⁰

Aus dieser Perspektive erschien der Standort in Fos-sur-Mer unverzichtbar für die Entwicklung der Stahlindustrie, technisch wie finanziell war er bestens ausgestattet. Auf der Hauptversammlung vom 15. Juni 1972 legte Wendel-Sidélor den Aktionären den Bericht für das Jahr 1971 vor, in dem die bedeutende Kapitalsteigerung der Tochtergesellschaft Solmer (die mit der Erschließung des Standortes beauftragt wurde) von 1.000.000 auf 295.000.000 Francs hervorgehoben wurde. Diese Kapitalerhöhung sollte die Fortsetzung und den Abschluss der Arbeiten in Fos-sur-Mer ermöglichen, „... der zurzeit, ohne jeden Zweifel bedeutendsten Privatbaustelle der Welt.“¹¹ Die Inbetriebnahme der Hochöfen war für März 1974 geplant!

2. Apotheose des französischen Modells inmitten der Wirtschaftskrise

Die Ölkrise von 1973/74 verursachte tief greifende Veränderungen der Weltwirtschaft. Der Markt war im Umbruch, die konjunkturelle Nachfrage ließ nach und unter den industrialisierten Ländern der freien Marktwirtschaft entwickelte sich ein Konkurrenzkampf um die Herstellung von Hochtechnologie. Dieser Wandel wirkte sich auch auf den Stellenwert des Stahls aus: Wurde er früher als geradezu „mythologisches“ Produkt angesehen, so reduzierte sich seine Funktion nun beinahe gänzlich auf den Rohstoff, während zugleich weltweit die Anzahl der Produktionsstandorte in bedeutendem Maße anstieg. Vor diesem Hintergrund war eine Revision der französischen Perspektiven genauso notwendig wie eine weitere Modernisierung der Produktionsmethoden. Im Nachhinein lässt sich eine solche Forderung freilich leicht aufstellen, doch war sie alles andere als leicht einzulösen, denn die engen Beziehungen zwischen Stahlindustrie und Staat stellten eine schwer lastende Hypothek dar.

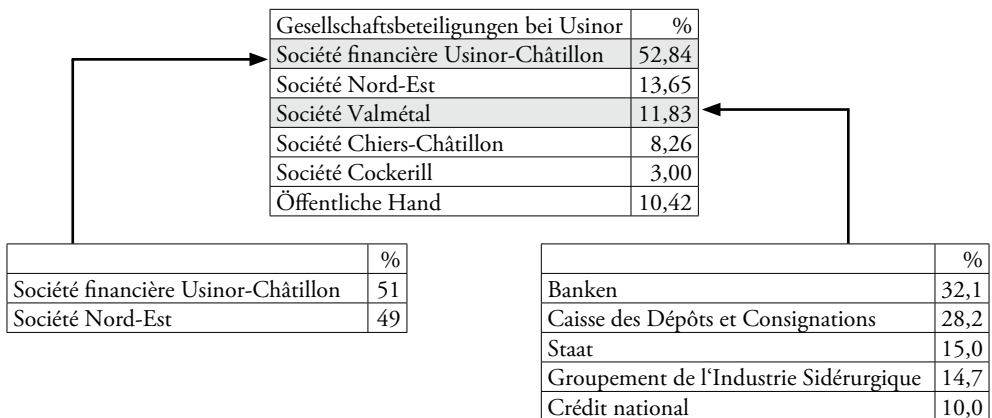
Eine Produktivitätssteigerung wäre möglich gewesen, doch nur, wenn die Produktion vollständig auf Dunkerque und Fos-sur-Mer verlagert und alle anderen Standorte, die noch in Betrieb waren, geschlossen worden wären. Der sozialen und politischen Konsequenzen wegen war dieser Schritt aber unmöglich, kam die Union der Linken und ihr *Plan Commun* doch erst 1972 zustande. Ähnliche Schritte waren ohnehin früher schon aus mehr oder weniger denselben Gründen unterlassen worden, als sich die Möglichkeit dazu

10 Roger Priouret: Face à face avec Henri de Wendel, in: L'Expansion (1971), S. 131–145.

11 Centre des Archives du Monde du Travail, Roubaix, 65 AQ 465, Rapport présenté par le Conseil d'Administration de Wendel-Sidélor à l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 juin 1972, S. 24.

angeboten hatte.¹² Die monolithische Struktur der Eisen- und Stahlindustrieunternehmen erschwerte es zusätzlich, flexibel auf die dynamische Konjunktur zu reagieren. Der Eindruck lässt sich nicht von der Hand weisen: Die Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie glichen gewissermaßen „Festungen“ oder „Hochburgen“, die über komplexe Verbindungen und zahlreiche Filialen untereinander auf verschiedenste Art miteinander verbunden waren, wodurch sich die Umsetzung von Veränderungen relativ schwierig gestaltete.

Ohne hier auf jedes Detail einzugehen, so ist doch festzustellen, dass die Stahlindustrie den Anforderungen der Zeit nicht standhalten konnte und immer tiefer in die Verschuldung geriet. Gegenüber 17 Prozent lang- und mittelfristiger Schulden der *Compagnie des Ateliers et Forges de la Loire*¹³ aus dem Jahre 1954, stellten diese 1969 bereits 137 Prozent des Eigenkapitals (inklusive Reserven) dar. 1977 wurden die Verluste dann noch gravierender: Die Verschuldung der Eisen- und Stahlindustrie erreichte 111 Prozent des in diesem Jahr verzeichneten Umsatzes. Mit einer sofortigen finanziellen Hilfe von 25 Milliarden Francs versuchte der Staat, wie auch in anderen Branchen, die Haushaltsdefizite der Unternehmen zu korrigieren.¹⁴ Gleichzeitig galt es aber auch, die Einrichtung vielversprechender und innovativer Sektoren, wie zum Beispiel die Telekommunikation, zu fördern. Die Ende 1978 zustande gekommene Kontrollübernahme der Eisen- und Stahlindustrie durch den Staat erscheint, unter Berücksichtigung der politischen „couleur“ der amtierenden Regierung, nicht besonders verwunderlich. Die Unternehmen konnten als Privatunternehmen weiterbestehen, während der Staat auf direktem beziehungsweise indirektem Wege Hauptaktionär wurde, wie man es etwa anhand der finanziellen Struktur von Usinor erkennen kann:



12 Vgl. den Bericht von Henri Malcor über die Rettungsaktion des Standorts von Pompey aus dem Jahre 1966, welche dadurch ermöglicht wurde, dass der Staat durch Erpressung den Gesellschaften Kredite zuteilte, um den Standort zu erhalten. Philippe Mioche/Henri Malcor Roux: Un héritier des maîtres de forges, Paris 1988, S. 205. Die Fabrik von Pompey hätte Malcor zufolge schon nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs geschlossen werden sollen.

13 Ebd., S. 327.

14 Élie S. Cohen: L'État brancardier, politiques du déclin industriel (1974–1984), Paris 1989, S. 351.

Der Staat kontrollierte also zusammen mit den Nationalbanken und der Caisse des Dépôts et Consignations 75,3 Prozent der Société financière Usinor-Châtillon, dem Hauptaktionär von Usinor. Da Usinor-Châtillon selbst auch noch mit 51 Prozent bei Val-métal beteiligt war, wurde diese Position weiter gefestigt. Die Regierung konnte in diesem System ihre Vorstellungen durchsetzen, was dann auch geschah: Die gesamte Branche wurde in zwei großen Konzernen, namentlich Usinor und Sacilor, zusammengefasst, an deren Spitzen man neue Führungskräfte positionierte. Im Dezember 1978 wurde die *Caisse d'Amortissement pour l'Acier* mit dem Ziel errichtet, mit Hilfe des Staats und dem *Crédit National*, wie es im Dekret steht, den fortwährenden Geldzufluss an die GIS und ähnliche Zusammenschlüsse sicherzustellen, denen sich der Staat verpflichtet hatte.¹⁵ Die Schuldforderungen verwandelte man in „prêts à caractéristiques spéciales“ (zweckgebundene Darlehen) und vergab sie zu einem für die damalige Zeit äußerst niedrigen Zinssatz (0,1 Prozent für die ersten fünf Jahre und 1 Prozent für die restlichen). In der Folgezeit standen Produktivitätsgewinne, Standortschließungen und Personalentlassungen auf der Tagesordnung. Während im *Plan Acier* von 1977 noch vorgesehen war, binnen zwei Jahren 16.100 Arbeitsplätze abzuschaffen, so gingen die neu getroffenen Maßnahmen über diese Zielsetzung noch hinaus: In nur 18 Monaten wollte man 21.750 Arbeitsplätze abbauen. Von 1974 bis Ende Dezember 1981 sank allein in Lothringen die Belegschaft der Eisen- und Stahlindustrie von 91.285 auf 41.767 Arbeitnehmer!¹⁶ In Hagondange, einer alten Bastion der Kommunisten im Département Moselle, wurden 1980 die Hochöfen nach den erfolglosen Protesten der Metallarbeiter aus Longwy stillgelegt. Die Hoffnungen der Stahlindustriearbeiter und all jener, die durch die sekundären Auswirkungen des Niedergangs der Stahlbranche betroffen waren, richteten sich auf die Führungsfiguren der Union der Linken.

Am 16. Juni 1981 gab der Vorstandschef von Usinor, Claude Etchegaray, in seiner Ansprache vor Vollversammlung der Aktionäre folgende Erklärung ab:

„Das Jahr 1981 wird [...] eines der schlechtesten Jahre der europäischen Stahlindustrie. Usinor macht hier keine Ausnahme. Die Stabilität der erzielten Ergebnisse des ersten Halbjahrs haben bestätigt, dass, obwohl die Umstrukturierungen noch nicht ganz abgeschlossen waren, wir unter normalen Marktbedingungen dennoch wieder wettbewerbsfähig geworden sind. [...] Die momentane Wirtschaftslage zwingt uns aber erneut dazu, öffentliche Gelder zu beantragen, wodurch die staatlichen Kontrollmöglichkeiten Ihrer Gesellschaft noch verstärkt werden.“¹⁷

In der Folge wurde ein parlamentarischer Ausschuss eingerichtet, der die Situation der Stahlindustrie und vor allem die Modalitäten einer Verstaatlichung der Branche untersuchte. In dem daraus hervorgehenden „Bericht über die Verstaatlichung der

15 Espace Archives, Arcelor, dossier B1 Usinor, Direction des Affaires juridiques – Droit des sociétés.

16 Michel Freyssener: Crise de la sidérurgie lorraine et échec de la diversification industrielle, in: Archivio di studi urbani et regionali 16 (1983), S. 67–81.

17 Espace Archives, Arcelor, Usinor, Rapport de l'exercice 1980, C 0368.

Stahlindustrie¹⁸ – vorgelegt von René Drouin, einem Abgeordneten des Departement Moselle – hieß es, „der zu dieser Zeit vorherrschende, wirtschaftliche Liberalismus“ sei dafür verantwortlich, „dass die Stahlindustriunternehmen sich einen ebenso kostspieligen wie gefährlichen Wettkampf lieferten“. Diese Rivalität sei insofern kostspielig, als es an Kohärenz bei den Investitionen mangle, was „Fabrikschließungen und Personalentlassungen zur Folge hätte, und dies im Namen der alleinigen finanziellen Rationalität“. Die Berichtsauctoren sahen in der Verstaatlichung die einzige Rettung der Stahlindustrie:

„Auf die veraltete kapitalistische Logik des Niedergangs und Einbruchs der Stahlindustrie muss nun eine Politik folgen, die auch andere Parameter mitberücksichtigt. Über den Selbstkostenpreis hinaus müssen auch die Sozialkosten für die Schließung von Bergbaugebieten beachtet werden und es muss die Notwendigkeit erkannt werden, das Rückgrat der betroffenen bedrohten Regionen zu stärken, vor einer ‚désertification‘ [Versteppung] zu bewahren und unsere nationale Unabhängigkeit zu garantieren.“

Zum Zeitpunkt, als die westlichen Länder anfangen, sich vom Wohlfahrtsstaat zu verabschieden, die Vereinigten Staaten und Großbritannien zu Verfechtern des integralen Liberalismus wurden, versuchte Frankreich sein Glück im „Bruch mit der kapitalistischen Logik“ und verstaatlichte eine beachtliche Anzahl von Unternehmen, darunter auch die bereits quasi-verstaatlichten Unternehmen wie Usinor und Sacilor. Dies war gewissermaßen die Apotheose des „französischen Modells“. ¹⁹ Die Richtlinien, anhand derer der Aufschwung der Stahlindustrie und der Erhalt von Arbeitsplätzen erfolgen sollte, lauteten: Apologie der nationalen Unabhängigkeit und Interdependenz von Staat und Unternehmen – also eine voluntaristische Politik um die Risiken des Marktes zu überwinden.

3. Neuformierung und Ende der traditionellen Beziehungen zwischen Staat und Montanindustrie

Es war nicht die Rückkehr der Rechten in die Regierung während der ersten *Cohabitation* im Jahr 1986, die für den Niedergang des „französischen Modells“ verantwortlich war, sondern einerseits die Überbelastung der Beziehungen zwischen Staat und Unternehmen unter internationalen Rahmenbedingungen, die diesen Funktionsmodus zunehmend unhaltbar werden ließ, und andererseits die Krise von Creusot-Loire. Ohne auf die Ereignisse der Jahre 1981/83 tiefer einzugehen, ist klar, dass dieses voluntaristische und „staatskapitalistische“ der Linken die erhofften Antworten nicht erbrachte. Ihre Versprechen an die Arbeiter der Stahlwerkunternehmen konnten nicht eingehalten werden. Dieser Fehlschlag war Anlass dafür, dass in der französischen Wirtschaftspolitik die europäi-

18 Als Anhang zum Protokoll der Sitzung vom 2. Oktober 1981 der Vollversammlung aufgenommen. Das Exemplar wurde im Espace Archives von Arcelor eingesehen.

19 Pascal S. Gauchon: *Le modèle français depuis 1945*, Paris 2002.

sche Dimension wieder aufgegriffen wurde,²⁰ nachdem sie infolge des Bruchs von 1981 eher in den Hintergrund getreten war.

Kurz zuvor war jedoch bereits ein wichtiger Wendepunkt im Umgang mit dem Problem erfolgt, als Raymond Barre seinen Plan zur Wirtschaftssanierung der Eisen- und Stahlindustrie vorgelegt hatte. Parallel zu Jacques Ferry entwickelte man auf europäischer Ebene Lösungsvorschläge, die man für wünschenswert hielt.²¹ Obwohl die Montanunion eine gewisse Zeit zur Reaktion benötigte, so kam es doch 1977 in Frankreich zur Einführung des Davignon-Plans. 1980 erklärte die Europäische Kommission den offenkundigen Krisenzustand der Stahlbranche und erarbeitete deshalb Richtlinien zu ihrer Bewältigung. Der Raum, in dem die Problematik nun verhandelt wurde, war nicht mehr nur der nationale, sondern der europäische. Freyssenet stellte bereits 1979 zutreffend fest, dass „das Problem der französischen Eisen- und Stahlindustrie mit den politischen Entschlüssen innerhalb Europas verknüpft“²² sei. Diese subtile Verschiebung der Kompetenzen leitete unauffällig die künftigen Veränderungen in die Wege. Die traditionellen Beziehungen zwischen Staat und Stahlindustriegruppen konnten in Zukunft nicht mehr alleiniger Referenzpunkt sein, *nolens volens* mussten die neuen Spielregeln akzeptiert werden, auch und vor allem was die Verhandlung finanzieller Hilfen aus dem Ausland sowie deren Kodifizierung betraf. Für Frankreichs Eisen- und Stahlindustrie waren in der Folge aus internationaler Sicht zwei Ereignisse von herausragender Bedeutung: erstens die erneute Intervention der Europäischen Kommission nach dem Einbruch der Stahlindustrie ab 1992, als finanzielle Hilfen nur unter der Voraussetzung von effektiven Restrukturierungsprogrammen bewilligt wurden, und die Beihilfen von Mitgliedsstaaten auf lange Sicht eingestellt wurden; zweitens das internationale Wirtschaftsabkommen, insbesondere der im Rahmen der Prinzipien des GATT 1994 entstandene Vertrag für Subventionen und Entschädigungsmaßnahmen. Für Unternehmen in finanzieller Notlage bedeutete dies konkret das Ende finanzieller staatlicher Hilfen.

„*L'affaire Creusot-Loire*“²³, der aufsehenerregende Konkurs von 1984, hatte weitgehende Auswirkungen auf die Konjunktur, bedeutete aber auch einen wichtigen Wandel mit symbolischem Wert, denn das Unternehmen stand geradezu exemplarisch für das „französische Modell“: Creusot-Loire verfügte über ein umfangreiches familienhistorisches Erbe (die Familie Schneider und ihre Erben waren lange in den Entscheidungsapparat eingebunden), hatte enge wirtschaftliche Beziehungen mit dem Staat (ein beachtlicher Teil der Aufträge von Creusot-Loire stand in Verbindung mit der SNCF und der EDF, von den Aufträgen fürs Verteidigungsministerium einmal ganz abgesehen²⁴) und durchlief auch

20 Philippe S. Mioche: L'influence de la construction européenne sur les marchés et les produits de l'acier en France (1950–2002), in: Philippe S. Mioche/Denis Woronoff (Hg.): L'acier en France. Produits et marchés, de la fin du XVIIIe siècle à nos jours, Dijon 2006, S. 221–238.

21 Mioche, La sidérurgie et l'État en France des années 1940 aux années 1970, S. 729; ders.: Jacques Ferry et la sidérurgie française depuis la seconde guerre mondiale, Aix-en-Provence 1993, S. 319.

22 Freyssenet, La sidérurgie française 1945–1979, S. 159.

23 Cohen, L'État brancardier, S. 25 ff.

24 Société Nationale de Chemins de Fers (Staatliche französische Bahngesellschaft), Électricité de France (Französische Elektrizitätsgesellschaft).

die Abfolge der Restrukturierungsfusion, die praktisch von der öffentlichen Hand auferlegt worden war.²⁵ Nicht zu vergessen sind zudem nationalistische Reaktionen wegen der finanziellen Beteiligung des Belgiers Empain am Kapital der Gesellschaft. In der Krise von Creusot-Loire kam der Fusion eine entscheidende Rolle zu, denn der Kampf um die Kontrolle des Unternehmens umfasste Personalentscheidungen, die von politischen und personellen Institutionen mitgetragen wurden, und hatte zur Folge, dass Unternehmensstrategie und geschäftspolitische Entscheidungen immer schwieriger verständlich und nachvollziehbar wurden. An der Spitze des Unternehmens konnte die französische Regierung bis zum Schluss der Verhandlungen, also jenem Zeitpunkt, als der Belgier Empain die entscheidende Mehrzahl der Unternehmensaktien für sich beanspruchen konnte, einen dem Staat zutiefst treu ergebenen Mann behaupten, den Exvorstandschef von EDF, Roger Gaspard, dessen Einstellung gewissermaßen durch einen geschickten juristischen Schachzug erreicht wurde. In diesem Kontext fand die oben genannte Fusion der Schneider'schen Stahlindustriestandorte mit mehreren Unternehmen „*du Centre*“ und der Ebene von Saint-Etienne statt. Im Gegensatz zu Creusot-Loire gelang es der Schneider-Gruppe aufgrund der Vielzahl ihrer Aktivitäten, das vom Untergang bedrohte Schiff noch zu retten. Creusot-Loire sucht man auf dem Sanierungsplan von 1978 vergeblich.

Neben dem sukzessiven Niedergang dieses Unternehmens sind vor allem die Stellungnahmen der öffentlichen Behörden aufschlussreich. Den Druck, den Didier Pineau-Valencienne, Chef der Schneider-Gruppe, auf die Regierung ausübte, nahm Finanz- und Wirtschaftsminister Laurent Fabius nicht länger hin. Der letzten Rettungsaktion wurde ein klares und definitives „Nein!“ erteilt: „*L'État n'est pas une machine à éponger les erreurs de gestion*“²⁶, gab Fabius den Verantwortlichen von Schneider unmissverständlich zu verstehen. Die Zielsetzungen der Stahl-Spitzenmanager waren eindeutig: höhere Produktivitätsgewinne, Wettbewerbsfähigkeit und Sanierung der Finanzen. Zugleich nahmen die Linken den Begriff der „*profitabilité*“ mit in ihr Repertoire auf. Doch als die Rechten in der ersten *Cohabitation* an den Regierungsgeschäften mitbeteiligt wurden, kam es zu einer ganzen Reihe von Unternehmensumstrukturierungen, die über den Glauben an die Doktrin des Privatbesitzes von Produktionsmitteln hinaus vor allem auf eine Öffnung und Streuung des Kapitals abzielten. Unabhängig davon, dass ein „Gauillist“ an der Spitze der Regierung stand, war es ein radikaler Bruch, als Millionen von Aktien am Markt gehandelt wurden und mit ihnen die Ideen der Teilhaberschaft und von „Arbeit & Kapital“. Diese Maßnahmen hatten das Ziel, den Staatshaushalt zu sanieren und dabei die Unternehmen mit in die Verantwortung zu nehmen. Gleichzeitig sollten auf politischer Ebene die Franzosen zu Aktionären und Anhängern der freien Marktwirtschaft gemacht werden. Belief sich im Jahr 1978 die Anzahl der individuellen Direktaktionäre noch auf 1.300.000, so waren es, weniger als zehn Jahre später, 1987, bereits 6.200.000.

Dennoch blieb Usinor-Sacilor von dieser Privatisierungswelle abermals verschont. Der äußerst liberale Politiker Alain Madelin berief den ehemaligen Generaldirektor von

25 Anhand der von Philippe Mioche gesammelten Zeugenaussagen lassen sich die Verantwortlichen der Krise von Creusot-Loire schwer ausmachen.

26 Der Staat ist keine Maschine, die wie ein Schwamm Fehler aufsaugt, in: *Libération*, 14 juin 1984.

Pont-à-Mousson, Francis Mer, an die Spitze der Stahlindustrie und hoffte dabei, durch eine Fusion mit Creusot-Loire die finanzielle Rentabilität der französischen Stahlindustrie zu steigern. 1988 konnte Usinor-Sacilor den beachtlichen Gewinn von 4,5 Milliarden Francs erwirtschaften, doch führte die Rezession der frühen 1990er erneut wieder zu Verlusten. Neben der Gründung einer Holdinggesellschaft zur Steuerung des Konzerns, die unter Francis Mer zustande gekommen war, bestand die erste Maßnahme des Finanz- und Wirtschaftsministers Pierre Bérégovoy der Regierung Cresson darin, das Unternehmenskapital zu erhöhen, um einer erneuten Verschuldung zuvor zu kommen. Am 14. August 1991 wurde das Kapital von 4 Milliarden Francs auf 7,461 Milliarden erhöht, wobei die Finanzgesellschaft Crédit Lyonnais-Industrie (CLINDUS) mit 20 Prozent beteiligt war.²⁷ Dieser Versuch, sich am deutschen Modell ein Beispiel zu nehmen, welches Banken und Industrien eng miteinander verband, scheiterte aufgrund von Schwierigkeiten bei Crédit Lyonnais, welches diese Strategie blind verfolgte und eine Reihe zweifelhafter Entscheidungen traf.

Die aus den Privatisierungen von 1986 gezogenen Lehren veranlassten die unter Édouard Balladur im März zustande gekommene, konservative Regierung, die neuen Privatisierungen vorsichtiger anzugehen, womit auch die der Stahlindustrie gemeint waren. Das Konzept, das in mehreren Branchen angewandt wurde, bestand in der Strategie, eine kleine Gruppe von „actionnaires stables“ mit einer Beteiligung von 12 Prozent des Unternehmenskapitals zu bilden und 53 Prozent an institutionelle Investoren aus dem In- und Ausland anzubieten. Usinor-Sacilor wurde 1995 privatisiert. Die Verteilung des Kapitals war ungefähr diese:

Institutionelle Investoren aus dem In- und Ausland	53 %
„actionnaires stables“	12 %
Staat	8 %
Crédit Lyonnais	3 %
Arbeitnehmer	4 %
Privatpersonen	20 %

Die Gruppe der „actionnaires stables“ setzte sich wie folgt zusammen:

Electricité de France (Staat)	3,4 %
Cogema (Atomenergie – Staat)	3,4 %
Lucchini (ital. Stahlindustrieunternehmen)	2 %
Air Liquide (frz. Gasanbieter)	1 %
Renten- und Vorsorgeversicherung Malakoff	0,9 %
Britische Beteiligungsbank SG Warburg	0,5 %

27 Espace Archives Arcelor Real Estate, C 1481, document de référence pour la COB (Commission des Opérations de la Bourse). Der genaue Betrag lautete 7.461.775.800 Francs, wovon Crédit Lyonnais zunächst 678.343.200 Francs trug, während sich die Beteiligung am Ende auf 2,5 Milliarden belief. Crédit Lyonnais war zur damaligen Zeit so etwas wie das Prunkstück unter den Banken des Privatsektors.

Wenn man die öffentlichen Unternehmen EDF und Cogema mitberücksichtigt, so belief sich der Anteil des Staates in der Gesamtbilanz auf 14,8 Prozent. Durch die zunehmende Aufteilung des Unternehmenskapitals wurde der französische Staat somit Hauptaktionär des Konzerns, auch wenn seine Beteiligung aus numerischer Sicht gar nicht so groß erschien. Dieser Anteil erlaubte es jedoch, die Kontrolle zu behalten, indem man unmittelbar auf die Steuerung des Unternehmens Einfluss nehmen konnte. Die Schneider-Gruppe konnte an den Gewinn aus dem Jahre 1994 von 1,5 Milliarden Francs erneut anknüpfen, so dass sie im weltweiten Geschäft den dritten Platz einnahm. Da soziale Probleme bereits beseitigt waren²⁸ und Verschuldungsprognosen einen signifikanten Rückgang anzeigten,²⁹ konnte Schneider innovative Unternehmensstrategien und Budgetplanungen entwickeln:

Jahr	Verschuldung	Eigenkapital
1993	24,4	19,9
1994	17,3	22,0
1995	11,0	28,9
1996	6,5	29,7

Der Konzern hieß nun Usinor und begann, den alten Gewohnheiten der französischen Stahlindustrie ein Ende zu setzen. Usinor konzentrierte sich vornehmlich auf die Produktion von Erzeugnissen mit hohen Mehrwertsteuern und zögerte nicht, die Herstellung von Langstahl, an der die Branche lange festhielt, genauso wie weniger ertragreiche Sektoren einzustellen.³⁰ Angesichts der Tatsache, dass der größte Teil der Geschäftsaktivitäten hauptsächlich auf Europa konzentriert war (77 Prozent, davon 34 Prozent allein in Frankreich), erwarb Usinor 1998 das brasilianische Unternehmen Acesita. 1999 wurde zudem eine neue Organisationseinheit eingerichtet, das „Reorganisationsprojekt, das sich um die Einführung von mehr Kundenservice und einer dezentralen Strukturierung kümmern sollte“.³¹ Ohne auf die Einzelheiten einzugehen, bestand der daraus hervorgehende neue Organisationsplan in der Hauptsache aus einem zentralen Exekutivausschluss und „operativen Einheiten“, welche an den Wünschen der Kunden ausgerichtet waren. Die ganze Organisation war zudem mit Gremien versehen, die die Koordination und Synergien zwischen den verschiedenen Sektoren sicherzustellen hatten.

Die erzielten Ergebnisse und die neue Konfiguration brachte Usinor aber in eine bis dato unbekannte und bedrohliche Situation, nämlich den Kapital- und Finanzmärkten gewissermaßen ausgeliefert zu sein. Die in der Vergangenheit bereits angebahnten

28 Der Bereich „Langstahl“ des Unternehmens Unimétal verlor zwischen 1991 und 1995 die Hälfte der Arbeiterbelegschaft.

29 Le Figaro, Dossier Usinor, 28 avril 1997.

30 La Lettre ACIERS, direction de la communication Usinor, n° 380, 20 mai 1999. Über den komplett in eigener Hand befindlichen Standort Aster schloss Usinor am 14. Mai 1999 einen Überlassungsvertrag über das gesamte Kapital von Ascométal und dessen Standort Safe mit dem Konzern Lucchini S.p.A. ab. Ascométal stellte hauptsächlich Produkte für das Bauwesen her.

31 La Lettre ACIERS, direction de la communication Usinor, n° 380, 27 janvier 1999.

Kontakte zwischen der luxemburgischen Stahlindustrie Arbed und den französischen Unternehmen führten ganz natürlich zu einer Annäherung. Usinor, Arbed und das spanische Stahlindustriunternehmen Ascerlia entwickelten über eine OPE (*offre publique d'échange*) das Fusionsprojekt Namens Newco. Als es nun darum ging, die Kapitalanteile in dieser Konstellation, die letztlich den Namen Arcelor erhielt, neu zu verteilen, traten abermals nationalistische Gefühle zu Tage. Usinor ging in den OPE-Verhandlungen auf Konfrontationskurs und „forderte eine Wertberichtigung der Paritäten, die ursprünglich vorsahen, dass die aktuellen Aktionäre von Usinor im Besitz von 56,5 Prozent des neuen Konzerns bleiben würden und der Rest mit 23,4 Prozent für die Aktionäre von Arbed und 20,1 Prozent für jene von Ascerlia aufgeteilt werden würde“.³² Bei den letzten Verhandlungen wurde dann aber vereinbart, dass Usinor 52 Prozent des Aktienanteils erhalten würde. Gerüchten zufolge soll der luxemburgische Staat (selbst Hauptaktionär mit 35-prozentiger Beteiligung bei Ascerlia) Usinor unter Druck gesetzt haben, um dieses Resultat zu erreichen. Die Bedeutung des französischen Staates bei Arcelor war somit gänzlich verschwunden. Allein die EDF blieb übrig, aber auch nur mit 1,9-prozentigem Aktienanteil des Staats. Neben der nationalen Bedeutung dieses Geschehens ist auch die Verteilung des Kapitals von Arcelor und deren Veränderung zwischen den Jahren 2002 und 2006 höchst interessant:

Aktionäre (Anteil in %)	2002	2006
Streubesitz	74,1	84,39
Luxemburgischer Staat	6,7	5,62
Corporacion JMAC BV, Aristrain	4,7	3,55
Région flammande (B), Staal Vlaanderen	4,3	0
Région wallone, SOGEPa	4,2	2,4
Arbeitnehmer	3,1	0,94
Électricité de France	1,9	0
Banque générale du Luxembourg	1	0
in Eigenbesitz	0	3,9

Drei Aspekte dieser Aufstellung verdienen besondere Aufmerksamkeit: erstens der abrupte Rückgang des öffentlichen Sektors und der Gebietskörperschaften; zweitens die deutliche Senkung des Anteils der Arbeitnehmer (bis zur Privatisierung von Usinor lag dieser noch bei 4 Prozent) und drittens die konsequente Erhöhung des Betriebskapitals, Geld also, das den Märkten damit frei zur Verfügung stand. Den französischen Staat verband mit Arcelor nichts mehr. Arcelor hatte außerdem seinen Hauptsitz im Großherzogtum Luxemburg und war formal juristisch ein luxemburgisches Unternehmen – das europäische Recht war in dieser Hinsicht noch wenig gestaltend. Die französische Öffentlichkeit betrachtete Arcelor nach wie vor als französisches Unternehmen. Dies wurde deutlich sichtbar zu Beginn des Jahres 2006, als Mittal ansetzte, um Arcelor zu übernehmen. Die Öffentlichkeit reagierte heftig und französische Politiker versuchten, dem OPA (*offre*

³² Le Républicain lorrain, 16 novembre 2001.

publique d'achat) entgegenzuwirken. Die Tageszeitung *Le Figaro* vom 28. Januar titelte „*L'OPA surprise des Indiens sur l'acier français*“,³³ erwoh im weiteren Verlauf des Textes die „*arme difficile du patriotisme économique*“, und gab am Ende zu, dass Arcelor in erster Linie doch ein europäischer Konzern sei. In *Le Monde* vom 30. Januar war von den „Anliegen der französischen Regierung“ sowie den Vorbehalten des Wirtschaftsministers Thierry Breton zu lesen. Was die Position des Chefs von Arcelor, Guy Dollé, angeht, so erfuhr man, dass er „bereits mit der Unterstützung der französischen öffentlichen Behörde rechnen konnte.“ Am 1. Februar war der luxemburgische Premierminister Jean-Claude Juncker in Paris und in *Le Monde* stand am nächsten Tag: „*la France et le Luxembourg tentent de contrer l'OPA de Mittal sur Arcelor*“. Gleichzeitig erkannte man aber, dass, selbst wenn das Großherzogtum noch ein wenig mehr als 5 Prozent des Kapitals besäße, die Handlungsspielräume doch stark begrenzt waren und die französische Regierung ohnehin, auf „legaler Basis“ nichts in dieser Angelegenheit ausrichten könne. Der einzige Ausweg lag in der Widerstandsfähigkeit des Konzerns selbst, wobei man in erster Linie auf Thierry Breton vertraute, der die Aktionäre vielleicht doch noch dazu bewegen sollte, sich mit weiteren Partnern zusammenzuschließen. Der Ausgang ist bekannt, die zaghaften und letzten Endes doch ineffektiven Maßnahmen des wirtschaftlichen Nationalismus konnten gegen die Finanzmärkte nichts ausrichten...

4. Ausstieg der Familie de Wendel aus der Stahlindustrie

Parallel zu dieser Entwicklung eines eine einzelne Branche beherrschenden Konzerns ist es sehr aufschlussreich, die Veränderungen innerhalb der Finanzierungsgesellschaften der Eisen- und Stahlindustrie zu verfolgen. Im Allgemeinen hatten diese die Struktur einer finanziellen Holdinggesellschaft und waren juristisch gesehen Kommanditgesellschaften (namentlich im Fall von Schneider und Wendel), wodurch die Familien und ihre Geschäftspartner die Möglichkeit hatten, Unternehmenskapital und Unternehmensführung zu kontrollieren. Die Entwicklung innerhalb der Stahlindustrie entfernte diese Kapitalanlagegesellschaften mehr und mehr von der eigentlichen Stahlproduktion. Die ursprüngliche Gesellschaft *Petit-Fils de François de Wendel et Cie* wie auch das nach dem Krieg von 1870/71 im Département Meurthe-et-Moselle angesiedelte Tochterunternehmen *de Wendel et Cie* machten nach der Eingliederung des Départements Moselle in das deutsche Kaiserreich die beschriebene Veränderung durch. Die erst genannte Gesellschaft widmete sich der Verwaltung der Beteiligungen/Teilhaberschaften, während die andere in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde, fortan Wendel AG hieß und sich im besonderen um das Industrievermögen kümmerte. Die Familie Wendel gründete 1972 die *Compagnie Lorraine Industrielle et Financière* (CLIF), welche zusammen mit der Schneider-Gruppe bei der Kontrolle der Holdinggesellschaft Marine-Firminy eine entscheidende Rolle spielte. Organisatorische und finanzielle Schwierigkeiten veranlassten Wendel 1977, die Investitionen der Gruppe zu teilen, indem zum

33 Diese Überschrift veranlasste italienische Behörden und die Finanzwelt darauf hinzuweisen, dass Mittal in erster Linie ein Unternehmen niederländischen Rechts sei.

einen als Kapitalgesellschaft die *Compagnie Générale d'Industrie et de Participation* (CGIP) gegründet wurde und zum anderen Marine-Wendel – durch die Fusion mit Marine-Firminy entstanden – weiterhin die Vermögenswerte der Stahlindustrie verwaltete, bis zur „schleichenden Verstaatlichung“ von 1978. An der Wende zum 21. Jahrhunderts waren die Nachkommen und Erben der „*maison de Wendel*“ in der *Société Lorraine de Participations Sidérurgiques* (SLPS) zusammengefasst, und spielten als Kapitalgeber für die Unternehmen *Wendel Participations*, CGIP und Marine-Wendel weiterhin eine Rolle. 2002 wurde unter der Regie von Ernest-Antoine Seillière die CGIP von Marine-Wendel übernommen und *Wendel Investissement* gegründet.³⁴ Am 6. Juni 2007 kam es dann zur Fusionsübernahme der SLPS durch *Wendel Participations*. Wenn man die vom Baron Seillière gehaltenen Aktien außer Acht lässt, besaß die Familie nach dem Aktientausch nunmehr weniger als die Hälfte der Stimmrechte bei *Wendel Investissement*. Mit dem Ende der SLPS war jeder Bezugspunkt mit der Stahlindustrie verloren gegangen. Erwähnenswert ist zudem, dass im Jahre 1977 der nominelle Vermögenswert der CGIP 433 Millionen Euro betrug, während er 2002 bei der Übernahme durch *Wendel Investissement* bei stattlichen 2.500 Millionen Euro lag.

5. Fazit

Besonders zwei Themen der französischen Stahlindustrie in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts haben die Forschung beschäftigt: zum einen die Unternehmenskonzentrationen, mit denen das Verschwinden zahlreicher Unternehmen einherging, und zum anderen der „Kapitalismus ohne Kapital“³⁵. Was den ersten Punkt angeht, so kann sicherlich gesagt werden, dass der Modus, in dem die Unternehmenskonzentrationen durchgeführt wurden, ein wichtiges Merkmal für den Niedergang des „französischen Modells“ in der Stahlindustrie darstellte – soziale und politische Belange waren den Unternehmensinteressen vorgelagert, von der Frage nach der Rentabilität der Branche mal ganz abgesehen. Der vor diesem Hintergrund üblichen Verdoppelung von Industrieanlagen, der Aufteilung von Industriestandorten und dem Erhalt von technisch überholten Einrichtungen wurde damit zu Recht Einhalt geboten. Der zweite Punkt, die Rede vom „Kapitalismus ohne Kapital“, scheint mir hingegen einer Differenzierung zu bedürfen. Zunächst muss man sich die Struktur des Kapitals und die Funktionsweise des globalen Kapitalismus vergegenwärtigen, also die Zusammenhänge, in die die französische Industrie eingebettet war und ist, denn Geld hatte es de facto immer gegeben. Henri de Wendel konnte 1970 auf einen Cashflow von 15 Prozent des Umsatzes von Wendel-Sidélor hinweisen und Creusot-Loire machte im gleichen Jahr einen Gewinn von 202 Millionen.³⁶ Hier lässt sich zwar einwenden, dass 1970 ein Ausnahmejahr war; jedoch verfügte man über ein beachtliches

34 Jacques Marseille: *Les Wendel 1704–2004*, Paris 2004.

35 Der Ausdruck ist mehrmals von Élie Cohen benutzt worden, vgl. Cohen, *L'État brancardier*. a. a. O.

36 Roger Priouret: *Face à face avec Henri de Wendel*, in: *L'Expansion*, Juli/August 1971, S. 131–145; CAMT 65 AQ K 490, *Creusot-Loire, Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale des actionnaires du 1^{er} juin 1971*.

verfügbares Umlaufvermögen, dazu vielfältige Beteiligungen³⁷ und man erhielt Mittel aus wenig rentablen Industrievermögen, die, unabhängig davon, dass es sich um „obskure“ Geldquellen handelte, viel früher hätten verflüssigt werden müssen. Gleichwohl entwickelte sich die Stahlindustrie zu einem finanziell monolithischen Gebilde. Finanzielle Fusionen und Konzentrationen, wechselseitige Beteiligungen,³⁸ Eigenkontrollsysteme und die Rolle der Holdinggesellschaften trugen dazu bei, die Branche in ein System zu verwandeln, in dem neue Geldeinlagen nur noch auf dem Umweg staatlicher oder vom GIS garantierter Darlehen zu erhalten waren. Die französische Stahlindustrie entzog sich so den Sanktionen des Marktes, wie dies Cohen zutreffend herausgestellt hat. Ungeachtet einiger Rückschläge während den *Trente Glorieuses* (1944–1974) trugen ein geschlossenes Kapitalsystem,³⁹ massive Verschuldung, das Ineinandergreifen von Staat und Stahlindustrie sowie ein verbreiteter Nationalismus dazu bei, ein ganz und gar funktionstüchtiges Modell zu kreieren, in dem auch die Arbeitnehmer ihren Platz hatten, war man doch auf die Produktion angewiesen. Die Vertreter jener Richtung der gaullistischen Ideologie, welche dem Liberalismus aus Großbritannien, etwa einer Margaret Thatcher, feindlich gegenüber standen, konnten mit diesem hermetisch abgeschlossenen Kapitalismus durchaus zufrieden sein. Der Gang an die Börse wurde von ihnen vor allem als Kapitalbeschaffungsmaßnahme angesehen,⁴⁰ im Idealfall ergänzt durch eine Harmonisierung von Kapital und Arbeit, die – aufgrund der „Beteiligung“ der Belegschaft an den Aktien der Gesellschaft in den Himmel gelobt – dazu führte, dass die Arbeitnehmer an den Resultaten des Unternehmens zwar „interessiert“ waren, ohne aber eigentlich Kapitalinhaber zu sein. Anfang 1974 zum Beispiel informierte ein fiktives Interview in einer betriebsinternen Zeitschrift von Usinor über diese Arbeitnehmerbeteiligungen:

„Frage: ‚Wird die Belegschaft von Usinor aus den Beteiligungen von 1974 einen Nutzen tragen?‘ – Antwort: ‚Die Ergebnisse des Vorjahres erlauben es, eine Summe in Höhe von 13 Millionen Francs an das Personal von Usinor zu vergeben. [...] Ab diesem Datum

37 Einem Dokument aus der juristischen Abteilung von Sacilor zufolge belief sich die Anzahl der Beteiligungen und Filialen der Gruppe auf 361 Gesellschaften.

38 Ein Unternehmen X hat so und so viel Anteil an einem Unternehmen Y, das einen gewissen Anteil einer Firma Z besitzt, die X kontrolliert. Vgl. die oben genannte Aufstellung der Finanzstruktur aus dem Jahr 1979. Die Organisationsschemata von Denain-Nord-Est-Longwy sind für das Verständnis von Usinor und Marine-Wendel sehr aufschlussreich. Vgl. dazu Michel Freyssenet/Catherine Omnes: *La Crise de la sidérurgie française*, Paris 1982.

39 Im Fusionsvertrag zwischen den Gesellschaften Wendel & Cie, Sidelor und der Société Mosellane de Sidérurgie steht zum Beispiel: „Als im Jahre 1968 die Société Wendel-Sidelor durch die Zusammenlegung der Vermögenswerte der Stahlindustrie und der Minenwerke der folgenden Gesellschaften gegründet wurde: De Wendel & Cie, Sidelor, Mosellane de siderurgie, erachtete man es als vorteilhaft, dass der neuen Gesellschaft für eine gewisse Zeit, solange bis die hauptsächlichlichen Rationalisierungs- und Reorganisationsmaßnahmen nicht in die Praxis umgesetzt wurden, ein geschlossener Charakter [von M. C. unterstrichen] zukomme. Das Kapital von Wendel-Sidelor wurde demnach zur Hälfte auf die Gesellschaften Wendel SA und Sidelor-Mosellane verteilt und beide waren an der Pariser Börse notiert.“ Espace Archives, Arcelor.

40 Éric S. Godelier: *Usinor – Arcelor, du local au global*, Paris 2006, S. 272, „Usinor: un placement de père de famille très rentable“.

[Hauptversammlung Juni 1974] kennt also jedes Mitglied des Personals die Summe, die ihm zusteht und die je nach Wunsch, entweder in Form von Aktien von Usinor, Anteilen an einem von den drei ‚fonds commun de placement‘ oder auf ein laufendes Sperrkonto ausgegeben wird.“⁴¹

Die Krise der Siebziger Jahre hatte eine neue Weltordnung eingeläutet, die im permanenten Wandel begriffen war und dabei den Märkten zugleich offen stand wie ihren spezifischen Gesetzen unterlag. Das Festhalten am „französischen Modell“ führte in eine Sackgasse, es sei denn, man hätte sich komplett vom Rest der Welt abgekapselt. Auch der Versuch ein System zu gestalten, bei dem der Staat mehrheitlich durch institutionelle Investoren ersetzt wurde, – in den Augen gewisser Entscheidungsträger eine Anlehnung ans „deutsche Modell“ – wie man es beim Eintritt von Crédit Nationale als Kapitalgeber für Usinor-Sacilor und während der Privatisierung von 1995 beobachten konnte, scheiterte schnell. Am Ende steht man vor dem Resultat einer komplett offenen Gesellschaft, die von den Finanzmärkten abhängig ist und für welche eben diese Märkte zum Maßstab geworden sind. Es handelt sich mithin nicht nur um eine Transformation des gegenwärtigen Kapitalismus, sondern auch um eine Transformation jenes Industriemodells, das bis zum Ende des 20. Jahrhunderts in Frankreich vorherrschte.

Aus dem Französischen übersetzt von Thierry Hinger, Universität Trier.

41 Usinor Paris, n° 19, 1974/1.

2. Politik

Von Keynes zu Friedman?

Handlungsoptionen der bundesdeutschen Wirtschaftspolitik in den siebziger Jahren

von *Tim Schanetzky*

Die Geschichte der Bundesrepublik in den siebziger Jahren zerfällt in zwei Hälften. Ganz gleich, ob man bei der Betrachtung des Jahrzehnts den Ölpreisschock vom Winter 1973/74, den Kanzlerwechsel von Willy Brandt zu Helmut Schmidt im Mai 1974 oder die erste wirklich schwere Wirtschaftskrise des Jahres 1975 besonders hervorhebt: In jedem Fall ist in der Mitte der Dekade ein tiefer Einschnitt zu ziehen. So stand der Beginn des Jahrzehnts noch ganz im Zeichen der sozialliberalen Aufbruchstimmung, der Reformeuphorie und der technokratischen Machbarkeitsphantasien. Dass diese politischen Entwürfe im Verlauf der siebziger Jahre immer stärker in Frage gestellt wurden, ist unstrittig.¹ Wenn die siebziger Jahre heute aber als „klassische Sorgen- und Schwermutsperiode der Bundesrepublik“ empfunden werden, in der Ölkrise, Stagflation, Arbeitslosigkeit und struktureller Wandel, Terrorismus, Nachrüstungsstreit und Atomangst Politik zum „Krisenmanagement“ werden ließen, so bezieht sich dies eben zu großen Teilen auf deren zweite Hälfte.² Dennoch soll hier die Einheit des Jahrzehnts betont werden. Zwar veränderten sich die ökonomischen Problemkonstellationen zwischen inflationärem Boom und Stagflation. Fragt man aber nach ihrer Wahrnehmung und nach dem Wandel der wirtschaftspolitischen Handlungsoptionen, tritt eine Konstante deutlich hervor. Unter diesem Blickwinkel prägte eine doppelte Veränderung die gesamten siebziger Jahre: Zum einen liefen bereits seit dem Ende der sechziger Jahre die gesamtwirtschaftlichen Sonderbedingungen des „großen Booms“³ aus. Dass Arbeitslosigkeit ebenso wie verschärfter Wettbewerb sowie ein Ausscheiden von Unternehmen am Markt wieder möglich wurden, mag zeitgenössisch zwar als „Krise“ beschrieben worden sein, ist langfristig aber eher als Normalisierung zu interpretieren. Zum anderen ging das Zutrauen in die Mechanismen der

- 1 Gabriele Metzler: Konzeptionen politischen Handelns von Adenauer bis Brandt. Politische Planung in der pluralistischen Gesellschaft, Paderborn 2005; Michael Ruck: Ein kurzer Sommer der konkreten Utopie. Zur westdeutschen Planungsgeschichte der langen 60er Jahre, in: Axel Schildt/Detlef Siegfried/Karl Christian Lammers (Hg.): Dynamische Zeiten. Die 60er Jahre in der Entwicklung der beiden deutschen Gesellschaften, Hamburg 2000, S. 362–401; Edgar Wolfrum: Die geglückte Demokratie. Geschichte der Bundesrepublik Deutschland von ihren Anfängen bis zur Gegenwart, Stuttgart 2005, S. 334 ff.
- 2 Die Zeit, 5.12.2002, Art.: Regieren – Eingerosteter Autopilot. Siehe auch Axel Schildt: „Die Kräfte der Gegenreform sind auf breiter Front angetreten.“ Zur konservativen Tendenzwende in den Siebzigerjahren, in: Archiv für Sozialgeschichte 44 (2004), S. 449–479.
- 3 Werner Abelshausen: Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München 2004; vgl. auch die Beiträge in Hartmut Kaelble (Hg.): Der Boom 1948–1973. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen in der Bundesrepublik Deutschland und in Europa, Opladen 1992.

keynesianischen Globalsteuerung verloren. Diese wurden im Zuge einer großen Ernüchterung von Konzeptionen abgelöst, deren Steuerungsanspruch weitaus geringer war, von denen die wirtschaftspolitischen Debatten aber bis in die Gegenwart bestimmt werden.⁴ Im Folgenden wird nach der Art und nach dem Kontext dieser Wende vom Keynesianismus zu Monetarismus und Angebotspolitik gefragt. Im Mittelpunkt wird die Annahme stehen, dass sich damit der Fokus der Wirtschaftspolitik insgesamt verschob. Dies ist von unmittelbarer Relevanz für eine Unternehmensgeschichte der siebziger Jahre, rückten im Verlauf des Jahrzehnts doch unternehmerisches Verhalten und die Erwartungsbildung der Wirtschaftssubjekte wieder ganz in den Mittelpunkt des Interesses.

1. Frustration, Inflation und monetaristische Wende

Seit Mitte der sechziger Jahre erhob die Wirtschaftspolitik einen äußerst weitreichenden Steuerungsanspruch. Sie begriff sich als „wissenschaftliche“ und „rationale“ Politik, die durch Globalsteuerung makroökonomischer Größen die wirtschaftliche Entwicklung beeinflussen wollte. Theoretischer Bezugspunkt waren keynesianische Konzeptionen, die in der Bundesrepublik nun auch offiziell zum politischen Programm erhoben wurden, obwohl sie die wissenschaftliche Debatte bereits seit den fünfziger Jahren dominiert hatten. Wichtigste Grundlage für die mit dem Stabilitätsgesetz von 1967 deutlich erweiterten Steuerungsmöglichkeiten waren Mechanismen der wissenschaftlichen Lageanalyse und Entscheidungsvorbereitung. Angesichts gesetzlich fixierter Ziele (Wachstum, hoher Beschäftigungsstand, Geldwertstabilität und außenwirtschaftliches Gleichgewicht) sollte die Expertise von Beratungseinrichtungen wie dem „Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung“ Klarheit über den jeweiligen „Zielerreichungsgrad“ herstellen und durch Prognosen und Projektionen einen Blick in die Zukunft wagen. Ihrem Anspruch nach hatte die Politik dann nur noch die nötigen Schlussfolgerungen aus den statistischen Informationen zu ziehen, diese der Öffentlichkeit darzulegen („Jahreswirtschaftsbericht“) und die jeweils angemessenen Instrumente zur Anwendung zu bringen. Dass die Überwindung der Krise von 1966/67 mit dem neuen Instrumentarium so glänzend gelang, führte dazu, dass die Globalsteuerung große Popularität genoss und von einem breiten politischen Einvernehmen getragen wurde.⁵ Doch trotz ausgezeichneter gesamtwirtschaftlicher Daten geriet die Globalsteuerung bereits an der Jahreswende 1969/70 erstmals in die Kritik. So kamen die Gutachter des Sachverständigenrates zu dem Ergebnis, dass die Konjunkturpolitik in der Praxis durchschnittlich mit einjähriger, die Finanz- und Geldpolitik mit einem halben Jahr Verzögerung auf die wirtschaftliche Entwicklung reagierte. Neben Mängeln der amtlichen Statistik habe

4 Dieser Prozess kann hier nur oberflächlich skizziert werden. Ausführlich Tim Schanetzky: Die große Ernüchterung. Wirtschaftspolitik, Expertise und Gesellschaft in der Bundesrepublik 1966–1982, Berlin 2007.

5 Alexander Nützenadel: Stunde der Ökonomen. Wissenschaft, Politik und Expertenkultur in der Bundesrepublik 1949–1974, Göttingen 2005; typisch für die älteren Deutungen Christopher S. Allen: The Underdevelopment of Keynesianism in the Federal Republic of Germany, in: Peter A. Hall (Hg.): The Political Power of Economic Ideas. Keynesianism across Nations, Princeton 1989, S. 263–289.

sich als Hauptproblem erwiesen, dass Politiker zu lange über Mittel und Ziele stritten.⁶ Im Zentrum der Kritik standen „Rigiditäten des Entscheidungsprozesses“: Antizyklische Politik konnte nur erfolgreich sein, wenn ihre Instrumente zum richtigen Zeitpunkt eingesetzt wurden. Andernfalls bestand die Gefahr, „daß das Richtige zu spät geschieht und dadurch falsch wird“.⁷

Darüber hinaus traten während des Aufschwungs in genau jenen Bereichen Steuerungsprobleme auf, die zu den konzeptionellen Schwachstellen der Globalsteuerung zählten. Angesichts der grundgesetzlich verankerten Tarifautonomie hatte die „einkommenspolitische Flanke“ mit der Konzertierten Aktion nur notdürftig geschlossen werden können. Und bei der „außenwirtschaftliche Absicherung“ blieben Bundesregierung und Notenbank im Währungssystem von Bretton Woods nur begrenzte Handlungsspielräume, die während des Verfalls der Weltwährungsordnung noch enger wurden.⁸ Seit der Wende zu den siebziger Jahren trat schließlich noch ein drittes Problem hinzu. Die sozialliberale Reformpolitik war von Beginn an durch eine kaum aufzulösende Paradoxie geprägt: Sie bewirkte einerseits die kontinuierliche und konjunkturunabhängige Ausdehnung der öffentlichen Haushalte, wodurch sie die Wirksamkeit aller fiskalpolitischen Elemente der Konjunktursteuerung systematisch untergrub. Andererseits fußte sie aber auf der Überzeugung, dass die Globalsteuerung auch künftig jederzeit die Grundlage für eine derart nachhaltige Ausdehnung des „Staatskorridors“ – in Form stabil hoher Wachstumsraten – zu schaffen in der Lage war.⁹

Daher kann bereits in den Jahren vor dem Ölpreisschock beobachtet werden, wie die Globalsteuerung im Dreieck aus internationalen Währungskrisen, einer dauerhaft expansiven Fiskalpolitik und der auf Kompensation und Umverteilung zielenden Einkommenspolitik regelrecht zerrieben wurde. Die Reformpolitik kostete viel Geld, und von einer antizyklischen Gestaltung der Einnahmen und Ausgaben konnte kaum mehr die Rede sein. Das Volumen der öffentlichen Haushalte wuchs von 1970 bis 1973 jährlich um durchschnittlich 12,3 Prozent. Die Verschuldung nahm im gleichen Zeitraum um 9,75 Prozent pro Jahr zu, obwohl das Steueraufkommen jährlich um 11,6 Prozent anwuchs.¹⁰ Hinzu kam, dass der Instrumenteneinsatz der Globalsteuerung oft halbherzig war, wie insbesondere die Dämpfungsmaßnahmen seit dem ersten von der Regierung

6 Sachverständigenrat, Jahresgutachten 1969/70, Ziff. 229–242.

7 Ebd., Ziff. 263–272.

8 William Glenn Gray: „Number One in Europe“: The Startling Emergence of the Deutsche Mark, 1968–1969, in: *Central European History* 39 (2006), S. 56–78; Tim Schanetzky: Sachverständiger Rat und Konzertierte Aktion. Staat, Gesellschaft und wissenschaftliche Expertise in der bundesrepublikanischen Wirtschaftspolitik, in: *VSWG* 91 (2004), S. 310–331, hier: S. 322 f.; Franz-Ulrich Willeke/Helmut Less/Dirk Piekenbrock: Die Aufwertungsdebatte in der BRD in den Jahren 1968 und 1969, in: *Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik* 16 (1971), S. 287–316; Hans-Thomas Panek: Die Währungskrisen im November 1968 bis Mai 1971 im politischen Prozeß der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1977, S. 98 ff.

9 Hans-Peter Ullmann: *Der deutsche Steuerstaat. Geschichte der öffentlichen Finanzen vom 18. Jahrhundert bis heute*, München 2005, S. 195 ff.

10 Daten nach Andreas Rödder: *Die Bundesrepublik Deutschland 1969–1990*, München 2004, S. 298–301.

erhobenen steuerlichen Konjunkturzuschlag vom Sommer 1970 zeigten.¹¹ Diese staatliche Ausgabenpolitik gab auch den Rahmen für eine Einkommenspolitik des Nachholbedarfs vor. So rechnete der DGB damit, den aus den Jahren 1967/69 herrührenden Einkommensrückstand bis 1974 schrittweise über die Tarifpolitik ausgleichen zu können. Die Bruttolohn- und Gehaltssumme je Beschäftigtem wuchs zwischen 1969 und 1974 durchschnittlich um 11,8 Prozent, allein 1970 um sagenhafte 16 Prozent. Dem stand ein durchschnittliches Wachstum der Arbeitsproduktivität von nur 2,7 Prozent gegenüber, so dass sich die realen Lohnstückkosten im jährlichen Durchschnitt um 1,6 Prozent erhöhten.¹² Beim DGB erkannte man durchaus, dass diese Strategie „Systemveränderungen“ mit sich brachte, die in erster Linie die unternehmerische Investitionsfinanzierung betrafen, glaubte diese aber in Kauf nehmen zu können.¹³ Die Auswirkungen dieser Politik fielen mit der Agonie des Weltwährungssystems zusammen. Die Kosten des Vietnam-Krieges und eine laxe amerikanische Finanzpolitik untergruben das Vertrauen in den Dollar und setzten die Mark unter Aufwertungsdruck. Allein in den ersten fünf Monaten des Jahres 1971 strömten Dollar im Wert von fast 20 Milliarden Mark (6,5 Prozent des Bruttoinlandsprodukts) in die Bundesrepublik.¹⁴ Die Regierung gab daraufhin den Wechselkurs zunächst im Alleingang begrenzt frei. Trotz einer Rückkehr zu fixen Kursen konnten die Paritäten aber nicht mehr länger gegen den Markt verteidigt werden, so dass der europäische D-Mark-Block den Dollarkurs am 19. März 1973 nach außen auch auf Dauer freigab.¹⁵

Die gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen waren beträchtlich: So brachte der Aufwertungsdruck auf die Mark der sozialliberalen Koalition den erbitterten Widerstand der exportorientierten Unternehmen ein. Zwischen 1969 und 1973 verteuerten sich die in Dollar abgerechneten westdeutschen Exporte um 33,4 Prozent.¹⁶ Bereits seit der Jahreswende 1971/72 verschlechterten sich die Terms of trade, so dass die Konkurrenzfähigkeit der Exporteure litt.¹⁷ Hinzu kam, dass sich die Unternehmen von der Tarifpolitik der Gewerkschaften und der Reformpolitik der Bundesregierung (Vermögensbildung, Betriebsverfassungsgesetz) in die Defensive gedrängt sahen. Der Geschäftsklima-Index des Ifo-Instituts sank 1972 beinahe auf den Tiefstand der letzten Wirtschaftskrise ab (obwohl

11 Jutta Muscheid: Die Steuerpolitik in der Bundesrepublik Deutschland 1949–1982, Berlin 1986, S. 159 f.; Roland Sturm: Politische Wirtschaftslehre, Opladen 1995, S. 97.

12 Herbert Giersch/Karl-Heinz Paqué/Holger Schmieding: The fading miracle. Four decades of market economy in Germany, Cambridge 1993, S. 132.

13 DGB-Archiv im Archiv der sozialen Demokratie der Friedrich-Ebert-Stiftung (AdsD) 5/DGAI2006, Rudolf Henschel, Redemanuskript: Die gegenwärtige Wirtschaftssituation und ihre gewerkschaftspolitischen Konsequenzen, ohne Datum [Frühjahr 1970].

14 Giersch, Fading Miracle, S. 179.

15 Björn Alecke: Deutsche Geldpolitik in der Ära Bretton Woods, Münster 1998, S. 55 f.; Harold James: Rambouillet, 15. November 1975. Die Globalisierung der Wirtschaft, München 1997, S. 131–153; Barry Eichengreen: Vom Goldstandard zum Euro. Die Geschichte des internationalen Währungssystems, Berlin 2000, S. 178 ff.; Rudolf Richter: Deutsche Geldpolitik 1948–1998 im Spiegel der zeitgenössischen wissenschaftlichen Diskussion, Tübingen 1999, S. 68 f.; Giersch, Fading Miracle, S. 180.

16 Berechnet auf der Grundlage des jahresdurchschnittlichen DM/Dollar-Wechselkurses an der Frankfurter Börse, Deutsche Bundesbank, Zeitreihe WJ 5009.

17 Giersch, Fading Miracle, S. 159.

die Wirtschaft um 3,7 Prozent wuchs), und auch die Realinvestitionen der Unternehmen gingen zurück. Dies erklärt, warum die Spitzenverbände der Wirtschaft eine regelrechte „Belagerungsmentalität“ entwickelten und 1971/72 auf direkte Konfrontation mit Regierung und Gewerkschaften setzten.¹⁸ Zum Stimmungsumschwung trug der umfassende Instrumenteneinsatz der Globalsteuerung selbst bei. Hatte er die Beobachter während der sechziger Jahre noch für die technokratische Eleganz der „neuen Wirtschaftspolitik“ einnehmen können, wurde der „Maßnahmenperfektionismus“¹⁹ nun immer mehr zur Belastung. Die Hektik zahlreicher kurzfristiger Steuerungsversuche prägte das Bild einer Politik, die zunehmend gehetzt wirkte. Zwischen Januar 1970 und Juni 1972 waren allein 70 konjunktur- und geldpolitische Entscheidungen zu verzeichnen, von denen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen teils erheblich modifiziert wurden.²⁰

Entscheidend war jedoch die sich rasch beschleunigende Geldentwertung. Die Inflationsrate stieg von zwei Prozent im Jahr 1969 bis 1971 auf knapp fünf Prozent und erreichte dann 1973 fast sieben Prozent.²¹ Dagegen war die Bundesbank im Festkurssystem weitgehend machtlos, standen ihre Leitzinsen doch bereits am oberen Ende des internationalen Korridors, und auf einem überfluteten Eurodollar-Markt konnte sie die Liquidität der Geschäftsbanken kaum noch wirkungsvoll beschränken.²² Auch wenn sich die Exporte verteuerten und die Investitionsneigung der Unternehmen bereits bedenklich abnahm – in der zeitgenössischen Wahrnehmung war die Inflation der alleinige Gradmesser für konzeptionelle Mängel oder Misserfolg der Globalsteuerung. Die praktischen Auswirkungen waren tatsächlich spürbar, etwa im Bauboom der Jahre 1970 bis 1973: Die Geldanlage in „Betongold“ schien Sicherheit zu bieten, auch wenn die gewaltige, durch den bereits weitgehend ausgeglichenen Wohnungsmarkt keineswegs gedeckte Immobiliennachfrage ihren Teil zur Inflation beitrug. So war der Bau einer Sozialwohnung 1972 nominell fast 56 Prozent teurer als drei Jahre zuvor!²³ Im internationalen Vergleich ist jedoch festzuhalten, dass die Bundesrepublik während des gesamten Jahrzehnts ein Hort der Geldwertstabilität blieb: Sie hielt stets großen Abstand zu jenen zweistelligen Inflationsraten, wie sie etwa Großbritannien,²⁴ Frankreich oder Italien selbst im langjährigen Durchschnitt der siebziger Jahre erzielten.²⁵ Dennoch: Das inflationäre Bedrohungsszenario schaukelte sich zu einer regelrechten Hysterie auf. Dazu trug insbesondere die extreme politische

18 Lutz Hachmeister: Schleyer. Eine deutsche Geschichte, München 2004, S. 305; Volker Berghahn: Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik, Frankfurt/M. 1985, S. 316–323.

19 BDI-Archiv, KKW 36, Karton 702, Vermerk Baumann, 18.3.1970.

20 Gezählt von Harald Scherf: Enttäuschte Hoffnungen – vergebene Chancen. Die Wirtschaftspolitik der Sozial-Liberalen Koalition 1969–1982, Göttingen 1986, S. 17 ff. (auf der Basis der Tabellen des Sachverständigenrates).

21 Ebd., S. 8.

22 Sachverständigenrat, Jahresgutachten 1972/73, Ziff. 401.

23 Lidwina Kühne-Büning/Jan-Otmar Hesse/Werner Plumpe: Zwischen Angebot und Nachfrage, zwischen Regulierung und Konjunktur. Die Entwicklung der Wohnungsmärkte in der Bundesrepublik 1949–1989/1990–1998, in: Ingeborg Flagge (Hg.): Geschichte des Wohnens Bd. 5. 1945 bis heute. Aufbau, Neubau, Umbau, Stuttgart 1999, S. 155–232, hier: S. 187; Jahresgutachten 1970/71, Tz. 64–78.

24 Eindrücklich bei Dominik Geppert: Thatchers konservative Revolution. Der Richtungswandel der britischen Tories 1975–1979, München 2002, S. 147.

25 OECD Statistics Directorate: Historical Statistics 1960–1995, Paris 1997, S. 91.

Zuspitzung zwischen Regierung und Opposition im Jahr 1972 bei. Die Unionsparteien griffen die tief im kollektiven Gedächtnis verankerte Angst vor dem Geldwertschwund seit dem gescheiterten Misstrauensvotum gegen Willy Brandt immer wieder dankbar auf und spielten im Wahlkampf offen auf die letzte Währungsreform an – ein Ablenkungsmanöver, denn im Personaltableau der Christdemokraten fand sich seit dem unrühmlichen Ende der Ära Erhard kein Wirtschaftspolitiker von Format.²⁶

So war es neben der Frustration über die schweren praktischen Mängel der Globalsteuerung besonders die Inflationswahrnehmung, die zur frühen monetaristischen Wende in der Bundesrepublik beitrug. Die Experten des Sachverständigenrates griffen in dieser historischen Konstellation erstmals auf die internationale Diskussion zurück, die Milton Friedman ausgelöst hatte.²⁷ Friedman ging davon aus, dass der Keynesianismus durch die Entscheidungsverzögerung der Politik prozyklisch wirke. Er rückte die Geldmenge in den Mittelpunkt und argumentierte, dass ein regelgebundenes Wachstum der Geldmenge nicht nur Inflation vermeide, sondern zu einer Stabilisierung der Konjunktur führen werde. Unter dem Schlagwort „rules versus authority“ suspendierte der Monetarismus die Wirtschaftspolitik also von der Pflicht der permanenten Intervention. Im Gutachten vom Herbst 1972 knüpften die Sachverständigen daran an und wiesen der Geldpolitik die zentrale Rolle bei der Inflationsbekämpfung zu. Sie gingen nun davon aus, dass „eine unerwünschte, weil inflatorische Nachfrageexpansion [...] letztlich unmöglich ist, wenn nicht in entsprechendem Umfang zusätzliches Geld geschaffen wird.“²⁸

Damit hatte der Abschied von der wirtschaftspolitischen Konzeption der sechziger Jahre begonnen. Die Stabilisierung von Konjunktur und Geldwert mit fiskalpolitischen Mitteln war auf ganzer Linie gescheitert – in dieser Einsicht lag der Ursprung für den Paradigmenwechsel der Experten. Den wirtschaftspolitischen Akteuren wiesen sie neue Funktionen zu: Im Mittelpunkt stand die „wirksame autonome Kontrolle der Geldversorgung“, und die Finanzpolitik konnte von übertriebenen Erwartungen entlastet werden. Darin spiegelte sich die tiefe Enttäuschung über die Entscheidungsschwäche der Politik, die den Einsatz der von den Gutachtern als „richtig“ propagierten wirtschaftspolitischen Schritte ihren wahltaktischen Erwägungen unterordnete. Das monetaristische Konzept und die darin vorgesehene starke Stellung der politisch unabhängigen Bundesbank versprach eine Lösung dieses Problems.²⁹ Die Warnung der Sachverständigen vor der Illusion eines „trade-off“ zwischen Inflation und Arbeitslosigkeit war jedenfalls direkt an die Adresse Helmut Schmidts gerichtet, der noch im Wahlkampf des Sommers

26 Vgl. das Wahlkampfmaterial zur Wirtschaftspolitik in Archiv für christlich-demokratische Politik der Konrad-Adenauer-Stiftung (ACDP) VIII-001-308/2.

27 Hauke Janssen: Milton Friedman und die „monetaristische Revolution“ in Deutschland, Marburg 2006, S. 101–113; zum Sachverständigenrat Manfred J. M. Neumann: Theoretisch wenig fundiert, empirisch nicht belegt. Die geldtheoretischen Leitvorstellungen, in: Regina Molitor (Hg.): Zehn Jahre Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Eine kritische Bestandsaufnahme, Frankfurt/M. 1973, S. 116–138; Diethard Schneider: Monetäre Konzepte der Verstetigungspolitik. Grundlagen und Ansatzpunkte des Sachverständigenrates, Baden-Baden 1981, S. 47 ff.

28 Sachverständigenrat, Jahresgutachten 1972/73, Ziff. 394–405.

29 Sachverständigenrat, Jahresgutachten 1972/73, Ziff. 352; Fritz W. Scharpf: Sozialdemokratische Krisenpolitik in Europa, Frankfurt/M. 1987, S. 42, 161 ff.

1972 behauptet hatte, fünf Prozent Inflation seien ihm lieber als fünf Prozent Arbeitslosigkeit. Die Forschungen der Monetaristen und der Rational-Expectations-Schule hatten diese seit 1958 verbreitete Sichtweise („Phillipskurve“) aber längst obsolet werden lassen. Daher betonte der Rat nun eindringlich, dass Inflation zwar kurzfristig Wachstum und sinkende Arbeitslosigkeit bewirken könne. Mittelfristig schlage jedoch die Gewöhnung an die Geldentwertung und ein daraus folgender gesamtwirtschaftlicher Anpassungsprozess negativ zu Buche, durch den sich die Inflation nur weiter beschleunige.³⁰

Allerdings glaubten die Experten längst nicht mehr daran, dass die Inflation eine Rückkehr zu stabilen Preisen „ohne die Bereitschaft, notfalls auch vorübergehend geringe Abstriche bei den Zielen Wachstum und hoher Beschäftigungsstand zu machen“, überhaupt noch ermöglichte.³¹ Erwas verklausuliert hatten sie damit deutlich gemacht, worum es eigentlich ging: Die Gewöhnung an die Inflation musste gebrochen werden. Dies mochte dann kurzfristig auch auf eine Stabilisierungskrise hinauslaufen. Bemerkenswert ist, wie günstig die politische Konstellation des Winters 1972/73 für die Adaption der neuen Konzeption war. Überzeugte Keynesianer wie Karl Schiller, Klaus-Dieter Arndt, Johann Schöllhorn oder Alex Möller hatten der Regierung längst den Rücken gekehrt. Als das „Superministerium“ für Wirtschaft und Finanzen dann nach der Wahl vom 19. November 1972 wieder aufgeteilt wurde, übernahm mit Hans Friderichs ein typischer Vertreter des pragmatischen FDP-Unternehmerflügels das Wirtschaftsressort.³² Unter seiner Regie griff das Ministerium die Inflationsdeutung des Sachverständigenrates sofort auf und signalisierte Sympathie für eine veränderte Funktion der Geldpolitik. Anstatt von „Entscheidungen“ der Wirtschaftssubjekte war nun auffällig oft von deren „Dispositionen“³³ die Rede, so dass den mittelfristigen Erwartungen auch hier neue Wertschätzung zuteil wurde. Kurzum: Die Regierung schwenkte auf den neuen Kurs um. Schon im Herbst 1972 hatte Finanzminister Helmut Schmidt angedeutet, dass er die Entlastung der Haushaltspolitik von übertriebenen Erwartungen nur begrüßen könne,³⁴ und im Wirtschaftsministerium hob Otto Schlecht als Leiter der Grundsatzabteilung hervor, dass fortan eine „zentrale Rolle der Geldpolitik“ erforderlich sei.³⁵

Nach der Wahl wollte die nun mit einer stabilen Mehrheit ausgestattete Regierung ernsthaft gegen die Geldentwertung einschreiten. Aber erst als die Geldpolitik im Frühjahr 1973 nach der Freigabe des Dollarkurses über den nötigen internationalen Handlungsspielraum verfügte, war der Weg für die monetaristische Wende frei. Bis zum Juni hob die Bundesbank den Diskontsatz auf sieben, den Lombardsatz auf neun Prozent an,

30 Janssen, Milton Friedman, S. 84 f.; Jahresgutachten 1972/73, Ziff. 346.

31 Sachverständigenrat, Jahresgutachten 1972/73, Ziff. 346.

32 Den zeitgenössischen Beobachtern fiel es schwer, Friderichs politisch einzuschätzen: Stuttgarter Nachrichten, 13.1.1973, Art.: Friderichs: Von Ideologien halte ich wenig; Christ und Welt, 15.12.1972, Art.: Was will Friderichs? Zum Mißtrauen der Sozialdemokraten vgl. Welt am Sonntag, 8.5.1977, Art.: Wir machen genug Schulden.

33 Bundestags-Drucksache 7/225; Jahreswirtschaftsbericht 1973 der Bundesregierung, 21.1.1973, Ziff. 9, 12 f.

34 Handelsblatt, 20.9.1972, Art.: Alarm der Bundesbank.

35 Süddeutsche Zeitung, 21.10.1972, Art.: Zentrale Rolle der Geldpolitik.

und es gelang ihr, die „Steuerfunktion“ tatsächlich auf die Geldmenge zu übertragen.³⁶ Gleichzeitig ging auch die Finanzpolitik auf Bremskurs. Im Winter 1972/73 legte die Regierung zunächst eine Stabilitätsanleihe auf, um dann im Frühjahr die Bundesbank demonstrativ zu unterstützen, indem sie zusätzlich zwei „Stabilitätsprogramme“ auf den Weg brachte.³⁷ Schon in der zweiten Jahreshälfte zeigte diese geld- und fiskalpolitische Notbremse Wirkung. Das Konjunkturklima kühlte sich ab, so dass das Umschlagen des Booms in eine hausgemachte Stabilisierungsrezession schon vor dem Ölpreisschock absehbar war. Der DGB-Vorsitzende Heinz-Oskar Vetter sandte dem Kanzler bereits Mitte Oktober eine Protestnote: Vor allem in der Verbrauchsgüterindustrie und auf dem Bau hätten „Kurzarbeit, Entlassungen und Betriebsstilllegungen“ inzwischen „sprunghaft“ zugenommen.³⁸ Der Sachverständigenrat hingegen zeigte sich mit dem Erreichten äußerst zufrieden: „Die neue monetäre Politik [...] hatte einen guten Einstand.“³⁹ Der neue Kurs solle unbedingt beibehalten werden, da die Brechung des Inflationskreislaufes Zeit benötige. Regierung und Notenbank sollten dabei „an die Grenze gehen“ und eine „Strategie des kalkulierten Risikos“ verfolgen.⁴⁰ Die Experten waren inzwischen offen dazu bereit, bei der Bekämpfung der „Dauerinflation“ auch eine Stabilisierungskrise in Kauf zu nehmen.⁴¹

Der Kurswechsel der wissenschaftlichen Berater, des Bundesbankpräsidiums, von Spitzenbeamten in Wirtschafts- und Finanzministerium, aber auch der Fachminister Friedrichs und Schmidt, hatte eine „Reinigungskrise“ im Sinn – anders ließen sich die überbordenden Ansprüche der reformfreudigen Parteiflügel und der Gewerkschaften offenbar nicht mehr zurückweisen. Anders schien auch der Teufelskreis aus Geldentwertung, Erwartung weiterer Inflation, entsprechender Dispositionen und beschleunigtem Geldwertverlust nicht mehr durchbrochen werden zu können. Die monetaristische Theorie passte in diese historische Konstellation: Zum einen schuf sie erst die Möglichkeit, den Prozess der sich über Erwartungsbildung selbst verstärkenden Inflation überhaupt als Problem formulieren zu können. Zum anderen lieferte sie einfache Antworten auf die brennenden Fragen der Jahre 1972/73, die zudem noch den Vorzug hatten, die Konjunkturpolitiker der Regierung von den härtesten Entscheidungen zu entlasten und diese statt dessen auf die politisch unabhängige Bundesbank zu übertragen.

36 James, Rambouillet, S. 153; Jürgen von Hagen: Geldpolitik auf neuen Wegen (1971–1978), in: Deutsche Bundesbank (Hg.): Fünfzig Jahre deutsche Mark. Notenbank und Währung in Deutschland seit 1948, München 1998, S. 437–473, hier: S. 447 ff.; Helmut Schlesinger: Die Geldpolitik der Deutschen Bundesbank 1967–1977, in: Werner Ehrlicher, Dieter Duwendag (Hg.): Geld- und Währungspolitik im Umbruch, Baden-Baden 1983, S. 59–83, hier: S. 75 ff.

37 Muscheid, Steuerpolitik, S. 161 ff.

38 DGB-Archiv im AdsD, 24/4942, Vetter an Brandt, 19.10.1973.

39 Sachverständigenrat, Jahresgutachten 1973/74, Ziff. 292.

40 Ebd., Ziff. 282–320.

41 Ebd., Ziff. 310.

2. Angebotspolitische Alternativen

Mit dem Ölpreisschock des Winters 1973/74 verschob sich der wirtschaftspolitische Erwartungshorizont in dramatischer Weise. Alle Debatten der frühen siebziger Jahre hatten ausreichendes Wachstum und preiswerte Energie letztlich als Selbstverständlichkeiten vorausgesetzt und den Fokus ausschließlich auf eine politische Beherrschung des Booms gelegt. Als sich das Öl zwischen Oktober 1973 und Januar 1974 von drei auf elf Dollar je Barrel verteuerte, bedeutete dies aber nicht nur einen neuen inflationären Schub, sondern eine Krisenkonstellation, welche die Globalsteuerung überforderte. Den Auswirkungen konnte sich kaum ein Wirtschaftsbereich entziehen: Überall, wo Öl zum Einsatz kam, drohten steigende Kosten, so dass mittelfristig ein genereller Preisanstieg folgen musste. Die Ölkrise war also in erster Linie ein schwerer Angebotschock. In der Kalkulation der Unternehmen belasteten die gestiegenen Rohstoff- und Energiekosten die Erlöse und ließen den Spielraum für Investitionen sinken. Die Terms of Trade der westdeutschen Wirtschaft stürzten im Gefolge des Ölpreisschocks regelrecht ab. Damit war klar, dass ganze Branchen schwer getroffen würden, die ohnehin längst unter verminderter internationaler Wettbewerbsfähigkeit litten, etwa die Textil-, Leder- und Schuhindustrie.⁴² Hinzu traten Strukturprobleme, die erst durch die Verteuerung der Rohstoffe ans Licht kamen: Nun wurde erstmals deutlich, wie groß die Überkapazitäten der Stahl- und Schiffbauindustrie waren, und der Absatz der Automobilindustrie brach sofort zusammen.⁴³ Außerdem deckte die Krise überholte Unternehmensstrategien⁴⁴ und Organisationsmängel⁴⁵ auf. Branchen, deren Kosten- und Erlösstruktur schon vor dem Angebotschock prekär war, wurden nun regelrecht exekutiert, und im Zusammentreffen von Kostenexplosion mit strukturellem Wandel lag die eigentliche Brisanz des Ölpreisschocks.

Regierung, Verbände und Gewerkschaften waren sich darin einig, dass das Jahr 1974 „eine einmalige Situation“ darstellte, „für die seit den letzten 25 Jahren keine Verhaltensmuster“ vorlagen.⁴⁶ Die Politik der Globalsteuerung befand sich in einem Zielkonflikt: Die Lage erforderte Expansion und Restriktion zugleich. Die vom Sachverständigenrat empfohlene und von der Bundesregierung verfolgte Strategie aus moderat expansiver Fiskalpolitik und weiter scharf restriktiver Geldpolitik konnte allerdings nur gelingen, wenn sich die Gewerkschaften auf einen zurückhaltenden Kurs einließen.⁴⁷ Diese zeigten sich jedoch unnachgiebig. Der zu erwartende Preisanstieg müsse voll in die Lohnforderungen

42 Stefan H. Lindner: Den Faden verloren. Die westdeutsche und französische Textilindustrie auf dem Rückzug, München 2002.

43 Jens Hohensee: Der erste Ölpreisschock 1973/74. Die politischen und gesellschaftlichen Auswirkungen der arabischen Erdölpolitik auf die Bundesrepublik Deutschland und Westeuropa, Stuttgart 1996, S. 112 ff.; vgl. die Lageanalyse in Bundestags-Drucksache 7/1646: Jahreswirtschaftsbericht 1974 der Bundesregierung, 6.2.1974, Ziff. 1–2.

44 Volker Wellhöner: „Wirtschaftswunder“ – Weltmarkt – westdeutscher Fordismus. Der Fall Volkswagen, Münster 1996.

45 Werner Plumpe: 1968 und die deutschen Unternehmen. Zur Markierung eines Forschungsfeldes, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 1 (2004), S. 45–66.

46 DGB-Archiv im AdSD 5/DGAI1461, Protokoll der Konzertierten Aktion am 10.1.1974 vom 1.2.1974.

47 Sachverständigenrat, Sondergutachten vom 17. Dezember 1973, Ziff. 44.

eingerechnet werden, was faktisch eine Umverteilung zugunsten der Arbeitnehmerinnen bedeuten würde.⁴⁸ Die öffentliche Hand ging zudem mit schlechtem Beispiel voran und handelte mit der ÖTV einen Pilotabschluss über elf Prozent aus. Erst die „Klunker-Runde“ vervollständigte den Angebotschock der ersten Ölkrise, denn zum externen Impuls der Energie- und Rohstoffpreise trat nun noch der interne Effekt drastischer Lohnsteigerungen. Angesichts der knappen Geldversorgung konnten die Unternehmen die gestiegenen Lohnkosten aber – anders als in den Vorjahren – nicht mehr auf die Preise abwälzen. Die Folgen: Sinkende Investitionen (die Investitionsquote ging von 1970 = 27,6 Prozent über 1973 = 25,2 Prozent und 1974 = 22,1 Prozent bis 1975 auf 19,7 Prozent zurück) und steigende Arbeitslosigkeit (die Arbeitslosenquote stieg von 1973 = 1,2 Prozent über 1974 = 2,5 Prozent auf 4,7 Prozent im Jahr 1975).⁴⁹ Obwohl die Bundesbank seit Oktober 1974 die Zinsen senkte und die Regierung bereits im Sommer auf einen keynesianischen Expansionskurs umschwenkte,⁵⁰ schlitterte die Wirtschaft 1974 in die Stagflation: Einem Wachstum von real nur noch 0,5 Prozent stand eine Inflationsrate von beinahe 7 Prozent gegenüber.⁵¹ Im Jahr darauf rutschte die Konjunktur wegen der wegbrechenden Auslandsnachfrage dann endgültig ab. Bei nahezu unveränderter Geldentwertung (6,1 Prozent) sank das Bruttosozialprodukt 1975 um 1,6 Prozent – obwohl die Fiskalpolitik bis an die Grenzen des „deficit spending“ ging. Allein der Bund nahm 1975 neue Kredite von fast 30 Milliarden Mark auf, und die Schulden von Bund, Ländern und Gemeinden nahmen gegenüber dem Vorjahr um 69 Milliarden Mark zu (5,4 Prozent des Bruttoinlandsprodukts).⁵²

Damit war die „herkömmliche Globalsteuerung in eine Krise“ geraten.⁵³ Dem Wirtschaftsminister erschien der Keynesianismus nun als „veraltetes Konzept“, dessen Scheitern er auf „übersteigerte Erwartungen“ und einen „unfundierte[n] Glauben an eine weitgehende Machbarkeit der Politik“ zurückführte.⁵⁴ In der Krise wurden neuartige Probleme wie der industrielle Strukturwandel sowie die durch steigende Kostenbelastung und eine verschlechterte internationale Wettbewerbsposition dramatisch eingetribühten Angebotsbedingungen sichtbar. Auf diese Probleme hatte die makroökonomische Globalsteuerung freilich keine Antworten, da sie kaum Einfluss auf individuelle Investitionsentscheidungen nehmen konnte. Zunächst schlossen Sachverständigenrat und

48 DGB-Archiv im AdsD 24/4942, Manfred Lahnstein, Einige mittelfristige Aspekte der Wirtschaftspolitik – Stichworte für Brandt, 21.1.1974; DGB-Bundesvorstand, Abt. WiPol: Bemerkungen zur aktuellen wirtschaftlichen Lage und Perspektive, 22.1.1974.

49 Giersch, *Fading Miracle*, S. 156 f.; zu den politischen Folgen Manfred Görtemaker: *Geschichte der Bundesrepublik Deutschland. Von der Gründung bis zur Gegenwart*, München 1999, S. 575 f.; die Daten nach Scherf, *Enttäuschte Hoffnungen*, S. 8 f.

50 Sachverständigenrat, *Jahresgutachten 1975/76*, Tab. 23: Finanzpolitisch wichtige Ereignisse.

51 Bundestags-Drucksache 7/3197: *Jahreswirtschaftsbericht 1975 der Bundesregierung*, 30.1.1975, Ziff. 1.

52 Thomas Schlüter: Zu einigen Aspekten der Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik, in: Gert-Joachim Gläßner/Jürgen Holz/Thomas Schlüter (Hg.): *Die Bundesrepublik in den siebziger Jahren. Versuch einer Bilanz*, Opladen 1984, S. 95–112, hier: S. 104 f.; Giersch, *Fading Miracle*, S. 188 f.; Rödder, *Bundesrepublik*, S. 301.

53 Sachverständigenrat, *Jahresgutachten 1975/76*, Ziff. 383 sowie der Ratsvorsitzende Norbert Klotten zit. n. *Stuttgarter Zeitung*, 15.7.1974, Art.: Klotten für mittelfristige Wirtschaftspolitik.

54 Hans Friderichs: *Die Illusionen der Macher*, in: *Manager Magazin* 12/1975.

Bundesbank deshalb die peinliche Lücke der seit 1973 erprobten Kombination von globalsteuernder Fiskal- und monetaristischer Geldpolitik: Diese war 1974 deutlich zutage getreten, als die gewerkschaftliche Fehleinschätzung über die Politik der Bundesbank zu einer vermeidbaren Belastung der Unternehmenserträge geführt hatte. Für die Berater war es daher „außerordentlich bedeutsam“, dass künftig „der Kurs der Geldpolitik im voraus allen bekannt ist“.⁵⁵ Die Bundesbank verkündete dementsprechend für das Jahr 1975 erstmals ein Geldmengenziel. Künftig war es also Sache von Regierung und Tarifparteien, ihr Verhalten an diesem Ziel auszurichten. Taten sie dies nicht, war ein weiterer Anstieg der Arbeitslosigkeit unvermeidbar – freilich ohne dass die Zentralbanker hierfür die Verantwortung tragen mussten, denn die Ursache lag ja im Fehlverhalten der übrigen wirtschaftspolitischen Akteure.⁵⁶ Erst damit kam die „monetaristische Konterrevolution“⁵⁷ zum Abschluss. Verschärft wurde der wirtschaftspolitische Einflussverlust der Bundesregierung noch durch den Abschied vom festen Dollarwechsellkurs, der die monetaristische Wende überhaupt erst ermöglicht hatte: Sie hatte auch die Hoheit über den Außenwert der Währung verloren, da dieser teils an die Devisenmärkte, teils an die Bundesbank übertragen worden war.⁵⁸

Die neue Konzeption hatte damit allerdings noch immer eine Schwachstelle: So effektiv die Geldpolitik die Konjunktur 1973 abbremsen konnte, so hilflos zeigte sie sich danach bei der Überwindung der Krise. Die im Herbst 1974 einsetzenden Zinssenkungen führten keineswegs zu einer raschen Belebung der Investitionen, da die unternehmerischen Investitionsentscheidungen wirtschaftspolitisch eben nicht direkt zu beeinflussen waren. Dies galt für die Globalsteuerung ebenso wie für die monetaristische Geldpolitik. Eine Kombination beider Konzepte mochte also für eine Übergangphase hilfreich sein, in der es galt, die Geldentwertung zu bremsen. Die Förderung von Wirtschaftswachstum, die Schaffung neuer Arbeitsplätze oder gar die Bewältigung des rasanten Strukturwandels musste sie jedoch überfordern. Daher hielten es die Gutachter des Sachverständigenrates für erforderlich, die nachfrageorientierte Globalsteuerung um „eine mittelfristig angelegte, angebotsorientierte Therapie“ zu ergänzen. Dieser ging es darum, „die Bedingungen für das Investieren und den Wandel der Produktionsstruktur so zu verbessern, dass wieder mit angemessenem Wachstum und hohem Beschäftigungsstand gerechnet werden kann.“ Zwischen 1974 und 1977 stellten die Berater ihre Programmatik vollends um. Ihre Strategie hatte drei Elemente: Geldwertstabilität sollte erstens eine von allen anzuerkennenden Grundvoraussetzung sein. Zweitens sollten unternehmerische Investitionen angereizt werden, um den Strukturwandel bewältigen, Arbeitsplätze schaffen und Wirtschaftswachstum von der Angebotsseite her schaffen zu können. Drittens stand eine Revision der Staatstätigkeit an.⁵⁹ Mit stark mikroökonomischer Perspektive betonte der Rat, dass Investitionsentscheidungen stets unter Unsicherheit über

55 Sachverständigenrat, Jahresgutachten 1974/75.

56 Scharpf, Krisenpolitik, S. 175–177.

57 Schlüter, Aspekte, S. 104.

58 Scharpf, Krisenpolitik, S. 175–177.

59 Sachverständigenrat, Jahresgutachten 1976/77, Ziff. 284 ff.

den künftigen Erfolg fielen und damit Risikoentscheidungen waren.⁶⁰ Wenn subsidiär getroffene Investitionsentscheidungen der staatlichen Steuerung aber überlegen waren, so musste die Wirtschaftspolitik in erster Linie darauf zielen, die Rahmenbedingungen verlässlich zu gestalten.⁶¹ Die angebotspolitische Strategie richtete ihr Hauptaugenmerk fraglos auf verbesserte Erträge der Unternehmen. Doch konzeptionell viel wichtiger war die Stabilisierung der unternehmerischen „Gewinnerwartungen“ und der Versuch, das individuelle Verhalten bei Investitionsentscheidungen zu beeinflussen. Daher sollte ein positives Investitionsklima durch „steuerliche Investitionsanreize“ geschaffen werden.⁶² Wirtschaftsminister Friderichs griff dies dankbar auf und schrieb seinen Koalitionspartnern ins Stammbuch, dass die „dynamische Unternehmerpersönlichkeit gefragter denn je zuvor“ sei. Schließlich bedürfe es einer Umstellung von der „keynesianischen Unternehmermentalität“ auf eine „Schumpetersche Unternehmermentalität“, die „nicht auf Nachfrage aus Regierungsprogrammen wartet, sondern sie sich durch Innovation selbst zu schaffen versucht“.⁶³

Im Kern hatte diese Neuorientierung während der zweiten Hälfte der siebziger Jahre ein Ziel: Wachstum. Nach einer fast 25jährigen Phase, in der hohes Wirtschaftswachstum zur lieben Gewohnheit geworden war, rückte die Schaffung einer robusten Wachstumsdynamik nun wieder ganz in den Mittelpunkt. Nur so war die Rückkehr zur Vollbeschäftigung, eine Bewahrung der wohlfahrtsstaatlichen Standards und die Sicherung der öffentlichen Haushalte überhaupt vorstellbar. Allen Überlegungen, die quantitatives Wirtschaftswachstum generell in Frage stellten und statt dessen ressourcenschonendes, umweltverträgliches, qualitatives Wachstum, mitunter gar „Null-Wachstum“ in Erwägung zogen, erteilte der Sachverständigenrat daher eine klare Absage.⁶⁴ Schließlich lag im Wachstum auch der Schlüssel für die Bewältigung des strukturellen Wandels und für die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, die der Rat als „Arbeitslosigkeit aufgrund eines zu hohen Lohnniveaus“ beschrieb.⁶⁵ Zwischen Individuum und Wirtschaftspolitik wurde also ausschließlich die Logik des individuellen Nutzenkalküls, von Markt, Preis und Wettbewerb geschaltet – Untersuchungsobjekt der Experten und Gegenstand der wirtschaftspolitischen Steuerung war damit nicht mehr die Gesellschaft in ihrer unübersichtlichen Gesamtheit, sondern der anonyme Markt. Staatliche Wirtschaftspolitik sollte sich fortan auf Regulierung der über den Markt vermittelten Selbstregulierung beschränken.⁶⁶ Damit

60 Sachverständigenrat, Jahresgutachten 1975/76, Ziff. 291.

61 Sachverständigenrat, Jahresgutachten 1976/77, Ziff. 308.

62 Sachverständigenrat, Jahresgutachten 1975/76, Ziff. 296 ff., 440 ff.

63 Archiv des Liberalismus Nr. 5637, Manuskript Rede Friderichs vor dem Gesprächskreis Wirtschaft und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung: Unternehmensautonomie und Wirtschaftsordnung, gehalten am 3.5.1977.

64 Sachverständigenrat, Jahresgutachten 1975/76, Ziff. 67 ff., 273 ff.; zur zeitgenössischen Diskussion über „Null-Wachstum“ Jürgen Bossmann: „Arrested Development“? Obsessionen im Wachstumsdenken, in: Michael Jeismann (Hg.): Obsessionen. Beherrschende Gedanken im wissenschaftlichen Zeitalter, Frankfurt/M. 1995, S. 26–77, hier: S. 70 ff.

65 Sachverständigenrat, Jahresgutachten 1975/76, Ziff. 316.

66 Helmuth Willke: Supervision des Staates, Frankfurt/M. 1997, konkretisiert bei Gerd Bender: Ersatzgesetzgebung. Zur Zeitgeschichte des Arbeitskampfrechts, in: Jörg Requate (Hg.): Recht und Justiz im

hatte der Staat seine verantwortliche Rolle im Wachstumsprozess eingebüßt. Genau dies hob Olaf Sievert 1978 als Vorsitzender des Sachverständigenrates hervor: Die „Erfahrung, daß die hochgeschraubten Ansprüche an die Steuerung der Konjunktur nicht zu erfüllen“ sind, sei inzwischen „gemacht und auch wirksam.“ In diesem Sinne seien seit Mitte der siebziger Jahre wichtige „ordnungspolitische Aufräumarbeiten“ im Gange. Er war überzeugt, dass die Wissenschaftler deshalb jene Konjunkturpolitiker „freisprechen“ durften, „die sich darauf berufen, daß sie die Konjunktur nicht gut steuern können“. ⁶⁷

In diesem Wandel der wirtschaftspolitischen Konzeption ist ein besonders tief greifender Einschnitt zu sehen – nicht nur, weil sich nun ein Konzept durchsetzte, das die ökonomische Expertise bis in die Gegenwart dominiert. In der angebotspolitischen Konzeption spiegelte sich die Enttäuschung über das Versagen des Keynesianismus wider, dem die Krise von 1974/75 das „Stigma des Mißerfolgs“⁶⁸ aufgeprägt hatte. Kaum zehn Jahre nachdem die Politik der Globalsteuerung eine umfassende Gestaltungsmöglichkeit des Staates postuliert hatte, reduzierte sich nun der Steuerungsanspruch: Wirtschaftspolitik sollte nicht mehr länger auf die Beeinflussung makroökonomischer Kreislaufgrößen zielen. Statt dessen verschob die Angebotsökonomie die Perspektive des Steuerungseingriffs auf die Mikroebene der Gesellschaft, auf Individuen und Unternehmen: Investitionsanreize, Strukturpolitik, Stabilisierung der Erwartungen, Setzen von Rahmenbedingungen – schon die Schlagworte machen deutlich, dass es der Politik nun nicht mehr um die wirtschaftliche Gesamtnachfrage gehen sollte, sondern um individuelles Verhalten, um die Entscheidungen der Wirtschaftssubjekte.

3. Widersprüchliche Praxis

Allerdings bleibt zu fragen, in welchem Maße die angebotsökonomischen Konzepte für die praktische Politik der sozialliberalen Koalition überhaupt relevant wurden. Dass die binnenwirtschaftlichen Probleme der frühen siebziger Jahre, die einen großen Anteil an der Schwere der Wirtschaftskrise gehabt hatten, bis heute kaum wahrgenommen werden, hat zu einem guten Teil mit dem stark auf die internationalen Zusammenhänge orientierten Blick zu tun, den Helmut Schmidt kultivierte. Er ließ den Eindruck einer ausschließlich „importierten“ Rezession entstehen. Hinzu kam, dass die Strategie der Krisenüberwindung seit Ende 1975 erste Erfolge zeitigte und im Wahljahr 1976 dann sogar einen kräftigen Aufschwung brachte. Die Wirtschaft wuchs wieder um 5,6 Prozent, und die Inflationsrate lag mit 4,4 Prozent erstmals seit 1971 wieder unter 5 Prozent.⁶⁹ Diese vergleichsweise günstige Entwicklung brachte Schmidt erst jene internationale Reputation ein, von der er auch daheim zehren konnte. Zugleich ermutigte sie die SPD, 1976

gesellschaftlichen Aufbruch (1960–1975). Bundesrepublik Deutschland, Italien und Frankreich im Vergleich, Baden-Baden 2003, S. 221–232.

67 Olaf Sievert: Die Steuerbarkeit der Konjunktur durch den Staat, in: Carl Christian von Weizsäcker (Hg.): Staat und Wirtschaft. Verhandlungen auf der Arbeitstagung des Vereins für Socialpolitik in Hamburg 1978, Berlin 1979, S. 810–846, 810, 846.

68 Hans Friderichs: Die Illusionen der Macher, in: Manager Magazin 12/1975.

69 Daten nach Scherf, Enttäuschte Hoffnungen, S. 8f.

mit dem Slogan „Weiterarbeiten am Modell Deutschland“ in den Bundestagswahlkampf zu ziehen.⁷⁰ Freilich konnte dieses Selbstvertrauen nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Lasten aus der wohlfahrtsstaatlichen Expansionsphase genauso schwer wogen wie jene, die langfristig aus der keynesianischen Krisenüberwindung resultierten. Die strukturellen Haushaltsdefizite hatten bedrohliche Ausmaße angenommen, so dass die Regierung für die Jahre 1976/77 einen Konsolidierungskurs einleitete. Durch Ausgabenkürzungen und Steuererhöhungen konnte zumindest der Anstieg des Haushaltsvolumens abgebremsst werden.⁷¹ Dieser lag nur noch geringfügig über der Inflationsrate: 1976 bei 4 Prozent, und auch im darauffolgenden Jahr konnte das Ausgabenwachstum auf 4,4 Prozent beschränkt werden. Auch der bis dahin steile Anstieg der Staatsquote konnte wenn schon nicht gestoppt, so doch zumindest in den Jahren 1976 und 1977 verlangsamt werden. Zwar sollten gerade die strukturellen Defizite abgebaut werden, doch die Nettokreditaufnahme des Bundes sank 1976 lediglich auf 26 Milliarden, 1977 auf 22 Milliarden Mark. Die Regierung brachte also nicht die Kraft auf, jene Mehrausgaben zurückzunehmen, die während der Krise zur Nachfragebelebung eingesetzt worden waren, und erst recht fehlte es am politischen Durchsetzungsvermögen, das nötig gewesen wäre, um auch die Zinsbelastungen auszugleichen, die aus dem „Deficit-Spending“ der Jahre 1974/75 resultierten.⁷²

Bereits während der Konsolidierungsphase wurde damit das grundlegende Problem der steigenden Staatsverschuldung sichtbar, das den wirtschaftspolitischen Handlungsspielraum der sozialliberalen Koalition in den folgenden Jahren immer weiter einengte. Der Anteil der Sachinvestitionen am Bundeshaushalt (und damit die effektivste konjunkturpolitische Manövriermasse), der bis 1974 noch über 5 Prozent gelegen hatte, sank stetig bis auf 2,9 Prozent (1982) ab. Gleichzeitig stieg der Anteil der Zinsausgaben trotz des Konsolidierungskurses auf fast 5 Prozent (1977) an, und im Jahr 1982 wurden dann sogar 9 Prozent des Haushalts für Zinsen aufgewendet.⁷³ Dies lag zum Teil auch daran, dass die Koalition den Sparbeschlüssen wachstumspolitische Initiativen an die Seite stellte, die eindeutig auf die Angebotsseite der Wirtschaft zielten. Diese trugen teils Züge einer Nothilfe für akut vom Konkurs bedrohte mittelständische Unternehmen wie die Einführung eines Verlustrücktrags im April 1976. Ein deutlicheres Signal gab die Koalition mit der Körperschaftsteuerreform vom Juni 1976, die vor allem die Doppelbelastung von

70 Vorstand der SPD (Hg.): Weiterarbeiten am Modell Deutschland. Parteitagreden von Willy Brandt und Helmut Schmidt. SPD-Parteitag Dortmund 18./19. Juni 1976, Bonn 1976; Eduard Pestel/Rolf Bauerschmidt/Michael Gottwald (Hg.): Das Deutschland-Modell. Herausforderungen auf dem Weg ins 21. Jahrhundert, Stuttgart 1978; Volkhard Brandes/Jens Huhn/Joachim Hirsch (Hg.): Wie Phoenix aus der Asche? Energiekrise und „Modell Deutschland“, Offenbach 1981.

71 Parlamentsarchiv des Deutschen Bundestages, Gesetzesmaterialien VII 347/348 A1, BMF, Pressemitteilung vom 12.9.1975; ebd.: Presse- und Informationsamt der Bundesregierung: Haushaltsstrukturgesetz der Bundesregierung von Bundestag und Bundesrat im Wesentlichen unverändert verabschiedet, 9.1.1976.

72 Rödder, Bundesrepublik, S. 300 f.

73 Sachverständigenrat, Jahresgutachten 1976/77, Ziff. 202 ff., Daten nach Scherf, Enttäuschte Hoffnungen, S. 94.

Gewinnen mit Körperschaft- und Einkommensteuer beseitigte.⁷⁴ In die gleiche Richtung zielten in den folgenden Jahren weitere Steuersenkungen und Abschreibungserleichterungen. So reduzierte die Regierung 1978 die Vermögensteuer und erhöhte die Freibeträge der Gewerbesteuer. Letztere wurden 1979/80 erneut angehoben, so dass der Anteil der gewerbesteuerpflichtigen Betriebe drastisch zurückging.⁷⁵ Hinzu kamen Investitionszulagen im Bereich Forschung und Entwicklung sowie die degressive Abschreibung auf Gebäude und bewegliche Anlagegüter.⁷⁶ Regierung und Opposition rangen sich 1979 schließlich zu einer großen Reform der Gewerbesteuer durch: Der Freibetrag der Gewerkekapitalsteuer wurde verdoppelt, vor allem mit der Lohnsummensteuer aber ein ertragsunabhängiger Bestandteil der Gewerbesteuer abgeschafft.⁷⁷

Der Abbau der Staatsverschuldung gelang auch deshalb nicht, weil die Regierung es nicht bei der reinen Verbesserung von angebotspolitischen Rahmenbedingungen belassen wollte, da diese nur langfristig Wirkung entfalten konnten. Auch der Sachverständigenrat empfahl im November 1976 „ein mittelfristig orientiertes Programm für Wachstum und Vollbeschäftigung, [...] das die Ertragsersparungen der Investoren festigt, die Innovations- und Investitionsrisiken mindert [...]“.⁷⁸ Das im März 1977 vom Bundestag verabschiedete „Programm für Zukunftsinvestitionen“ unterschied sich allerdings deutlich von allen vorangegangenen Konjunkturprogrammen. Einerseits sollte der Staat fehlende private Investitionen kompensieren und auf diese Weise beschäftigungs- und wachstumspolitische Impulse auslösen. Andererseits waren die Schwerpunkte des Programms darauf angelegt, dass sich mittelbar auch die Rahmenbedingungen für private Investitionen verbesserten. Neben diesem angebotspolitischen Akzent reflektierte die Gestaltung des Programms auch die verschlechterte Struktur der öffentlichen Ausgaben: Aus den Aufwendungen des Zukunftsinvestitionsprogramms sollten den öffentlichen Haushalten keine neuen dauerhaften Verpflichtungen entstehen.⁷⁹ Das Programm, in das Bund, Länder und Gemeinden in vier Jahren 16 Milliarden Mark fließen ließen,⁸⁰ steht mustergültig für die Widersprüche der sozialliberalen Wirtschaftspolitik. Zwar kam es unter dem unmittelbaren Eindruck des Krisenjahres 1975 während einer kurzen Phase (Herbst 1975 bis Frühjahr 1978) zum erfolgreichen „Wissenstransfer“: So nahm die Regierung Teile des angebotspolitischen Konzepts auf und integrierte sie in eine Wirtschaftspolitik, die

74 Sachverständigenrat, Jahresgutachten 1976/77, Tabelle 25; Muscheid, Steuerpolitik S. 164–168.

75 Muscheid, Steuerpolitik, S. 170.

76 Sachverständigenrat, Jahresgutachten 1978/79, Tabelle 24.

77 Sachverständigenrat, Jahresgutachten 1978/79, Ziff. 323–330; Sachverständigenrat, Jahresgutachten 1979/80, Tabelle 24; Muscheid, Steuerpolitik, S. 178 ff.

78 Robert D. Putnam/C. Randall Henning: The Bonn Summit of 1978. A Case Study in Coordination, in: dies./Richard N. Cooper/Barry Eichengreen/Gerald Holtham: Can Nations Agree? Issues in International Economic Cooperation, Washington D. C. 1989, S. 12–140, hier: S. 29, 37, 46; Jahresgutachten 1976/77, Ziff. 458–466.

79 Bundestags-Drucksache 8/72: Jahreswirtschaftsbericht 1977 der Bundesregierung, 28.1.1977, Ziff. 14; Klaus Wegner: Entstehung und Wirkung des öffentlichen Zukunftsinvestitionsprogramms 1977/81 als Modell für mehr Beschäftigung und Wachstum in der Zukunft, in: Georg Kurlbaum/Uwe Jens (Hg.): Beiträge zur sozialdemokratischen Wirtschaftspolitik, Bonn 1983, S. 127–146, hier: S. 134 ff.

80 Wegner, Entstehung und Wirkung, S. 134, 138.

zugleich am typischen Repertoire der Globalsteuerung (Programme, optimierte Planung, staatliche Investitionen mit Kompensations- und Komplementärfunktion) festhielt. Von einer angebotspolitischen Wende der sozialliberalen Wirtschaftspolitik kann also lediglich ansatzweise gesprochen werden.

Wie groß die Beharrungskräfte tatsächlich waren, zeigte sich bereits 1977/78. Die mittelfristige Orientierung des „Programms für Zukunftsinvestitionen“ wurde dadurch konkretisiert, dass die Regierung darauf drängte, den größten Teil seines Finanzvolumens möglichst rasch wirksam werden zu lassen. Die Folgen waren aus der ersten Hälfte der siebziger Jahre bestens bekannt: Eine Massierung der öffentlichen Aufträge überforderte die Bauwirtschaft, so dass ein Teil des Programms in zweistelligen Preissteigerungsraten auf dem Bau verpuffte.⁸¹ Ursache für diesen keynesianischen Reflex war die von allen Beobachtern als zu schwach empfundene wirtschaftliche Entwicklung des Jahres 1977. Das Wachstum halbierte sich von 1976 auf 1977 (von 5,6 auf 2,8 Prozent). Im Jahr 1978 wurde zwar eine Steigerung auf 3,5 Prozent erreicht, doch selbst dies schien keineswegs auszureichen, um zur Vollbeschäftigung zurückkehren zu können. So sank die Arbeitslosenquote von 1975 (4,7 Prozent) bis 1977 jährlich nur um 0,1 Prozentpunkte, und 1978 lag sie mit 4,3 Prozent kaum unter dem Wert der Wirtschaftskrise. Die restriktive Geldmengensteuerung durch die Bundesbank bewährte sich hingegen: 1978 fiel die Preissteigerungsrate (2,5 Prozent) auf den niedrigsten Wert des Jahrzehnts. Dass Wachstumsraten von fast drei Prozent als bedrohlich empfunden wurden deutet jedenfalls auf die nach wie vor verbreitete Vorstellung hin, dass die westdeutsche Wirtschaft an das exzeptionell hohe Wachstum der Vergangenheit anknüpfen müsse.⁸² Diese Rahmenbedingungen sind aus zwei Gründen zentral für die Wirtschaftspolitik der sozialliberalen Koalition: Erstens erklären die ausbleibenden Beschäftigungserfolge die zunehmende Schärfe der Gewerkschaftsagitation, die sich in Angriffen auf den Sachverständigenrat oder in der Aufkündigung der Konzertierten Aktion niederschlug. Die Arbeitnehmer hatten in dieser Phase Verteilungsverluste hinzunehmen. Die Lohnerhöhungen lagen zwischen 1975 und 1978 durchweg unter den Zielen der Meinhold-Formel (Produktivitätswachstum plus Inflationsausgleich), so dass die realen Lohnstückkosten der Unternehmen im Jahresdurchschnitt um 0,925 Prozent sanken.⁸³ Diese Entwicklung konnten die Gewerkschaften aber nur dann länger hinnehmen, wenn sie tatsächlich dazu führte, dass die Arbeitslosigkeit deutlich sank. Dies war aber nicht der Fall. Zwar konnten 1980 fast 600.000 Erwerbstätige mehr gezählt werden als vier Jahre zuvor. Doch gleichzeitig drängten geburtenstarke Jahrgänge auf den Arbeitsmarkt, so dass die demographische Entwicklung die Beschäftigungsgewinne größtenteils neutralisierte.⁸⁴ Zweitens geriet die Bundesrepublik wegen ihrer wirtschaftspolitischen Strategie unter internationalen Druck. Obwohl die D-Mark gegenüber dem Dollar weiter aufgewertet wurde und sich damit die westdeutschen

81 Wegner, Entstehung und Wirkung, S. 140f.

82 Daten nach Scherf, Enttäuschte Hoffnungen, S. 8f.

83 Daten nach Giersch, Fading Miracle, S. 211; die Zahlen sind allerdings mit Vorsicht zu genießen, da die Lohnstückkosten angesichts der Tertiärisierung und Deindustrialisierung immer weiter an Aussagekraft einbüßen.

84 Vgl. die Arbeitsmarktdaten in Scherf, Enttäuschte Hoffnungen, S. 107.

Ausfuhren verteuerten, blieb die Leistungsbilanz im moderaten Plus. Über ihre Exporte profitierte die westdeutsche Wirtschaft also mittelbar von der inflationären Politik ihrer Handelspartner, wobei die Bundesbank kaum Raum für Importe in den deutschen Markt ließ. Dies verfestigte die Leistungsbilanzungleichgewichte, so dass die für bundesrepublikanische Verhältnisse an sich moderaten Leistungsbilanzüberschüsse plötzlich zum Politikum wurden. Die OECD hatte bereits 1975 eine „Lokomotivtheorie“ vorgeschlagen, die bald die internationale Debatte prägte: Japan und die Bundesrepublik als „starke“ Staaten (Handelsbilanzüberschüsse und niedrige Inflationsraten) sollten durch Nachfrageprogramme einen Beitrag zum weltwirtschaftlichen Wachstum und zum Handelsbilanzausgleich leisten.⁸⁵

In dieser Konstellation des Sommers 1978 verabschiedete sich die Bundesregierung bereits wieder vom Konzept der mittelfristig orientierten Wirtschaftspolitik. Auf dem Bonner Weltwirtschaftsgipfel am 16. und 17. Juli 1978 gab sie ihren Widerstand gegen die „Lokomotivtheorie“ auf. Helmut Schmidt sagte zusätzliche öffentliche Ausgaben von bis zu einem Prozent des Bruttoinlandsprodukts zu. Tatsächlich summierte sich der Nachfrage steigernde Impuls in den Jahren 1979 und 1980 auf rund 27 Milliarden Mark.⁸⁶ Die Frage ist müßig, ob sich der Kanzler tatsächlich von seinen Amtskollegen drängen ließ,⁸⁷ oder ob er den internationalen Druck gezielt dazu einsetzte, um innenpolitische Widerstände gegen einen Expansionskurs zu brechen, der angesichts der 1980 bevorstehenden Bundestagswahl durchaus in das taktische Kalkül der Regierung passte.⁸⁸ Wichtiger ist, dass die offene Abkehr vom Kurs der Haushaltskonsolidierung und der „Rückfall“ in eine globale Anregung der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage nur noch mit dem Verweis auf internationalen Druck überhaupt legitimiert werden konnte.⁸⁹ Die Konjunkturpolitik versuchte also gar nicht mehr den Eindruck zu erwecken, überhaupt noch antizyklisch zu agieren. Auf der anderen Seite war auch das Zutrauen in die Wirksamkeit der angebotspolitischen Initiativen zu gering. Stattdessen wuchs die Ungeduld, weil ihre wachstums- und beschäftigungspolitischen Effekte zu langsam sichtbar wurden. Die eigenartige Zerrissenheit, von der die sozialliberale Wirtschaftspolitik seit Mitte der siebziger Jahre bestimmt wurde, ging auf dieses Misstrauen gegenüber beiden konkurrierenden Konzeptionen zurück. Der keynesianische Konsens hatte sich längst aufgelöst, während

85 Erstmals OECD: Economic Outlook (December 1975), S. 9; dann dies.: Economic Outlook (July 1976), S. 126–152; Klaus Wiegrefe: Das Zerwürfnis. Helmut Schmidt, Jimmy Carter und die Krise der deutsch-amerikanischen Beziehungen, Berlin 2005, S. 108 f.; Bernhard May: Ein schwieriger Lernprozess. Die Weltwirtschaftsgipfel, in: Detlef Junker u. a. (Hg.): Die USA und Deutschland im Zeitalter des Kalten Krieges Bd. 2: 1968–1990, Stuttgart 2001, S. 382–392, hier: S. 387 f.; vgl. auch Dietmar Gebert/Joachim Scheide: Die Lokomotiven-Strategie als wirtschaftspolitisches Konzept, Kiel 1980.

86 Scharpf, Krisenpolitik, S. 183 f.; Wiegrefe, Zerwürfnis, S. 245 f.

87 Wie bei Harm G. Schröter: Von der Teilung zur Wiedervereinigung 1945–2000, in: Michael North (Hg.): Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Ein Jahrtausend im Überblick, München 2000, S. 351–420, hier: S. 389 f.; Rödder, Bundesrepublik, S. 60; Scharpf, Krisenpolitik, S. 183; so auch Sturm, Politische Wirtschaftslehre, S. 107.

88 Putnam/Henning, The Bonn Summit S. 67–69, May, Weltwirtschaftsgipfel S. 386 und auch James, Rambouillet S. 170.

89 So auch bei Wiegrefe, Zerwürfnis, S. 207, 235 ff.

die angebotspolitischen Konzepte zwar bei der Opposition sowie von Teilen der Koalitionsparteien befürwortet wurden. Auf ein breites politisches Einvernehmen konnten sie sich jedoch längst nicht stützen, und so musste die Reputation des „Weltökonom“ Helmut Schmidt und der internationale Druck dafür herhalten, eine widersprüchliche und prozyklische Wachstumsstrategie zu rechtfertigen. Gerade diese Strategie führte aber dazu, dass die westdeutsche Wirtschaft mit äußerst ungünstigen Voraussetzungen in jene zweite Ölpreiskrise von 1979/80 ging, die dann schließlich die gänzliche Diskreditierung der Globalsteuerung vollenden sollte.⁹⁰

Der Verlauf der Ölkrise ähnelt sich nur bei oberflächlicher Betrachtung: Zwar wiederholte sich das hinlänglich bekannte Szenario aus Preiserhöhungen, wegbrechenden Steuereinnahmen, steigender Arbeitslosigkeit und explodierender Staatsverschuldung. Anders als 1973/74 war die D-Mark am Vorabend der neuerlichen Krise aber nicht unter-, sondern überbewertet, was eine Flucht in den Export verhinderte. Wegen des nach dem Bonner Gipfel beschlossenen Ausgabenprogramms rutschte die Leistungsbilanz ins Minus (1979 = 0,7 Prozent, 1980 = 1,7 Prozent des Bruttosozialprodukts). Darin spiegelten sich die grundlegend veränderten Bedingungen der Exportmärkte, von denen nun keine belebenden Impulse ausgingen: Die radikale Abwertungsstrategie Japans hatte eine Exportoffensive zur Folge, durch welche die westdeutschen Unternehmen unter scharfen Wettbewerbsdruck gerieten. Auch von der US-amerikanischen Nachfrage konnte die westdeutsche Wirtschaft diesmal nicht profitieren. Die Federal Reserve ging nun ebenfalls streng monetaristisch vor und befand sich seit 1978 auf scharfem Restriktionskurs, den sie bis in den Herbst 1982 durchhielt. Deshalb brach die US-Binnenkonjunktur bereits 1979 ein, und mit den Zinsen stieg seit 1980 auch der Dollarkurs. In Großbritannien betrieb die neue Regierung Thatcher eine ähnliche Politik. Zudem traf der zweite Ölpreisschock die bundesrepublikanische Wirtschaft nicht während scharfer Inflationsbekämpfung, sondern inmitten einer Phase expansiver Fiskalpolitik. Ein zusätzlicher Einsatz öffentlicher Mittel zur Abstützung der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage wurde dadurch erschwert, denn die Haushalte befanden sich ja bereits tief im Minus. Hinzu kam, dass die Bundesbank nicht mehr autonom über das Ausmaß ihres Restriktionskurses entscheiden konnte: Angesichts der amerikanischen Hochzinspolitik musste bei zu großen Zinsdifferenzen eine Flucht aus der D-Mark einsetzen. So sehr die daraus folgende Abwertung mit Blick auf die westdeutschen Exporte wünschenswert schien, so groß wären die Gefahren für die Preisstabilität gewesen. Das Bundesbankdirektorium entschied sich in diesem Zielkonflikt für die Geldwertstabilität und war gezwungen, die Zinsschritte der amerikanischen Notenbank mitzugehen. Da die westdeutschen Inflationsraten aber viel geringer als in den USA waren, kam es damit zu einem viel drastischeren Anstieg der Realzinsen. Diesmal ging die Bundesbank den Weg der harten Restriktionspolitik also nur „widerstrebend und ganz ohne die fröhlich-monetaristische Aufbruchstimmung von 1973/74“.⁹¹

90 Bundestags-Drucksache 8/2502: Jahreswirtschaftsbericht 1979 der Bundesregierung, 24.1.1979, Ziff. 1, 51; sehr skeptisch Jahresgutachten 1978/79, Ziff. 266.

91 Giersch, *Fading Miracle*, S. 191 f.; Scharpf, *Krisenpolitik*, S. 185–188.

4. Schluss

In der Perspektive der westdeutschen Unternehmen erscheinen die siebziger Jahre damit insgesamt als Phase eines mühsamen Übergangs. Die weltweiten ökonomischen Währungs- und Rohstoffkrisen, der beschleunigte binnenwirtschaftliche Struktur- und Wertewandel, die Zunahme des Wettbewerbsdrucks – in ihrer Gesamtheit liefen die sich radikal wandelnden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen auf einen Abschied von den Sonderbedingungen des „Wirtschaftswunders“ hinaus. Erschwerend kam hinzu, dass jene wirtschaftspolitischen Konzeptionen, die während der fünfziger und sechziger Jahre schrittweise Einzug in die praktische Politik gehalten hatten, von der Krisenkonstellation der siebziger Jahre schlicht überfordert wurden. Jenseits der zeitgenössischen Planungs- und Technokratieeuphorie hatte die keynesianische Globalsteuerung in ihrem Kern ja gerade darauf abgezielt, die exzeptionellen wirtschaftlichen Erfolge der Nachkriegsjahrzehnte auch unter schwierigeren, komplexeren Bedingungen weiter gewährleisten zu können. Dass aber zwischen dem Anspruch des staatlichen Steuerungsversprechens und der Wirklichkeit einer spätestens von den Krisenkonstellationen der siebziger Jahre endgültig überforderten Wirtschaftspolitik eine derart große Lücke klaffte, hatte einen grundlegenden Vertrauensverlust in staatliche Handlungs- und Steuerungsfähigkeit zur Folge. Freilich zählt es zu den Paradoxien dieser Entwicklung, dass sich gerade deshalb die Blickrichtung der wirtschaftspolitischen Interventionen bereits ab Mitte der siebziger Jahre verschob und dass mit dem Siegeszug neuer, an Monetarismus und Angebotsökonomie orientierter Leitbilder die Unternehmen und unternehmerisches Verhalten wieder stärker in den Mittelpunkt des Interesses rückten. Zwar beschränkte sich diese Neuorientierung zunächst auf die Inhalte der wissenschaftlichen Expertise. Und obwohl bereits seit 1976 praktische Auswirkungen auf die sozialliberale Politik feststellbar sind, blieben diese angebotsökonomischen Akzente doch noch in ersten Ansätzen stecken (und auch nach dem Regierungswechsel von 1982 wurden sie keineswegs zu einer kohärenten Politik ausgeformt!). Doch trotz zahlreicher innerer Widersprüche der sozialliberalen Wirtschaftspolitik begannen sich während der siebziger Jahre doch einige theoretische Grundannahmen durchsetzen, die bis in die Gegenwart Wirkung zeigen und welche die unternehmerischen Rahmenbedingungen entscheidend beeinflussen. Die monetaristischen und angebotsökonomischen Alternativen waren eine unmittelbare Reaktion auf die Steuerungsmängel des keynesianischen Politikmodells: Anders als die auf makroökonomische Größen fixierte Globalsteuerung setzte die neue Konzeption deshalb wieder bei den Wirtschaftssubjekten an. Unternehmerische Investitionen entzogen sich offenbar der unmittelbaren staatlichen Steuerung und sollten fortan nur noch „angereizt“ werden. Nachdem staatliche Regulierung und Intervention noch in der ersten Hälfte der siebziger Jahre eine Art Universallösung für jedwedes politische Problem abgegeben hatten, ging die Ernüchterung über das Scheitern derartiger Handlungsoptionen nun in die Formulierung der Gegenentwürfe mit ein: Im wohlkalkulierten Verzicht auf staatliche Steuerung und im pragmatischen Vertrauen auf die vom Wettbewerb vermittelte Selbstregulierung lag der zentrale und bis in die Gegenwart höchst folgenreiche Perspektivwechsel. Er nahm in den siebziger Jahren seinen Anfang und wurde seither mühsam eingeübt. Doch die praktische Politik der späten siebziger

Jahre zeigte ebenso, dass er noch keineswegs das Ende widersprüchlicher wirtschafts-politischer Handlungsoptionen bedeutete. Hegemonial wurde die neue Konzeption erst unter dem Druck der „Globalisierung“.

Krise, Stagnation oder Aufbruch?

Wissenstransfer zwischen Forschungseinrichtungen und Unternehmen im deutsch-deutschen Vergleich

von *Manuel Schramm*

Der Aufsatz untersucht die Bedeutung der 1970er Jahre aus der Perspektive des Wissenstransfers im deutsch-deutschen Vergleich. Leitende Fragestellungen sind dabei erstens, ob die 1970er Jahre in den Beziehungen zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen auf der einen und Betrieben und Unternehmen auf der anderen Seite eine Zäsur darstellten; und zweitens, ob sich Elemente jener „doppelten Krise“ finden lassen, die Charles Maier diagnostiziert hat.¹ Demnach waren die 1970er Jahre durch eine transnationale ökonomische und moralische Krise gekennzeichnet, die auch vor den Blockgrenzen nicht Halt machte und die sozialistischen Staaten genauso wie die kapitalistischen traf. Die ökonomische Krise bestand in der Ablösung der fordistischen Industriegesellschaft und im Übergang zur post-industriellen Gesellschaft, der den Niedergang traditioneller Industriezweige mit sich brachte. Die moralische Krise fand in den Protesten um 1968 zwar ihren sichtbaren Ausdruck, erschöpfte sich darin aber nicht, sondern war laut Maier Anzeichen und Ergebnis eines tieferen Wertewandels. Während die westlichen Gesellschaften in den 1980er Jahre diese doppelte Krise teils mehr, teils weniger erfolgreich meistern konnten, war sie im Osten angeblich für den Untergang des Sozialismus verantwortlich.

Um diese Thesen zu untersuchen, werden die folgenden vier Entwicklungen in den Blick genommen, die das Verhältnis der Unternehmen zu externen Wissensquellen zumindest potenziell zu verändern imstande waren: erstens die Veränderungen im Bildungssystem am Ende der 1960er und Beginn der 1970er Jahre; zweitens die organisatorischen Innovationen im Wissenstransfer in beiden deutschen Staaten in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre; drittens das Aufkommen neuer Technologien; und viertens Prozesse der Globalisierung oder Transnationalisierung der Forschung und Entwicklung von Unternehmen. Der Aufsatz ordnet sich somit ein in eine breitere Diskussion in der Wirtschafts- und Technikgeschichte, die um Fragen der Kontinuität und des Wandels des deutschen „Produktionsregimes“ beziehungsweise der deutschen „Innovationskultur“ im 20. Jahrhundert kreist.²

1 Charles S. Maier: Two sorts of crisis? The “long“ 1970s in the West and the East, in: Hans-Günter Hokkerts (Hg.): Koordinaten deutscher Geschichte in der Epoche des Ost-West-Konflikts, München 2004, S. 49–62.

2 Die Literatur zum Thema ist zu umfangreich, um hier im Einzelnen angeführt zu werden. Vgl. z. B. Volker Berghahn/Sigurt Vitols (Hg.): Gibt es einen deutschen Kapitalismus? Tradition und globale Perspektiven der sozialen Marktwirtschaft, Frankfurt/M. 2006; ausführlich: Manuel Schramm: Vertrauen in Innovationsprozessen, Habilitationsschrift TU Chemnitz 2007, S. 6–19.

1. Hochschulreformen und Unternehmen

Die Hochschulreformen der späten 1960er und frühen 1970er Jahre wurden von Politikern beider deutscher Staaten mit angeblichen Erfordernissen der wirtschaftlichen Entwicklung begründet.³ Die Motivation für die Reformen war die Furcht vor dem Zurückbleiben gegenüber anderen Industrienationen, besonders den USA. In der BRD wurde das meist unter dem Schlagwort der „technologischen Lücke“ thematisiert.⁴ In der DDR bildeten die Diskussionen um die „Wissenschaftlich-Technische Revolution“ (WTR) den Ausgangspunkt für Reformen des Wissenschaftssystems, die sich zum Ziel setzten, Wissenschaft als „Produktivkraft“ für den Aufbau der sozialistischen Gesellschaft nutzbar zu machen.⁵

Zumindest zeitweise waren die Intentionen der Wissenschaftspolitik in beiden deutschen Staaten ähnlich. Die Regierungen wollten die Investitionen in Forschung und Entwicklung erhöhen und einem befürchteten Ingenieurmangel vorbeugen: in der Bundesrepublik durch den von Georg Picht popularisierten „Bildungsnotstand“,⁶ in der DDR durch interne Gutachten der Wissenschaftsplaner aufgeschreckt. Im Vergleich mit anderen Staaten des RGW (Rat für Gegenseitige Wirtschaftshilfe) wies die DDR Anfang der 1960er Jahre angeblich den niedrigsten Intelligenz-Anteil auf.⁷

In der zeitlichen Abfolge des Hochschulausbaus gab es jedoch signifikante Unterschiede. In der BRD war die Zeit zwischen 1965 und 1975 die große Expansionsphase des Hochschulwesens, in der sich die Zahl der Studenten an wissenschaftlichen Hochschulen von 308.000 auf 695.600 mehr als verdoppelte.⁸ Die Expansion beschränkte sich nicht auf die Natur- und Technikwissenschaften, sondern erfasste alle Fächer.⁹ In der DDR dagegen wurden erhebliche Investitionen in den Bildungsbereich bereits in den 1950er Jahren getätigt, die Höchstzahl an Studierenden war schon Anfang der 1970er

3 Vgl. zum Folgenden: Uwe Fraunholz/Manuel Schramm: Hochschulen als Innovationsmotoren? Hochschul- und Forschungspolitik der 1960er Jahre im deutsch-deutschen Vergleich, in: *Jahrbuch für Universitätsgeschichte* 8 (2005), S. 25–44.

4 Johannes Bähr: Die „amerikanische Herausforderung“. Anfänge der Technologiepolitik in der Bundesrepublik Deutschland, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 35 (1995), S. 115–130.

5 Hubert Laitko: Wissenschaftlich-technische Revolution. Akzente des Konzepts in Wissenschaft und Ideologie der DDR, in: *Utopie kreativ* 7 (1996), S. 33–50; Hubert Laitko: Wissenschaftspolitik und Wissenschaftsverständnis in der DDR. Facetten der fünfziger Jahre, in: Clemens Burrichter/Gerald Diesener (Hg.): *Auf dem Weg zur „Produktivkraft Wissenschaft“*, Leipzig 2002, S. 107–139, hier: S. 137–139; Joachim Radkau: Revoltierten die Produktivkräfte gegen den real existierenden Sozialismus?, in: *1999. Zeitschrift für Sozialgeschichte des 20. und 21. Jahrhunderts* 5 (1990), S. 13–42.

6 Georg Picht: *Die deutsche Bildungskatastrophe*, München 1965.

7 Stiftung Archiv der Parteien und Massenorganisationen der DDR im Bundesarchiv Berlin (SAPMO BArch), DY30/IVA2/2.021/320, 57–87.

8 Christoph Oehler/Christiane Bradatsch: Die Hochschulentwicklung nach 1945, in: Christoph Führ/Carl-Ludwig Furck (Hg.): *Handbuch der deutschen Bildungsgeschichte*, Bd. VI/2. *Deutsche Demokratische Republik und neue Bundesländer*, München 1998, S. 412–446, hier: S. 417.

9 Peter Lundgreen: Natur- und Technikwissenschaften an deutschen Hochschulen, 1870–1970: Einige quantitative Entwicklungen, in: Reinhard Rürup (Hg.): *Wissenschaft und Gesellschaft. Beiträge zur Geschichte der Technischen Universität Berlin 1879–1979*, Bd. 1, Berlin 1979, S. 209–230.

Jahre erreicht. Da die Bildungsausgaben in der ersten Hälfte der 1960er Jahre nur noch parallel zum Nationaleinkommen wuchsen, befürchteten die Bildungsplaner, die DDR könne im internationalen Vergleich zurückfallen.¹⁰ In der Ingenieursausbildung dagegen erhöhten sich durch eine Verkürzung des Ingenieurstudiums sowie durch Erleichterungen für Fachschulabsolventen die Absolventenzahlen, so dass 1974 schließlich 13 Prozent der Jugendlichen des entsprechenden Altersjahrgangs zu Ingenieuren ausgebildet wurden (BRD: 2,6 Prozent).¹¹ Die ursprünglich für die Studentenzahlen der Natur- und Technikwissenschaften ins Auge gefassten exorbitanten Steigerungsraten wurden aus finanziellen Gründen allerdings nie erreicht.¹²

Die vielleicht schwerwiegendste Strukturreform in der „3. Hochschulreform“ der DDR war die administrative Neugliederung der Hochschulen in Sektionen, die zwischen die alten Fakultäten und Institute traten und beide letztlich überflüssig machen sollten.¹³ Das politische Ziel dieser Reform bestand in der Beseitigung der traditionell starken Stellung der Ordinarien und ihrer Ersetzung durch linientreue Funktionäre als Sektionsleiter, die gegenüber den anderen Professoren mit Sanktionsmacht ausgestattet waren. Gleichzeitig sollten die Sektionen auch die Profilierung und Konzentration der Forschung vorantreiben und diese dadurch modernisieren und effizienter machen. Die repressive Seite der Reform ging also mit der modernisierenden Hand in Hand.

Im Hinblick auf die direkten Beziehungen zwischen Hochschulen und Unternehmen beziehungsweise Betrieben zielten die Reformen in Ost und West in unterschiedliche Richtungen. Im Westen gerieten Drittmittel aus der Wirtschaft in den 1960er und 1970er Jahren in die öffentliche Kritik, da man in ihnen eine illegitime Einflussnahme auf die inhaltliche Entwicklung der Wissenschaft sah. Manche Länder verabschiedeten daher restriktive Regelungen zur Einwerbung von Drittmitteln.¹⁴

In der DDR war die Ausrichtung der Hochschulen auf die Bedürfnisse der volkseigenen Industrie ein zentraler Programmpunkt der „3. Hochschulreform“.¹⁵ Erkundungs- und Grundlagenforschung hatten fortan vor allem die neu geschaffenen Großforschungszentren zu leisten. Grundsätzlich wurden die Auftragsbindung der Forschungsthemen und eine Finanzierung durch industrielle Auftraggeber angestrebt. Die Hochschulforschung sollte breiter angelegt arbeiten, allerdings enge Kooperationen mit Akademieinstituten und Großforschungszentren eingehen.¹⁶ Schließlich dienten die Ausgaben für die

10 SAPMO BArch, DY30/IVA2/2.024/43, 2–43.

11 Werner Wolter: Wissenschaftlich-technische Bildung und personelles Forschungspotential in der DDR, in: Hansgünther Meyer (Hg.): *Intelligenz, Wissenschaft und Forschung in der DDR*, Berlin 1990, S. 85–96, hier: S. 86 ff.

12 Siegfried Baske: Das Hochschulwesen, in: Führ/Furck, *Handbuch Bildungsgeschichte*, S. 202–228, hier: S. 216 f.

13 Laitko, *Umstrukturierung*, S. 149 f.

14 George Turner: *Hochschule zwischen Vorstellung und Wirklichkeit. Zur Geschichte der Hochschulreform im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts*, Berlin 2001, S. 173; Wolff-Dietrich Webler: Externe Einflüsse auf die Hochschulen, in: Ulrich Teichler (Hg.): *Das Hochschulwesen in der Bundesrepublik Deutschland*, Weinheim 1990, S. 65–100, hier: S. 94 f.

15 Laitko, *Umstrukturierung*, S. 151 f.

16 BArch, DR3, 2. Schicht, B736a.

Hochschulforschung vor allem dazu, Innovationen in Bereichen zu generieren, welche die Industriestruktur der DDR dominierten.¹⁷ Nur Forschungsarbeiten, die zu anwendbaren Ergebnissen führen sollten, durften fortan im Rahmen vertragsmäßiger Vereinbarungen durchgeführt werden. Die Forschung wurde damit vollends in den Systemmechanismus von Plan, Vertrag, Preis, Finanzen, Fonds und Rechnungslegung eingebunden.¹⁸

Im Folgenden sollen die Auswirkungen der Hochschulreformen in der DDR auf die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Betrieben am Beispiel des von Carl Zeiss geleiteten „Großforschungsverbands“ in Jena verdeutlicht werden. Die Ende der 1960er und Anfang der 1970er Jahre erfolgende Gründung von „Großforschungszentren“ und „Großforschungsverbänden“ stellte eine konsequente Weiterführung der Mitte der 1960er Jahre eingeleiteten Wissenschaftspolitik dar. Auch hier, wie schon bei der „3. Hochschulreform“, sollte Jena ein Musterbeispiel werden. Der in Jena gegründete „Großforschungsverband Wissenschaftlicher Gerätebau“ umfasste neben Carl Zeiss und der Universität Jena auch die örtlichen mit Zeiss kooperierenden Akademie-Institute. Das Ziel bestand darin, die Auftragsforschung fortzusetzen und zu intensivieren, aber die bisherigen zweiseitigen Vereinbarungen durch einen einheitlich geleiteten Verband zu ersetzen. Gründe dafür waren die immer noch mangelnde Abstimmung der Forschungsaufgaben zwischen den verschiedenen Instituten, die ungenügende Mehrfachnutzung von Forschungsergebnissen und der hohe Kontrollaufwand für den Auftraggeber. Carl Zeiss arbeitete Ende der 1960er Jahre mit ca. 60 Forschungseinrichtungen in der gesamten DDR zusammen. Die mit der Erfolgskontrolle verbundene organisatorische Belastung sollte durch den Großforschungsverband wenigstens reduziert werden.¹⁹ Die Leitung lag de facto bei Carl Zeiss. Der Vorsitzende wurde vom Generaldirektor des Betriebes ernannt, während das wissenschaftliche Sekretariat des Verbandes dem Direktor des Großforschungszentrums von Carl Zeiss unterstellt war.²⁰

Die eigentliche Arbeit des Verbandes sollte in den so genannten „Problem- und Fachgruppen“ geleistet werden. Vorgesehen waren 15 Problemgruppen und elf Fachgruppen. Im März 1971 hatten sich zehn Problem- und sechs Fachgruppen bereits konstituiert. Wirklich aktiv waren aber nur fünf davon, nämlich die Problemgruppen Analysentechnik, Optik und Aus- und Weiterbildung sowie die Fachgruppen Physik und Landwirtschaftswissenschaften.²¹ Die Arbeit der Gruppen erschien den zentralen Gremien wiederholt als das Hauptproblem. Ihre Zahl war zu groß und teilweise überschritten sich ihre Arbeitsgebiete.²²

Der Forschungsdirektor von Carl Zeiss und Vorsitzende des Großforschungsverbands, Karlheinz Müller, forderte im Oktober 1971, die wissenschaftlichen Potenziale des Verbandes müssten stärker und unmittelbarer der Erzeugnisentwicklung zugute kommen. Als

17 BArch, DR3, 2. Schicht, B736a.

18 SAPMO BArch, DY30/IVA2/2.021/227, 76–86.

19 Universitätsarchiv Jena (UAJ) VA 825 (Die Organisation der Forschungsarbeit im Großforschungsverband Wissenschaftlicher Gerätebau, Entwurf).

20 UAJ VA 5110 (Protokoll 12. Kollegiumssitzung des Großforschungsverbands, 25.3.1971, S. 2).

21 Ebd., S. 11 f.

22 Ebd., S. 12 f.; Ebd., Protokoll 7. Kollegiumssitzung, 11.6.1970, S. 9 f.

Ursache für die geringe Effektivität der Auftragsforschung nannte er die Trennung zwischen den Abteilungen für Vorlaufforschung und Erzeugnisentwicklung innerhalb von Carl Zeiss. Vertreter der Universität kritisierten, der Verband habe bisher zu wenig an der Forschungskonzeption mitgearbeitet. Die Zusammensetzung der Fach- und Problemgruppen müsse überdacht werden. Die Fachgruppe Mathematik forderte die Nutzung vorliegender Forschungsergebnisse und kritisierte angeblich irrationale Entscheidungsprozesse bei Carl Zeiss.²³ Auch innerhalb des Verbandes war offensichtlich die Unzufriedenheit mit der bisherigen Arbeit groß.

Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung von Carl Zeiss kam 1971 hinsichtlich der Auftragsforschung zu der Einschätzung, es müssten noch „eine Reihe ernster Hemmnisse“ beseitigt werden, um den „hohen materiellen Aufwand voll zu rechtfertigen“.²⁴ In der Tat waren aufgrund der wissenschaftspolitischen Vorgaben die Ausgaben von Zeiss für die Auftragsforschung von unter 1 Millionen Mark vor 1968 über 4 Millionen Mark 1968 auf 23,6 Millionen Mark 1971 gestiegen.²⁵ So nimmt es nicht Wunder, dass die Zeiss-Forschungsabteilung forderte, die Auftragsforschung müsse praktisch verwertbar sein. Allerdings müsse man auch auf die Bedenken der Institute eingehen, die eine Unterschätzung ihrer Arbeit und eine Dequalifizierung als „Meißknechte der Industrie“ befürchteten.²⁶

Die Großforschungsverbände wurden aufgrund der verbreiteten Kritik 1971 wieder aufgelöst. Der Vorwurf, es habe zu wenig praktisch umsetzbare Ergebnisse gegeben, scheint nach nicht einmal zwei Jahren Tätigkeit zwar etwas verfrüht. Letztlich dürfte jedoch der hohe Organisationsaufwand zum Scheitern dieses Experiments geführt haben. Gleichzeitig war die Auflösung der Verbände Teil einer wissenschaftspolitischen Kurskorrektur nach dem Sturz Ulbrichts, die den Hochschulen wieder mehr eigenen Spielraum zugestand, da ansonsten die Grundlagenforschung gefährdet schien.²⁷ Die Auftragsforschung blieb jedoch bis zum Ende der DDR bestehen.

In der Bundesrepublik war die Ausgangssituation freilich eine andere, da eine Ausrichtung der Hochschulforschung auf die Bedürfnisse der Unternehmen nie intendiert war. Dennoch sollte die Hochschulreform auch den Unternehmen Vorteile bringen. In der Praxis allerdings unterstützten die Unternehmen häufig gerade die entschiedensten Reformgegner, nämlich die konservativen Hochschullehrer. Als sich beispielsweise der Leiter des Laboratoriums für Werkzeugmaschinenbau und Betriebslehre in Aachen, Herwart Opitz, 1970 über die Hochschulpolitik der nordrhein-westfälischen Landesregierung ärgerte, empfahl er auf einer Sitzung der Hochschulgruppe Fertigungstechnik, über

23 UAJ VA 844 (Protokoll 16. Kollegiumssitzung, 14.10.1971).

24 Unternehmensarchiv Carl Zeiss Jena (im folg.: UACZ) WB III (Arbeitsmaterial Auftragsgebundene Forschung, 25.5.1971, Abschnitt 3.2).

25 Ebd., Abschnitt 2.2.

26 Ebd., Abschnitt 3.2.

27 Agnes Tandler: Visionen einer sozialistischen Großforschung in der DDR 1968–1971, in: Gerhard A. Ritter/Margit Szöllösi-Janze/Helmuth Trischler (Hg.): Antworten auf die amerikanische Herausforderung. Forschung in der Bundesrepublik und der DDR in den „langen“ siebziger Jahren, Frankfurt/M. 1999, S. 361–375, hier: S. 375; Angela Scherzinger: Die Aufgaben der Hochschulen und der Akademie der Wissenschaften beim Wissens- und Technologietransfer in der DDR, in: Hermann J. Schuster (Hg.): Handbuch des Wissenschaftstransfers, Berlin 1990, S. 337–358, hier: S. 345.

die Verlagerung von Instituten in die Industrie nachzudenken. Der Hintergrund war die befürchtete Verdrängung der Forschung durch die Lehre und die als störend empfundenen Vorschriften der Ministerialbürokratie.²⁸

Die Appelle der konservativen Professoren an die Unternehmen blieben nicht ohne Wirkung, wie ein Blick auf die hochschulpolitischen Interventionen der Bayer-Unternehmensführung zeigt. Ende 1969 ersuchte Opitz den Bayer-Vorstandsvorsitzenden Kurt Hansen, sein Gewicht gegen das geplante neue Hochschulgesetz in die Waagschale zu legen. Dieses Gesetz gefährde nach Meinung von Opitz und anderen Aachener Professoren die Freiheit von Forschung und Lehre und führe zur Verdrängung der Wissenschaft aus den Hochschulen.²⁹ Im Kern ging es um die Repräsentation der verschiedenen Gruppen in den Hochschulgremien, bei der die Professoren ihre Überstimmung durch Mittelbau- und Studentenvertreter befürchteten.

Seine eigene Position zur Hochschulpolitik verdeutlichte Hansen 1971 in einem ausführlichen Brief an Ministerpräsidenten Heinz Kühn, in dem er auf Pläne des Wissenschaftsministeriums zur Planung und Errichtung von Gesamthochschulen Bezug nahm. Er stellte den Sinn der angestrebten Hochschulexpansion grundsätzlich in Frage und forderte eine Übersicht über den zukünftigen Bedarf an Akademikern. Gleichzeitig räumte er ein, dass in Zukunft mehr Naturwissenschaftler gebraucht würden. Allerdings sprach er sich für gestufte Studiengänge nach dem Vorbild der USA aus. Insgesamt war Hansen mit den bundesdeutschen Hochschulen aber nicht unzufrieden und betonte, diese hätten bisher keinen schlechten Ruf in der Welt gehabt. Er äußerte allerdings die Befürchtung, dass die neu zu gründenden Einrichtungen zweitklassig werden könnten, wenn man nicht behutsam vorgehe.³⁰

Auch im Verlauf der 1970er Jahre änderten sich die hochschulpolitischen Ansichten Hansens nicht. Er richtete 1978 als Aufsichtsratsvorsitzender zwei Briefe an den Wissenschaftsminister Rau. Möglicherweise war er darum von Professoren der Kölner Universität gebeten worden, denn er unterstützte ausdrücklich die Kritik der mathematisch-naturwissenschaftlichen Fakultät dieser Universität an dem Entwurf eines neuen Hochschulgesetzes. Hansen wandte sich unter anderem gegen eine Einschränkung der Selbstständigkeit der Fakultäten, gegen eine Einschränkung der Hochschulautonomie bei der Wahl des Rektors, gegen die Einsetzung von Studienreformkommissionen und gegen eine Änderung der Promotionsordnung. Ähnlich wie die Aachener Professoren 1969 äußerte er die Meinung, die Fachleute müssten entscheiden, und wandte sich gegen das Mitspracherecht von „Politologen und Putzfrauen“ in der Chemie. Den Forschern müsse Ruhe zum Forschen gelassen werden. Die Kölner Universität sei „vielen anderen sich ‚modern‘ gebenden Hochschulen noch weit überlegen“. ³¹ Die Hochschulen sollten von neuen bürokrati-

28 Thyssen-Krupp-Archiv Duisburg RSW 940, Sitzung der Hochschulgruppe Fertigungstechnik (HGF) und des Vereins Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken (VDW) in Kassel am 3.4.1970.

29 Unternehmensarchiv Bayer AG (UAB) 302–909, Schreiben vom 18.12.1969; Ebd. „Argumente statt Mehrheitsentscheidungen“, 17.12.1969.

30 UAB 302–917, Schreiben vom 8.6.1971.

31 UAB 302–128, Schreiben vom 29.3.1978, Zitat S. 4.

schen Auflagen verschont bleiben.³² 1979 beklagte Hansen anlässlich der Einsetzung einer überregionalen Studienreformkommission Chemie nochmals, dass diese überflüssig sei und die Interessen der Chemiker dort nicht angemessen repräsentiert würden.³³

Als Resümee lässt sich festhalten, dass die Hochschulreformen in West und Ost am Ende der 1960er und Beginn der 1970er Jahre zwar offiziell den Bedürfnissen der Wirtschaft entgegen kommen sollten, die Unternehmen und Betriebe ihnen aber dennoch skeptisch gegenüber standen. Im Westen bezweifelten viele Unternehmen die Notwendigkeit der Bildungsexpansion und protestierten gemeinsam mit konservativen Professoren gegen die mancherorts angestrebte Demokratisierung der Hochschulverwaltung. Im Osten befürchteten die Industrieforscher nicht ganz zu Unrecht eine Bürokratisierung der Forschung und zeigten sich hinsichtlich der Nutzung des Potenzials der Hochschulen desinteressiert. Ein Krisenbewusstsein auf Seiten der Unternehmen und Betriebe lässt sich dabei nicht feststellen, weder in wirtschaftlicher noch in moralischer Hinsicht. Wirtschaftlich hielten sich die Unternehmen und Betriebe für gefestigt genug, um nicht auf vermehrten Wissenstransfer aus den Hochschulen angewiesen zu sein. Die moralische Herausforderung der Studentenbewegung wurde im Westen von den Unternehmen bekämpft, die offensichtlich mit der alten Ordinariuniversität ganz gut leben konnten.

2. Die Organisation des Wissenstransfers

In der zweiten Hälfte der 1970er Jahre erfolgten neue Versuche, den Wissenstransfer durch organisatorische Innovationen zu verbessern. Zu nennen sind hier im Westen besonders die bis heute existierenden Technologietransferstellen, im Osten die so genannten „Hochschul-Industrie-Komplexe“. Interessant ist dabei die Gemeinsamkeit der Problemwahrnehmung, die sich in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre verstärkt auf den Wissens- und Technologietransfer richtete. Gleichzeitig zeigt die Einrichtung von Technologietransferstellen im Westen den Beginn eines neuen Selbstverständnisses der Hochschulen an, die eine zunehmend aktive Rolle im Wissenstransfer zu spielen bereit waren. Dieser Abschnitt untersucht die Neuordnungsversuche des Wissenstransfers in den späten 1970er Jahren am Beispiel des „Hochschul-Industrie-Komplexes“ in Karl-Marx-Stadt und der Technologietransferstelle der Universität Tübingen.

In der DDR funktionierte die Kooperation zwischen Hochschulen und Industrie in den Augen der staatlichen und Parteiorgane so mangelhaft, dass Ende der 1970er Jahre, wenig mehr als zehn Jahre nach der „3. Hochschulreform“, wieder Druck auf die Hochschulen und Betriebe ausgeübt wurde, neue Formen der Zusammenarbeit zu finden. So verlangte das Ministerium für Hoch- und Fachschulen, die Rektoren der Hochschulen sollten Vorschläge zur Bildung gemeinsamer Forschungsgruppen mit der Industrie unterbreiten. Konkreter wurde die Bezirksdelegiertenkonferenz der SED Karl-Marx-Stadt im Februar 1979, die den Abschluss einer komplexen Vereinbarung zwischen der TH Karl-Marx-Stadt, dem Kombinat „Fritz Heckert“ und der Zulieferindustrie bis Ende März

32 Ebd. Schreiben vom 13.7.1978.

33 UAB 302–918, Schreiben vom 6.3.1979.

forderte. Daraufhin machte der Prorektor für Naturwissenschaft und Technik der TH, Kuhnert, im März 1979 Vorschläge zur Bildung eines „Hochschul-Industrie-Forschungskomplexes“, um die bisherige, mit geringer Verbindlichkeit betriebene Forschungsoperation zu intensivieren und bestehende Lücken in der Grundlagenforschung und in der Überleitung der Ergebnisse zu schließen.³⁴

Die im April 1979 schließlich getroffene Vereinbarung, mit der ein „Hochschul-Industrie-Komplex“ zwischen der TH und dem Werkzeugmaschinenkombinat eingerichtet wurde, unterschied sich in manchen Punkten von Kuhnerts Entwurf. Der Komplex wurde nicht von einem Rat geleitet, sondern von einer Koordinierungsgruppe unter Leitung des Vorsitzenden der Sektion Fertigungsprozess und -mittel der TH. Die Beschlüsse dieser Gruppe hatten nur den Charakter von Empfehlungen. Als Aufgabe wurden die Entwicklung neuer Maschinensysteme mit hohem Automatisierungsgrad, die Gestaltung integrierter Fertigungsabschnitte sowie der Baukasten Fräsmaschinen genannt. Die Vereinbarung war zunächst auf die Hochschule und das Kombinat begrenzt. Auf die Einbeziehung weiterer Betriebe, unter anderem des VEB Numerik, wollten die Vertragspartner hinwirken.³⁵ Unklar ist freilich, inwiefern diese Form der Zusammenarbeit über das Bisherige hinausging. Schließlich war die Sektion Fertigungsprozess und -mittel schon vorher die Leitsektion in der Zusammenarbeit mit dem Kombinat „Fritz Heckert“ gewesen.

Eine erste Zwischenbilanz, die innerhalb des Kombinats 1980 gezogen wurde, fiel gemischt aus. Einerseits gebe es seit der Vereinbarung ein „höheres Tempo“ im Werkzeugmaschinenbau.³⁶ Entwicklungszeiten seien verkürzt, Materialaufwand eingespart worden. Defizite gab es nach diesem Bericht andererseits immer noch bei der interdisziplinären Zusammenarbeit an der TH zwischen Maschinenbauern und Elektrotechnikern, bei der Einbeziehung der Zulieferer und beim Personalaustausch.³⁷ Der Bericht lässt auf Vorbehalte gegenüber dem „Hochschul-Industrie-Komplex“ schließen, die bei Forschern auf Seiten beider Vertragspartner existierten. Danach gab es sowohl kritische Äußerungen, die nicht ganz zu Unrecht in den Veränderungen eine bloße Umbenennung sahen, als auch Stimmen, welche die Zielsetzung als zu ehrgeizig ansahen und meinten, der Rückstand gegenüber dem Westen sei mit den vorhandenen Mitteln nicht aufholbar.³⁸ Zu Beginn des Jahres 1981 beschlossen der Generaldirektor des Kombinats und der Rektor der TH Maßnahmen „zur Erhöhung der Wirksamkeit“ des „Hochschul-Industrie-Komplexes“.³⁹ So sollte die Koordinierungsgruppe die Forschungskooperation und Überleitung der Ergebnisse anleiten und kontrollieren. An der Verteidigung berichtspflichtiger Leistungen hatten verantwortliche Leiter beider Seiten teilzunehmen. Rektor und Generaldirektor verpflichteten sich, den Stand der Bearbeitung von Schwerpunktaufgaben zur Kenntnis zu nehmen. Die Koordinierungsgruppe sollte Maßnahmen zur beschleunigten

34 UAC 202/1000/138, Vorschläge zur Realisierung des Beschlusses der BDK, 5.3.1979.

35 STAC FHK K 1191, Vereinbarung FHK-THK, April 1979, S. 1 u. 4.

36 STAC FHK K 854, ohne Titel, ohne Datum, S. 1.

37 Ebd., S. 2–5, 8.

38 Ebd., S. 1 u. 3.

39 Ebd., Maßnahmen des Rektors der TH und des Generaldirektors des FHK, 20.1.1981, Zitat S. 1.

Bearbeitung der gemeinsamen Forschungsvorhaben vorlegen.⁴⁰ Alle diese und weitere Punkte lassen darauf schließen, dass der „Hochschul-Industrie-Komplex“ bis zu diesem Zeitpunkt nur auf dem Papier existiert hatte.

Das Forschungszentrum Werkzeugmaschinenbau zog 1983 eine Bilanz aus den ersten fünf Jahren der Zusammenarbeit im Rahmen des „Hochschul-Industrie-Komplexes“. Der Direktor für Wissenschaft, Armin Russig, sah als vorrangiges Problem, dass die Termine für die Überleitung von Forschungsergebnissen von den Kooperationspartnern (neben der TH Karl-Marx-Stadt waren das auch die Hochschulen in Dresden und Magdeburg) meist nicht eingehalten wurden. Schuld daran sei die lange Bearbeitungsdauer an den Hochschulen durch Einordnung der Aufgaben in Qualifikationsarbeiten wie Diplomarbeiten und Dissertationen. Auch die Finanzierung bereitete Probleme. Das Forschungszentrum Werkzeugmaschinenbau war in der Regel nicht in der Lage, die Kosten zu übernehmen. 1983 waren 6,12 Millionen Mark vertraglich zwischen dem Forschungszentrum und den Hochschulen gebunden, aber nur 1,1 Millionen Mark (knapp 18 Prozent) wurden direkt vom Forschungszentrum gezahlt. Daher wollten die Hochschulen nach wie vor lieber Verträge mit den Betrieben abschließen.⁴¹ Der Anteil der vom Forschungszentrum Werkzeugmaschinenbau finanzierten Forschungsaufgaben änderte sich auch in den folgenden Jahren kaum. 1987 verfügte die Wissenschaftskooperation des Forschungszentrums über einen Gesamtumfang von 6,9 Millionen Mark, wovon 1,35 Millionen Mark (knapp 20 Prozent) vom Forschungszentrum kamen und der Rest aus dem Staatshaushalt.⁴²

In der Bundesrepublik unternahmen seit den 1970er und 1980er Jahren verschiedene Landesregierungen und Universitäten Versuche, den Technologietransfer durch die Einrichtung von Transfer- oder Kontaktstellen gezielter zu unterstützen als das bis dahin der Fall gewesen war. Die ersten Einrichtungen dieser Art entstanden bereits Anfang der 1970er Jahre an Fachhochschulen. Das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg startete schon 1969 einen Versuch, der eine kostenpflichtige Beratung von kleinen und mittleren Unternehmen in technischen Fragen durch Dozenten von Ingenieurschulen vorsah. Die Kosten für die Beratungsstellen übernahm zunächst das Wirtschaftsministerium.⁴³ 1971 wurde dann die von Landesregierung, Hochschulen, Großforschungseinrichtungen und Wirtschaftsvertretern getragene Steinbeis-Stiftung gegründet, die bis heute Aufgaben der technischen Beratung übernimmt.⁴⁴

Als erste Transferstelle einer Universität entstand 1976 „Unikontakt“ an der Ruhr-Universität Bochum. 60 Prozent der in der ersten Phase bis 1979 vermittelten Projekte wurden mit Partnern aus dem Ruhrgebiet durchgeführt, allerdings nur 23 Prozent mit

40 Ebd., S. 1f.

41 STAC Forschungszentrum Werkzeugmaschinenbau 213, Vorlage 27/83, 17.6.1983.

42 STAC Forschungszentrum Werkzeugmaschinenbau 224, Vorlage 99/86, 11.9.1986.

43 Hauptstaatsarchiv Düsseldorf NW 502, Nr. 748, Bericht Graf an Minister Riemer, 16.10.1970.

44 Rolf Weitkamp: Forschungs- und Technologiepolitik der Bundesländer Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg 1980–1988. Eine vergleichende Bestandsaufnahme, Hamburg 1992, S. 251.

kleinen und mittleren Unternehmen.⁴⁵ Eine bessere Bilanz im Hinblick auf die Unterstützung vorwiegend aus der Region kommender kleiner und mittlerer Unternehmen konnte der in Tübingen 1980–1986 durchgeführte Modellversuch vorweisen. Von den ca. 600 Anfragen in diesem Zeitraum kamen zwei Drittel von außerhalb der Universität, davon wiederum 80 Prozent aus der Industrie. 73 Prozent der Betriebe waren aus Baden-Württemberg, 70 Prozent gehörten zur Kategorie der kleinen und mittleren Unternehmen. Die Themenschwerpunkte waren Mikroelektronik, Werkstoffe und chemische Analytik. Von den Wissenschaftlern der Universität erwiesen sich die Chemiker und Physiker als besonders aufgeschlossen für Wirtschaftskontakte.⁴⁶ Der Tübinger Modellversuch wurde anschließend als Abteilung Forschungskontakte der Zentralen Universitätsverwaltung weitergeführt. In den 1980er Jahren verbreiteten sich die Kontaktstellen dann auch in anderen Bundesländern.

Trotz dieser scheinbaren Erfolgsgeschichte sind die Transfer- und Kontaktstellen nicht unumstritten. Während manche Forscher den flächendeckenden Ausbau von Transferstellen empfehlen, um den Bedarf der kleinen und mittleren Unternehmen zu decken,⁴⁷ kritisieren quantitative Studien, dass nur ein geringer Teil der Kontakte zwischen Unternehmen und Hochschulen über die Transferstellen läuft. Ihr Nutzen wird von den Unternehmen zudem meist ambivalent bewertet.⁴⁸ Entsprechend ist auch der Anteil der Stellen an den angeworbenen Drittmitteln eher gering. So sollte die Bedeutung der Transferstellen nicht überbewertet werden. Insbesondere markieren sie keinen grundlegenden Wandel der Universität zum Dienstleistungsunternehmen, wie bisweilen vermutet.⁴⁹

Die angeführten Beispiele zeigen, dass in den späten 1970er Jahren in beiden deutschen Staaten Bemühungen um einen verbesserten Wissenstransfer einsetzten. In beiden Fällen gelang jedoch eine wesentliche Änderung in den Beziehungen zwischen Hochschulen und Unternehmen beziehungsweise Betrieben nicht. Die Versuche weisen aber auf eine gemeinsame Problemwahrnehmung hin, die durch das Aufkommen neuer Technologien in den 1970er Jahren bedingt war. Damit beschäftigt sich der folgende Abschnitt.

3. Neue Technologien

Aus der Sicht der Unternehmen waren andere Prozesse als die in Abschnitt 1 und 2 geschilderten wichtiger, nämlich solche, die zunächst die unternehmenseigene Forschung und Entwicklung, indirekt dann aber auch die Beziehungen zu externen Wissensquellen vor neue Herausforderungen stellten. Dabei handelte es sich nicht zuletzt um das

45 Peter Meyer-Dohm: Innovationsforschung und Innovationspolitik für das Ruhrgebiet, in: Rudolf Koschnitzke/Ernst-Albrecht Plieg (Hg.): Ruhrgebiet heute, Bochum 1980, S. 7–31, hier: S. 16.

46 Hauptstaatsarchiv Stuttgart EA 3/906, 676a Bd. 5, S. 14–18, 25 f.

47 Weitkamp, Forschungs- und Technologiepolitik, S. 186.

48 Beate Elsa Wilhelm: Systemversagen im Innovationsprozess. Zur Reorganisation des Wissens- und Technologietransfers, Wiesbaden 2000, S. 252; Hans-Dieter Elle (Hg.): Hochschul-Transferstellen in Nordrhein-Westfalen. Entwicklung, Leistungen, Perspektiven, Köln 1998.

49 Torsten Bultmann/Rolf Weitkamp: Hochschule in der Ökonomie. Zwischen Humboldt und Standort Deutschland, Marburg 1999, S. 38–40.

Aufkommen neuer Technologien, das die traditionellen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Unternehmen zu überfordern schien. Natürlich war technischer Wandel an sich nicht neu, aber das Aufkommen der Mikroelektronik und der neuen Biotechnologie führten zur Integration neuer Fachgebiete in die unternehmenseigene Forschung und Entwicklung in bis dahin unbekanntem Ausmaß.

Zum Teil fiel dies mit Entwicklungen zusammen, die als Übergang vom Fordismus zum Postfordismus beschrieben werden. So war die Integration der Mikroelektronik entscheidend an der Durchsetzung der flexiblen Automatisierung und damit am Abrücken von älteren, starren Formen der Massenproduktion beteiligt.⁵⁰ Gegen die Verwendung des Postfordismus-Begriffs spricht weniger, dass die entsprechenden Prozesse bereits in den 1950er Jahren einsetzten und in den 1970ern noch nicht beendet waren, als vielmehr die Tatsache, dass viele Branchen wie zum Beispiel der Werkzeugmaschinenbau nie fordistisch organisiert waren.⁵¹ Dieser Abschnitt geht auf zwei neue Technologien der 1970er und frühen 1980er Jahre ein: Die neue CNC-Technologie im Werkzeugmaschinenbau und die molekulare Biotechnologie in der chemischen Industrie.

Eine der wichtigsten Innovationen im Maschinenbau nach dem Zweiten Weltkrieg war die Einführung der so genannten numerischen Steuerung (numerical control, NC).⁵² Sie entstand Ende der 1940er Jahre in den USA in einem Zulieferbetrieb der Luftfahrtindustrie und sollte die Bearbeitung komplexer Werkstücke ermöglichen. Im Kern beruht sie darauf, dass die Bearbeitungsinformationen in Zahlen codiert und der Maschine mitgeteilt werden. Dazu verwendete man anfangs Speichermedien wie Lochkarten und Lochstreifen. Die numerische Steuerung ermöglicht die Wiederholbarkeit der Werkstückbearbeitung bei hoher Genauigkeit. Schon bald zeigte sich, dass sie zur Automatisierung der Klein- und Mittelserienfertigung geeignet war. Einer breiteren wirtschaftlichen Anwendung standen zunächst jedoch die hohen Programmierkosten entgegen. Auf breiter Front setzte sie sich erst in den 1970er Jahren durch, als es durch die Miniaturisierung der elektronischen Bauelemente gelang, Kleinrechner und Mikroprozessoren in die Steuerung

50 Vgl. David Noble: *Forces of production. A social history of industrial automation*, New York 1986; Dieter Specht/René Haak: *Der Beitrag des Werkzeugmaschinenbaus zur flexiblen Fertigungsautomatisierung in Deutschland*, in: Johannes Bähr/Dietmar Petzina (Hg.): *Innovationsverhalten und Entscheidungsstrukturen. Vergleichende Studien zur wirtschaftlichen Entwicklung im geteilten Deutschland 1945–1990*, Berlin 1996, S. 251–280.

51 Vgl. Martin Beck: *Werkzeugmaschinenbau in Deutschland, Japan und den USA*, Wiesbaden 1997; Manfred Fleischer: *The inefficiency trap. Strategy failure in the German machine tool industry*, Berlin 1997; Gabriele Laske: *Eine Musterbranche stürzt ab. Werkzeugmaschinenbau in den USA und Deutschland*, Bremen 1995; René Haak: *Die Entwicklung des deutschen Werkzeugmaschinenbaus in der Zeit von 1930 bis 1960*, Diss. Berlin 1997.

52 Vgl. zur NC-Entwicklung Günter Spur: *Vom Wandel der industriellen Welt durch Werkzeugmaschinen. Eine kulturgeschichtliche Betrachtung der Fertigungstechnik*, München 1991, S. 511–542; Hartmut Hirsch-Kreinsen: *NC-Entwicklung als gesellschaftlicher Prozeß. Amerikanische und deutsche Innovationsmuster der Fertigungstechnik*, Frankfurt/M. 1993, S. 53–57; David Noble: *Forces of production. A social history of industrial automation*, New York 1986; Sascha Schröder: *Innovation in der Produktion. Eine Fallstudienuntersuchung zur Entwicklung der numerischen Steuerung*, München 1995.

zu integrieren. Diese Steuerungen bezeichnet man als CNC-Steuerungen (computerized numerical control).⁵³

In der DDR galt der Maschinen- und Anlagenbau in den 1950er Jahren als Schlüsselbranche für die wirtschaftliche Entwicklung. Investiert wurde zunächst vor allem in den Schwermaschinenbau. Der Rationalisierung und Automatisierung des Produktionsprozesses schenken die DDR-Planer zunächst weniger Aufmerksamkeit.⁵⁴ Der Einstieg in die NC-Technologie gelang dagegen in den späten 1950er und in den 1960er Jahren noch recht gut.⁵⁵ Bei der Entwicklung flexibler Fertigungssysteme schnitten DDR-Betriebe Anfang der 1970er Jahre auch im internationalen Vergleich gut ab.⁵⁶ Allerdings lagen die Anteile des DDR-Werkzeugmaschinenbaus im Außenhandel schon zu Beginn der 1970er Jahre unter 5 Prozent.⁵⁷ In den 1970er und 1980er Jahren fiel der DDR-Maschinenbau technologisch immer weiter hinter den westdeutschen zurück.⁵⁸ Der Grund lag hauptsächlich im verpassten Einstieg in die CNC-Technologie.

1976 begann der VEB Numerik mit der Entwicklung von CNC-Steuerungen. 1979 war mit der CNC 600 das erste Labormuster fertig gestellt. Der zentrale Mikroprozessor dieser Steuerung, von Robotron entwickelt, war eine Imitation eines Intel-Prozessors aus dem Jahr 1972.⁵⁹ Für das Werkzeugmaschinenkombinat „Fritz Heckert“ begann das CNC-Zeitalter 1980 mit der Überführung eines CNC-Bearbeitungszentrums in die Serienproduktion.⁶⁰ Allerdings besaß die CNC 600 zu diesem Zeitpunkt nur einen eingeschränkten Funktionsinhalt. In einer zweiten Etappe sollte bis Anfang 1982 der volle Funktionsinhalt erreicht werden. Die für 1984/85 geplante CNC 700 sollte dann den Anschluss an das internationale Niveau herstellen. Laut einer neuen Konzeption des Ministeriums für Elektrotechnik und Elektronik (MEE) vom März 1980 jedoch wurde die Weiterentwicklung der CNC 600 verschoben. Die technischen Entwicklungen sollten erst mit der CNC 700, also Mitte der 1980er Jahre realisiert werden. Der Anschluss an das internationale Niveau verzögerte sich dadurch noch weiter und war erst für 1987 vorgesehen. Mit dieser Situation, so kommentierte ein Mitarbeiter des Kombinats, werde das Weltniveau bis 1985 und darüber hinaus nicht erreicht. Schon 1981/82 sei für eine Reihe wichtiger Erzeugnisse des Kombinats der notwendige Funktionsinhalt nicht mehr gewährleistet.⁶¹

53 Spur, Wandel, S. 552 f.; Hirsch-Kreinsen, NC-Entwicklung, S. 58–61.

54 Wolfgang Mühlfriedel/Klaus Wießner: Die Geschichte der Industrie in der DDR bis 1965, Berlin 1989, S. 245 f., 251.

55 Jörg Roesler: Im Wettlauf mit Siemens. Die Entwicklung von numerischen Steuerungen für den DDR-Maschinenbau im deutsch-deutschen Vergleich, in: Lothar Baar/Dietmar Petzina (Hg.): Deutsch-Deutsche Wirtschaft 1945 bis 1990. Strukturveränderungen, Innovationen und regionaler Wandel. Ein Vergleich, St. Katharinen 1999, S. 349–389, hier: S. 364.

56 Specht/Haak, Beitrag, S. 266 f.

57 André Steiner: Von Plan zu Plan. Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR, München 2004, S. 181.

58 Raymond Bentley: Research and technology in the former German Democratic Republic, Boulder 1992, S. 45 f.

59 Roesler, Wettlauf, S. 365 ff.

60 STAC FHK K 293, Vorlage für die Dienstberatung des GD, 5.8.1980, S. 2.

61 STAC FHK K 3103, Situation auf dem Gebiet der Steuerungstechnik, 9.6.1980.

1982 besaßen 80 Prozent der in das nichtsozialistische Wirtschaftsgebiet exportierten Werkzeugmaschinen konventionelle, das heißt keine NC-Steuerungen. Von den verbleibenden 20 Prozent waren wiederum 98 Prozent mit aus dem westlichen Ausland importierten Steuerungen ausgerüstet. Die in der DDR entwickelten CNC-Steuerungen waren nicht exportierbar. Die Gründe im Fall der CNC 600 beinhalteten: Marktarbeitsmängel, Servicemängel, ungenügendes technisches Niveau, ungenügende Bereitschaft des Herstellerbetriebs zur Modifizierung, Dokumentationsmängel und unvorteilhafte ökonomische Regelungen zum Erlös. Eine durchgehende Ausrüstung der Maschinen mit westlichen Steuerungen erschien aufgrund der geringen Devisenrentabilität nicht lohnend.⁶² Die Gebrauchswert erhöhungen der Maschinen hingen nach Schätzung des Forschungszentrums Werkzeugmaschinenbau zu 60 Prozent von der Mikroelektronik ab.⁶³ Ende der 1980er Jahre lagen die DDR-Steuerungen ungefähr zwei Generationen hinter den westlichen Entwicklungen.⁶⁴ Damit verabschiedete sich die DDR um 1980 über kurz oder lang vom Weltmarkt in einem Bereich, der eigentlich „Hauptstütze des Exports“⁶⁵ hätte sein sollen. Die technologische Krise wuchs sich damit spätestens zu Beginn der 1980er Jahre auch zu einer ökonomischen Krise aus.

In der Bundesrepublik avancierte der Siemens-Konzern in den 1970er Jahren zum bedeutendsten Steuerungshersteller. In die Entwicklung numerischer Steuerungen für Werkzeugmaschinen stieg Siemens in den späten 1950er Jahren ein. Das Unternehmen konnte auf vorhandenem Know-how aus der Fernschreibtechnik, Messtechnik und Elektronik aufbauen.⁶⁶ Die ersten NC-Steuerungen von Siemens basierten zunächst noch auf der Relais-technik. Den Übergang zu Transistoren schaffte Siemens 1964 mit den ersten Sinumerik-Steuerungen.⁶⁷ In den frühen 1960er Jahren richteten sich die Forschungsanstrengungen bei Siemens besonders auf Fragen der Positioniergenauigkeit und der Präzision der Messsysteme. Die NC-Steuerungen waren jedoch nur ein Forschungsthema von vielen ohne strategische Bedeutung. Zudem liefen die Entwicklungsarbeiten der Siemens-Schuckert-Werke und Siemens & Halske zunächst unkoordiniert nebeneinander.⁶⁸ Bereits 1963 begann Siemens eine Kooperation mit dem japanischen Steuerungshersteller Fanuc. Zunächst ging es dabei um die Fertigung von patentgeschützten Schrittmotoren, für die Siemens 1965 eine Lizenz erwarb. 1967 schloss Siemens auch einen Vertriebsvertrag für komplette Steuerungen der japanischen Firma.⁶⁹

In den 1960er Jahren erfolgte die Produktion von NC-Steuerungen noch in kleinen Serien. Siemens verkaufte bis 1970 über 650 Sinumerik-Steuerungen, 1986 waren es

62 Ebd., Anlage 2.

63 Ebd., S. 2.

64 Raymond G. Stokes: *Constructing Socialism. Technology and Change in East Germany, 1945–1990*, Baltimore 2000, S. 153; Specht/Haak, Beitrag, S. 278 f.; Roesler, Wettlauf, S. 365.

65 STAC FHK K 1231, Problemmaterial, S. 1.

66 Schröder, *Innovation*, S. 163–167.

67 Roesler, Wettlauf, S. 354, 359 f.; Schröder, *Innovation*, S. 163–167.

68 Schröder, *Innovation*, S. 169.

69 Ebd., S. 175; Peter Wiehn/Helmut Winkler: *Numerische Steuerungen FANUC*, in: *Siemens-Zeitschrift* 47/1 (1973), S. 30–35, hier: S. 30.

dagegen bereits 25.000.⁷⁰ Der zunächst geringe Verkaufserfolg lag an der geringen Nachfrage nach den relativ teuren und aufwendigen NC-Steuerungen. Technisch allerdings schien das Problem der Automatisierung einzelner Werkzeugmaschinen Anfang der 1970er Jahre bereits befriedigend gelöst. 1973 kam die Sinumerik 580 als CNC-Steuerung mit einem Siemens-Rechner auf den Markt.⁷¹ 1976 entstand dann als Gemeinschaftsentwicklung von Fanuc und Siemens die Sinumerik 7 mit einem eigens entwickelten Mikroprozessor der dritten Generation, der bereits 1977 die Sinumerik 8 folgte.⁷² Nach eigenen Angaben war Siemens 1977 der größte europäische Hersteller von numerischen Steuerungen und verfügte in Deutschland über einen Marktanteil von 50 Prozent.⁷³ Siemens gelang es also in den 1970er Jahren durchaus, sich auch international als erfolgreicher Steuerungshersteller zu positionieren. Allerdings geschah das auf der Grundlage einer Kooperation mit dem japanischen Hersteller Fanuc.

Biotechnologie bezeichnet nach einer Definition der OECD die Anwendung wissenschaftlicher und technischer Prinzipien zur Stoffumwandlung durch biologische Agenzien mit dem Ziel der Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen.⁷⁴ In der Forschung hat sich eine Dreiteilung durchgesetzt, die zwischen traditioneller, moderner und neuer Biotechnologie unterscheidet.⁷⁵ Die neue oder molekulare Biotechnologie entstand am Anfang der 1970er Jahre mit der Entdeckung neuer Techniken zur DNS-Rekombination oder (etwas später) Zellfusion. Die Gentechnik ist demnach ein Teil der neuen Biotechnologie. Mit der molekularen Biotechnologie entwickelte sich diese von einer Nischen- zur Spitzentechnologie, in die große wirtschaftliche Erwartungen gesetzt wurden. In den USA entstand bereits in den 1970er Jahren eine eigene Biotechnologie-Industrie, deren wirtschaftliche Bedeutung freilich zunächst gering blieb.⁷⁶

In der neuen, molekularen Biotechnologie konnte die DDR wenige Erfolge für sich verbuchen. Zwar war die biologische und biomedizinische Forschung in den 1980er Jahren durchaus auf der Höhe des internationalen Standes der Wissenschaft. Sie litt jedoch unter dem Fehlen geeigneter Geräte und Materialien.⁷⁷ Die DDR-Staats- und Partei-

70 Franz Kuplent: Weiterentwicklung und zukünftiger Einsatz von NC-Maschinen, in: Werkstatt und Betrieb 103 (1970), S. 13–22, hier: S. 13; Siemens-Archiv München 68. LR 514, Siemens-Mitteilungen 1/86, S. 10.

71 Jürgen Meyer/Gerhard Sautter: Sinumerik 580, eine freiprogrammierbare numerische Steuerung, in: Siemens-Zeitschrift 47/1 (1973), S. 65–69.

72 Roesler, Wetlauf, S. 365 f.; Schröder, Innovation, S. 174 f.; Klaus-Rüdiger Hoffmann/Christian Seeliger: Einsatz des Mikroprozessors bei der numerischen Steuerung von Werkzeugmaschinen, in: Werkstatt und Betrieb 110 (1977), S. 497–500, hier: S. 499 f.; Klaus-Rüdiger Hoffmann/Siegfried Strembski: Sinumerik-System 7, ein CNC-System mit Mikroprozessor, in: Siemens-Zeitschrift 51 (1977), S. 586–592.

73 Die neue NC-Generation von Werkzeugmaschinen, in: Siemens-Zeitschrift 51 (1977), S. 582–585, hier: S. 585.

74 Robert Bud: The uses of life. A history of biotechnology, Cambridge 1993, S. 1.

75 Luitgard Marschall: Im Schatten der chemischen Synthese. Industrielle Biotechnologie in Deutschland (1900–1970), Frankfurt/M. 2000, S. 16; Tor-Magnus Enari: From Beer to Molecular Biology. The Evolution of Industrial Biotechnology, Nürnberg 1999, S. 117 f.

76 Sheldon Krimsky: Biotechnics and society. The rise of industrial genetics, New York 1991, S. 21–42.

77 Rainer Hohlfeld: Between autonomy and state control. Genetic and biomedical research, in: Dieter Hoffmann/Kristie Macrakis: Science under Socialism. East Germany in Comparative Perspective,

führung versuchte schon seit der zweiten Hälfte der 1970er Jahre durch administrative Beschlüsse und Maßnahmen, biotechnologische Produktionsmethoden in der Industrie zu verbreiten. Dies gelang jedoch nur sehr unzureichend, da die chemische Industrie wenig Interesse an diesen Entwicklungen zeigte und Investitionsmittel nur begrenzt vorhanden waren. Letztlich spielten hier systembedingte Hindernisse wie die mangelnde Flexibilität der Planwirtschaft und die Abkoppelung von internationalen Märkten eine wichtige Rolle.⁷⁸

Den Status einer „Schlüsseltechnologie“ erlangte die Biotechnologie in der DDR erst am Beginn der 1980er Jahre. In den Wirtschaftsplänen der DDR erfolgte eine entsprechende Erwähnung 1983.⁷⁹ Schon vorher war beispielsweise im Ministerium für Hoch- und Fachschulen von einem „wesentlichen Rückstand“ der DDR in der Biotechnologie die Rede, den es im Hinblick auf ihre Stellung unter den ersten zehn Industrieländern der Welt aufzuholen gelte.⁸⁰ Noch 1985 stellte Kochmann, der Leiter der Forschungsabteilung des Chemiekombinats Bitterfeld, fest:

„Die bisherige Nutzung der Biotechnologie in der DDR ist überwiegend durch Verfahren und Erzeugnisse charakterisiert, die seit Jahren und Jahrzehnten im internationalen Maßstab angewandt und produziert werden [...]. Das Problem besteht darin, daß die neuen produktivitätsbestimmenden Techniken wie Gentechnik, Enzymtechnik, Immuntechnik und Zellkulturtechnik [...] noch nicht beherrscht werden und die dazu erforderlichen kadermäßigen und materiell-technischen Voraussetzungen weitgehend fehlen.“⁸¹

Es mangelte nicht nur an Geräten, auch die Personaldecke war zu dieser Zeit noch sehr dünn. 1985 schätzten Experten des Bezirks Halle, dass in der gesamten DDR nicht mehr als 100 Personen etwas von Biotechnologie verstünden.⁸²

Das Chemiekombinat Bitterfeld nahm die Forschung auf dem Feld der Biotechnologie erst 1981 auf. Der Anstoß dazu kam durch eine Staatsplanaufgabe des Ministeriums für chemische Industrie, also nicht durch eigene Initiative. Das Kombinat sollte mit Hilfe von Kooperationspartnern eine breite Grundlagenforschung betreiben, um auch international eine führende Stellung zu erreichen. Kern der Arbeiten war die Forschung an organischen Säuren wie Zitronensäure und Gluconsäure.⁸³ Zitronensäure findet als Säuerungsmittel in der Lebensmittelindustrie breite Anwendung. Sie wird schon seit den 1920er Jahren nicht mehr aus Zitronen gewonnen, sondern auf mikrobiologischer Grundlage, in der Regel unter Verwendung des Schimmelpilzes *Aspergillus niger*.⁸⁴ Die

Cambridge 1999, S. 247–265, hier: S. 254 f.

78 Rainer Voß u. a.: Ostdeutsche Biotechnologie im Umbruch, Berlin 1992, S. 20–24.

79 Ebd., S. 23–25.

80 Universitätsarchiv Halle rep. 7/1361, Konzeption zum Beitrag des Hoch- und Fachschulwesens zur Entwicklung der Biotechnologie 1982, S. 6 f.

81 Landesarchiv Merseburg (LAM) CKB 7632, Vorlage für die Beratung der Kombinatleitung am 4.3.1985, S. 5 f.

82 LAM CKB 7631, Aktennotiz 8.1.1985.

83 LAM CKB 7631, Stand und Perspektive der biotechnologischen Forschung im VEB CKB, 18.12.1985.

84 Bud, Uses, S. 47.

DDR war mangels eigener Zitronensäureproduktion gezwungen, diese für Devisen aus dem westlichen Ausland zu importieren.⁸⁵

Im Bitterfelder Kombinat wurde 1981 eine Abteilung Prozessmodellierung und Biotechnologie eingerichtet, die 1985 11 Mitarbeiter hatte.⁸⁶ Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung betragen 1983 2,8 Millionen Mark und 1984 4,15 Millionen Mark, wobei für die Wissenschaftskooperation je 0,75 Millionen Mark (27 Prozent beziehungsweise 18 Prozent) vorgesehen waren.⁸⁷ Nach einer Einschätzung der Abteilung aus dem Jahr 1983 waren die Voraussetzungen für den Einstieg in die Biotechnologie in der DDR im Allgemeinen gut, es habe nur eine Lücke zwischen Grundlagenforschung und praktischer Anwendung gegeben, da die großen Chemiekombinate dort bis dahin keine Forschungs- und Entwicklungsaufgaben hatten. Jedoch würde die traditionelle Synthesechemie langfristig auch weiterhin den Hauptweg zur Erzeugung von Chemieprodukten darstellen.⁸⁸ Nach vielen Verzögerungen konnte erst im Mai 1989 eine kleintechnische Versuchsanlage zur Produktion organischer Säuren im Chemiekombinat Bitterfeld ihren Testbetrieb aufnehmen. Aber selbst dann galt nur die Produktion von Gluconsäure als absehbar, nicht jedoch die von Zitronensäure, wie ursprünglich geplant. Selbst dazu war der Import von Anlagen aus Österreich nötig, da der VEB Chemieanlagenbau Grimma nicht liefern konnte oder wollte.⁸⁹ Zur Produktion von Gluconsäure war im Kombinat ein neues Verfahren entwickelt worden.⁹⁰ Ökonomisch jedoch lohnte sich die Produktion von Gluconsäure kaum. Im nichtsozialistischen Wirtschaftsgebiet konnte damit keine Marktlücke bedient werden, so dass der Export nur über Verdrängungskonkurrenz mit einer unterdurchschnittlichen Rentabilität hätte funktionieren können.⁹¹

Angesichts der mageren Bilanz von acht Jahren Forschung auf dem Gebiet der Biotechnologie machte sich innerhalb des Bitterfelder Kombinats 1989 eine gewisse Resignation breit. Kennzeichnend dafür ist die Einschätzung des Leiters der Forschungsabteilung Kochmann aus dem Dezember 1989: „Ich zweifle an, daß die vielen in der DDR geschaffenen biotechnologischen Kapazitäten für unser Kombinat weitere überführbare Neuheiten bringen. Die Sache wird wohl so ausgehen wie mit der Mikroelektronik: Man kann zwar mitreden, ist aber niemals konkurrenzfähig.“⁹²

Der Einstieg in die neue molekulare Biotechnologie erfolgte bei den westdeutschen Chemiefirmen ebenfalls mit Verspätung gegenüber der US-amerikanischen Konkurrenz. Auch entwickelte sich in der Bundesrepublik bis 1990 im Gegensatz zu den USA

85 LAM CKB 5292, Vorlage für Ministerrat, Gesamtkonzeption zur Produktion und Versorgung der DDR mit Zitronensäure, 1983.

86 LAM CKB 7631, Stand und Perspektive der biotechnologischen Forschung im VEB CKB, 18.12.1985.

87 Ebd., Fragespiegel zum Stand und der Entwicklung der Biotechnologie, 21.10.1983.

88 Ebd., Arbeitsprogramm zur Biotechnologie im VEB CKB, 1983, S. 3.

89 LAM CKB 7633, Komplexinformation zum Stand und zur Entwicklung der Biotechnologie im VEB CKB, S. 5, 8f.

90 LAM CKB 7632, Hans-Peter Richter: Vortrag für Seminar der Europäischen Wirtschaftskommission in Varna, Sept. 1986, S. 4.

91 LAM CKB 7633, Dietze betr. Investition Gluconsäure, 18.7.1988.

92 LAM CKB 7634, Stellungnahme zur Schutzrechtsstrategie zum Gebiet Biotechnologie für den Perspektivzeitraum 1990–1995 und bis zum Jahre 2000, 29.12.1989.

keine eigene Biotechnologie-Industrie. Obwohl die Biotechnologie seit 1968 Gegenstand staatlicher Förderung war, erfolgte der Einstieg der deutschen Chemiekonzerne in den 1980er Jahren durch Technologietransfer aus den USA.⁹³ Als Gründe für das Zurückbleiben der Bundesrepublik in der Biotechnologie werden der mangelnde Technologietransfer aus den Hochschulen, der unterentwickelte Risikokapitalmarkt, das deutsche Patentrecht und die höheren Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen der USA in diesem Bereich genannt.⁹⁴ Um diese Aspekte näher zu beleuchten, soll im Folgenden auf den Bayer-Konzern näher eingegangen werden.

Der Beginn molekularbiologischer Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten bei Bayer lässt sich in den späten 1970er Jahren nachweisen. Zunächst ging es hierbei um monoklonale Antikörper, die durch neue Zellfusionstechniken möglich wurden und neuartige Möglichkeiten der Diagnose und Therapie eröffneten.⁹⁵ Monoklonale Antikörper waren 1975 in Großbritannien entdeckt, dort aber nicht patentiert worden.⁹⁶ Eine eigens zu monoklonalen Antikörpern eingesetzte „task force“ bei Bayer empfahl in ihrem Bericht 1979 die Einrichtung einer zellbiologischen Forschergruppe, die sich vor allem mit der Entwicklung von rationellen Produktionsverfahren für die Antikörper beschäftigen sollte.⁹⁷ Diese Aufgabenstellung wurde jedoch rasch als zu eng erkannt. In einem internen Forschungsbericht empfahl daher Horst Schlumberger vom Wuppertaler Pharma-Forschungszentrum den Aufbau einer zentralen zellbiologischen Forschungsgruppe, die sich allgemeinen Fragen der Zellkulturtechniken widmen sollte. Dies bilde die Grundlage für die Herstellung monoklonaler Antikörper und anderer spezifischer Zellprodukte. Nach Meinung von Schlumberger könnte dies sowohl als Ergänzung als auch als Alternative zu Techniken der genetischen Rekombination dienen. Die Kosten veranschlagte er mit insgesamt 8 Millionen DM über die nächsten fünf Jahre.⁹⁸ Was den möglichen Standort der zentralen zellbiologischen Forschergruppe anging, so empfahl Schlumberger Wuppertal als am besten geeignet, da dort die meisten biotechnologischen Kapazitäten vorhanden seien. Das amerikanische Tochterunternehmen Miles hatte dagegen die Ansiedlung in La Jolla, Kalifornien, favorisiert. Schlumberger räumte zwar ein, dass „ein wesentlicher Teil des spezifischen ‚know how‘ bei den Joint Ventures von Miles liegt“. Für Wuppertal als Standort der zellbiologischen Forschergruppe sprach aber, dass dort die unbedingt notwendige Membrantechnologie vorhanden sei. Außerdem könnten bei einer Ansiedlung in Wuppertal die anfallenden Erkenntnisse schnell in andere laufende Forschungsprogramme des Pharma-Forschungszentrums einfließen.⁹⁹ In den Folgejahren wurde tatsäch-

93 Susanne Giesecke: Von der Forschung zum Markt. Innovationsstrategien und Forschungspolitik in der Biotechnologie, Berlin 2001, S. 19, 149–155; Ulrich Dolata: Politische Ökonomie der Gentechnik. Konzernstrategien, Forschungsprogramme, Technologiewettläufe, Berlin 1996, S. 85–106.

94 Giesecke, Forschung, S. 123, 214f., 230; Viola Peter: Institutionen im Innovationsprozess. Eine Analyse anhand der biotechnologischen Innovationssysteme in Deutschland und Japan, Heidelberg 2002, S. 231f.

95 Rolf D. Schmid: Taschenatlas der Biotechnologie und Gentechnik, Weinheim 2002, S. 144f.

96 Bud, Uses, S. 205.

97 UAB 323–59, H. D. Schlumberger, Zellbiologie als Teil der modernen Biotechnologie, Jan. 1981, S. 3.

98 Ebd., S. Vf., 2.

99 Ebd., S. 27.

lich in Wuppertal eine zellbiologische Forschergruppe aufgebaut, die neben allgemeinen Arbeiten zur Zellkultur auch an monoklonalen Antikörpern arbeitete.¹⁰⁰ Dies zeigt, dass Bayer zu Beginn der 1980er Jahre zwar einen Rückstand in der neuen Biotechnologie aufzuholen hatte, aber mit den eigenen Forschungskapazitäten in Deutschland und den USA durchaus auf vorhandenem Wissen aufbauen konnte.

Der technische Wandel, darin wäre Maier zuzustimmen, stellte beide deutsche Staaten prinzipiell vor ähnliche Probleme. Den Untergang des einen mit der mangelnden Bewältigung der angeblichen Postfordismus-Transformationskrise in Zusammenhang zu bringen, heißt aber die unterschiedlichen Voraussetzungen beider Staaten bereits zu Beginn der 1970er Jahre zu negieren und gleichzeitig die Wirtschaftspolitik Ulbrichts nachträglich zu legitimieren. Richtig ist dagegen vielmehr, dass der technische und wirtschaftliche Rückstand der DDR sich bereits Mitte der 1950er Jahre deutlich abzeichnete.¹⁰¹ Die 1970er Jahre brachten hier durch den beschleunigten technologischen Wandel allenfalls eine Verschärfung.

4. Globalisierung von Forschung und Entwicklung

Der *vierte* hier zu betrachtende Prozess schließlich betraf nur den westlichen Teil Deutschlands. Es handelt sich um die beginnende Globalisierung oder Transnationalisierung der Forschung und Entwicklung von Unternehmen, die sich aus unterschiedlichen Quellen speiste. Zum einen war sie eine Reaktion auf die verstärkte Globalisierung der Gütermärkte, zum anderen erfolgte sie unter dem Einfluss der oben beschriebenen technischen Wandlungsprozesse, die eine Ausweitung der einheimischen Wissensbasis nahe legten. Als Fallbeispiele dienen die Unternehmen Siemens und Bayer.

Siemens hatte besonders seit den 1970er Jahren gezielt versucht, das Auslandsgeschäft zu verbessern und besonders in den USA stärker präsent zu sein. 1974/75 erzielte das Unternehmen zwar erstmals die Hälfte seines Umsatzes im Ausland. Bis in die 1970er Jahre hinein bestand die Fertigung im Ausland jedoch lediglich im Nachbau von in Deutschland entwickelten Produkten. Seit Anfang der 1970er Jahre nahm die Unternehmensleitung insbesondere die USA als potenziellen Markt ins Visier, da der US-Markt als Prüfstein der technologischen Leistungsfähigkeit des Unternehmens erschien. Diese Entscheidung orientierte sich also nicht nur an kurzfristigen Aussichten auf Umsatzsteigerung durch die Erschließung eines zusätzlichen Absatzmarktes, sondern vielmehr an der Tatsache, dass die USA als technologisch richtungweisend galten.¹⁰²

Der Einstieg erfolgte zunächst über Joint Ventures mit amerikanischen Firmen wie Allis-Chalmers und hatte einen Schwerpunkt in der Medizintechnik. 1978 eröffnete Siemens dann ein eigenes Forschungs- und Entwicklungszentrum für Telekommunikations-

100 UAB 323–59, Pharma-Bericht 12737, 22.5.1984.

101 Johannes Bähr/Dietmar Petzina: Innovationsverhalten und Entscheidungsstrukturen in der Wirtschaft der Bundesrepublik und der DDR. Fragestellungen und Bilanz, in: Bähr/Petzina, Innovationsverhalten, S. 11–19; Christoph Buchheim: Die Wirtschaftsordnung als Barriere des gesamtwirtschaftlichen Wachstums in der DDR, in: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 82/2 (1995), S. 194–210.

102 Winfried Feldenkirchen: Siemens. Von der Werkstatt zum Weltunternehmen, München 2003, S. 334–342.

technik in Boca Raton, Florida. 1980 arbeiteten dort schon über 600 Mitarbeiter. 1990 beschäftigte der Konzern dann 2.000 und 1994 bereits 4.000 in den USA, was für 1994 einem Anteil von 8,5 Prozent entspricht.¹⁰³ Dies muss natürlich vor dem Hintergrund der insgesamt stark angestiegenen Forschungs- und Entwicklungsausgaben des Unternehmens gesehen werden, die von 600 Millionen DM 1968 auf 7,3 Milliarden DM 1996 anstiegen. Allerdings blieb der Anteil der Forschungs- und Entwicklungsausgaben am Umsatz seit Mitte der 1970er Jahre relativ konstant bei ca. 8–9 Prozent.¹⁰⁴

Bayer verfügte schon länger über ein Standbein in den USA, speziell im Pharma-Bereich. Das Unternehmen hatte somit eine vergleichsweise gute Ausgangssituation. Als erste US-Tochter gründete Bayer bereits 1954 zusammen mit Monsanto die Mobay Corp., die ab 1967 ausschließlich Bayer gehörte. In den 1970er Jahren wurden mit Cutter (1974) und Miles (1978) zwei Pharmafirmen mit eigenen Forschungskapazitäten übernommen. Das Forschungszentrum von Miles in West Haven, Connecticut, wurde in den 1980er Jahren zum zweitgrößten Forschungszentrum des Konzerns ausgebaut. Es hatte seinen Schwerpunkt in der biotechnologischen Forschung.¹⁰⁵

In den 1980er Jahren errichtete Bayer ein ganzes Netz von Forschungs- und Entwicklungskooperationen mit in- und ausländischen Partnern. Eine Übersicht des Pharma-Forschungszentrums aus dem Jahr 1984 verzeichnete allein 98 Kooperationspartner.¹⁰⁶ Zehn Kooperationen waren nicht projektbezogen, das heißt es handelte sich um allgemeine Beraterverträge; die anderen Verträge waren projektbezogen. 21 dieser Kooperationen fanden mit ausländischen Partnern statt, der Rest mit deutschen Forschungseinrichtungen. Allerdings kamen nur zwei der ausländischen Kooperationspartner aus den USA. Die jährlichen Kosten für Bayer beliefen sich insgesamt auf 5,4 Millionen DM, abgesehen von den Verträgen, in denen keine bestimmte Summe fixiert worden war. Der Löwenanteil dieser Summe fiel jedoch auf einen einzigen Vertrag, nämlich den mit der Firma Genetic Systems, Seattle, der die Zahlung von 3,4 Millionen DM vorsah. Inhaltlich ging es bei dieser Kooperation um die Entwicklung humantherapeutischer monoklonaler Antikörper. Das dokumentiert den hohen Stellenwert, der der Forschung an monoklonalen Antikörpern zu diesem Zeitpunkt bei Bayer eingeräumt wurde.¹⁰⁷

1984 kam es zu einer Kooperation zwischen der Stanford University und dem Bayer-Konzern. Die Initiative ging augenscheinlich von der amerikanischen Seite aus. Im Herbst 1984 bot Stanford der Bayer-Tochter Cutter eine Lizenz auf einen monoklonalen Antikörper gegen J5-Lipopolysaccharide an. Allerdings hatte die Firma Genetic Systems, mit der Bayer kooperierte, bereits einen solchen Antikörper entwickelt, der aber nicht die erwartete Wirkung zeigte. Daher riet Horst Schlumberger vom Wuppertaler Pharma-For-

103 Siemens-Archiv München 68.Li 262, Siemens in USA – Historischer Überblick; Siemens '94. A Review of Siemens Businesses in the USA, S. 28; Siemens stärkt US-Position, in: Manager-Magazin 17.10.1990.

104 Feldenkirchen, Siemens, S. 324.

105 Dolata, Ökonomie, S. 91; Erik Verg/Gottfried Plumpe/Heinz Schultheis: Meilensteine. 125 Jahre Bayer 1863–1988, Leverkusen 1988, S. 575.

106 UAB 323–74, Mitarbeiterverträge, 10.4.1985.

107 Ebd. Schreiben vom 24.1.1986.

schungszentrum zunächst, keine solche Lizenz zu erwerben.¹⁰⁸ Nur wenige Tage später jedoch wurde diese Entscheidung revidiert, und Bayer entschloss sich mit der Zustimmung von Schlumberger, zunächst einen Überstand für 10.000 \$ zu erwerben. Wenn die Untersuchungen daran erfolgreich wären, würde das Unternehmen gegen Zahlung von weiteren 55.000 \$ die Zelllinie erhalten.¹⁰⁹ Ob das Umdenken bei Bayer auf neue, viel versprechende Testergebnisse zurückzuführen war oder auf eine höhere Risikobereitschaft, geht aus den Akten nicht eindeutig hervor. Möglicherweise gab Bayer auch dem Vorschlag der Wissenschaftler des Tochterunternehmens Cutter nach, die die Annahme des Lizenzabkommens befürworteten.¹¹⁰

Diese Beispiele verdeutlichen, dass Bayer in den 1980er Jahren zwar zahlreiche Kontakte zu US-amerikanischen Forschern hatte, dass das Unternehmen aber auch Zeit brauchte, um ein Vertrauensverhältnis zu den neuen Partnern zu etablieren. Gerade im Hinblick auf eine längerfristige Förderung einzelner Institute verhielt sich Bayer zunächst noch abwartend.

Die späten 1970er und frühen 1980er Jahre brachten eine merkliche Internationalisierung der unternehmenseigenen Forschung und Entwicklung. Natürlich war es auch vorher schon üblich gewesen, Forschungsergebnisse aus dem Ausland zu rezipieren. Aber zum einen stieg die Anzahl und Bedeutung der Forschungskooperationen mit ausländischen Partnern, zum anderen begannen deutsche Großunternehmen, eigene Forschungszentren im Ausland zu eröffnen. Die Globalisierung von Forschung und Entwicklung markierte insofern gegenüber der Fertigung im Ausland durchaus eine neue Stufe der wirtschaftlichen Globalisierung. Sie kann von daher als Folge der zunehmenden internationalen Marktorientierung deutscher Unternehmen gesehen werden, die durch den Aufbau von Forschungskapazitäten in den Hauptabsatzländern vor allem die Nähe zur Fertigung und zu den Kunden suchten.¹¹¹ Darüber hinaus war sie jedoch auch ein Zeichen für den verschärften internationalen Wettbewerb, in dem sich die einheimische Wissensbasis allein als nicht mehr ausreichend herausstellte.

5. Krise, Stagnation und Aufbruch

Insgesamt lohnt sich für die 1970er Jahre ein genaueres Hinsehen als es eine oberflächliche Krisensemantik suggeriert. Entwicklungen, die vordergründig als Aufbruch erscheinen mögen, wie die genannten organisatorischen Innovationen im Wissenstransfer zwischen Hochschulen und Unternehmen beziehungsweise Betrieben, führten eher zur Stagnation. Die von Maier diagnostizierte moralische Krise wurde von den Unternehmen weitgehend erfolgreich ignoriert, während die ökonomische Krise im Osten Deutschlands zwar real existierte, aber doch eher Fortsetzung und Ergebnis des ökonomischen wie technologischen Zurückbleibens seit den 1950er Jahren darstellte. Für die Bundesrepublik

108 UAB 323–73, Schreiben vom 1.10.1984.

109 Ebd., Schreiben vom 12.10.1984.

110 Ebd. Schreiben vom 18.10.1984.

111 Dolata, *Ökonomie*, S. 85–106.

Deutschland markierten die 1970er Jahre schon eher einen Einschnitt. Prozesse des technischen Wandels und der Globalisierung intensivierten sich in diesem Jahrzehnt merklich. Als Krise wurde das von den Zeitgenossen allerdings noch nicht empfunden. Im Gegenteil schien der relativ glimpfliche Verlauf der weltweiten ökonomischen Krise in den späten 1970er Jahren zunächst das „Modell Deutschland“ zu bestätigen.¹¹² Zu einer ausgeprägten Krisenperzeption und -rhetorik kam es erst zu Beginn der 1980er Jahre, als vor allem der Rückstand im Bereich der neuen Biotechnologie gegenüber den USA realisiert wurde und zu ähnlichen Debatten wie in den 1960er Jahren („technologische Lücke“, „amerikanische Herausforderung“) führte.¹¹³

112 Vgl. Abelshauser, *Deutsche Wirtschaftsgeschichte*, S. 292 f.; Rebecca Harding/William E. Paterson (Hg.): *The future of the German economy. An end to the miracle?*, Manchester 2000.

113 Johannes Bähr: Die „amerikanische Herausforderung“. Anfänge der Technologiepolitik in der Bundesrepublik Deutschland, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 35 (1995), S. 115–130; Helmuth Trischler: Die „amerikanische Herausforderung“ in den „langen“ siebziger Jahren: Konzeptionelle Überlegungen, in: Ritter/Szöllösi-Janze/Trischler (Hg.): *Antworten auf die amerikanische Herausforderung*, S. 11–18; Christian Kleinschmidt: *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950–1985*, Berlin 2002.

Unbewältigte wissenschaftlich-technische Herausforderungen

Zur Ausbreitung kompensatorischer Netzwerke in der DDR und in Polen während der 1970er Jahre

von *Friederike Sattler*

Nach dem Höhepunkt der Entstalinisierungskrise von 1956 waren in den meisten Ländern Ostmitteleuropas, die auch weiterhin unter sowjetischer Hegemonie standen, grundlegende Wirtschaftsreformen konzipiert, wenn auch nur zögerlich in die Praxis umgesetzt worden.¹ Ihr gemeinsames Ziel bestand darin, den Übergang von einem extensiven Wachstum, das den wirtschaftlichen Wiederaufbau der Nachkriegszeit bestimmt hatte, aber an Dynamik verlor, zu einem intensiven, auf neue Technologien und eine höhere Kapital- und Arbeitsproduktivität gestützten Wachstum zu erreichen. Denn der Herausforderungen durch den schnellen technologischen Wandel in den westlichen Industriegesellschaften war man sich in den staatssozialistischen Ländern früh bewusst. Als wesentliche Elemente dieses Wandels – den man als wissenschaftlich-technische Revolution verstand – galten zum einen der Ersatz von immer mehr natürlichen durch künstliche Werkstoffe, den die moderne synthetische Chemieindustrie möglich machte, zum anderen der Übergang von der bisherigen konventionellen Maschinenteknik zur weitgehenden Automatisierung der Fertigungsprozesse, geregelt und gesteuert durch auf elektronischer Datenverarbeitung beruhende kybernetische Steuerungssysteme.² Die Mikroelektronik

- 1 Einen guten Überblick über die Gesamtentwicklung bietet: Jan Foitzik (Hg.): *Entstalinisierungskrise in Ostmitteleuropa 1953–1956*, Paderborn 2001. Aus der umfangreichen Literatur zu den anschließenden Wirtschaftsreformen seien hier nur zwei grundlegende Studien und zwei jüngste Publikationen genannt: Janusz G. Zielinski: *Economic Reforms in Polish Industry*, London 1973; André Steiner: *Die DDR-Wirtschaftsreform der sechziger Jahre. Konflikt zwischen Effizienz- und Machtkalkül*, Berlin 1999; Christoph Boyer (Hg.): *Sozialistische Wirtschaftsreformen. Tschechoslowakei und DDR im Vergleich*, Frankfurt/M. 2006; ders. (Hg.): *Zur Physiognomie sozialistischer Wirtschaftsreformen. Die Sowjetunion, Polen, die Tschechoslowakei, Ungarn, die DDR und Jugoslawien im Vergleich*, Frankfurt/M. 2007.
- 2 Zum Konzept der „Wissenschaftlich-technischen Revolution“ (WTR), mit dem ein Begriff des britischen Wissenschaftshistorikers John Desmond Bernal (1901–1971) aufgegriffen wurde: Hartmut Zimmermann: *Politische Aspekte in der Herausbildung, dem Wandel und der Verwendung des Konzepts „Wissenschaftlich-technische Revolution“ in der DDR*, in: *Deutschland Archiv, Sonderheft: Wissenschaftlich-technische Revolution und industrieller Arbeitsprozess. 9. Tagung zum Stand der DDR-Forschung in der Bundesrepublik, Köln 1976*, S. 17–51. Der Beginn des zugrunde liegenden Prozesses, den man keinesfalls als ein auf die Wirtschaft begrenztes Phänomen, sondern vielmehr als eine gesamtgesellschaftliche Umwälzung verstand, wurde auf die Mitte der 1950er Jahre datiert, und erfuhr – so die Annahme – bereits in den 1960er Jahren eine erhebliche Beschleunigung. Grundlegend für das Verständnis und die Dynamik des Konzeptes: Radovan Richta u. a.: *Civilization at the Crossroads: Social and Human Implications of the Scientific and Technological Revolution*, Sydney 1967.

war damit bereits angesprochen, obwohl weder in den westlichen noch in den staatssozialistischen Industrieländern zu dieser Zeit schon klar erkennbar war, dass es sich dabei um die entscheidende Basisinnovation für eine dritte industrielle Revolution handelte, die erst in den 1970er Jahre ihre Wirkung zu entfalten begann.³

Um intensives Wachstum – gestützt auf neue Technologien in den beiden genannten Bereichen – zu fördern, sollten die etablierten, hochgradig zentralisierten und bürokratisierten Planungs- und Lenkungsmechanismen tendenziell dezentralisiert sowie vor allem flexibilisiert und ökonomisiert werden, was wachsende Handlungsspielräume für die verstaatlichten Industriebetriebe und ihre Manager mit sich brachte. Doch diese grundlegenden Reformversuche, die in Polen unter der kommunistischen Parteiführung von Władysław Gomułka relativ früh, schon ab 1956, jedoch nur zögerlich, in der DDR unter der Parteiführung von Walter Ulbricht dagegen relativ spät, nämlich erst ab 1963, dafür aber energisch in Angriff genommen wurden, scheiterten in beiden Fällen binnen weniger Jahre. Die Hauptursachen des Scheiterns lagen in den inneren Widersprüchen und Inkonsistenzen der Reformkonzepte, die zwar mehr Wirtschaftlichkeit erreichen, aber nicht den Primat der Politik über die Wirtschaft preisgeben und damit die Machtbasis der kommunistischen Parteiherrschaft gefährden wollten.

In Polen wie in der DDR kehrte man nach dem Scheitern der ambitionierten Reformprojekte bereits zu Beginn der 1970er Jahre zu einer Wirtschaftspolitik zurück, die sich wieder stärker auf die zentraladministrative Planung und Lenkung der Volkswirtschaft stützte. Um die wissenschaftlich-technischen Herausforderungen der Zeit dennoch zu bewältigen, die ja nach wie vor bestanden, und sich – wie Michael Geyer, Kazimierz Z. Poznański und Charles S. Maier zu recht betonten – dem Westen wie dem Osten im Verlauf der 1970er Jahre mit wachsender Schärfe stellten,⁴ setzten die DDR und Polen, anders als westliche Länder mit historisch vergleichbaren Wirtschaftsstrukturen, zum Beispiel Österreich, aber nicht auf flexible Spezialisierung und wachsenden internationalen Austausch, sondern in erster Linie auf integrierte industrielle Großbetriebe: Die Rezentralisierung der Planungs- und Lenkungsmechanismen wurde in der DDR mit der forcierten Bildung von „Kombinaten“, in Polen mit der forcierten Bildung „Großer Wirtschaftsorganisationen“ verbunden.

- 3 Zum Begriff und den realhistorischen Phänomen der dritten industriellen Revolution: Dieter Balkhausen: *Die Dritte Industrielle Revolution. Wie die Mikroelektronik unser Leben verändert*, Düsseldorf 1978; Manuel Castells: *Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft*, Opladen 2004; James W. Cortada: *The Digital Hand (Vol. I). How Computers Changed the Work of American Manufacturing, Transportation and Retail Industries*, Oxford 2004; ders.: *The Digital Hand (Vol. II). How Computers Changed the Work of American Financial, Telecommunications, Media and Entertainment Industries*, Oxford 2006.
- 4 Michael Geyer: *Industriepolitik in der DDR. Von der großindustriellen Nostalgie zum Zusammenbruch*, in: Jürgen Kocka/Martin Sabrow (Hg.): *Die DDR als Geschichte. Fragen – Hypothesen – Perspektiven*, Berlin 1994, S. 122–134; Kazimierz Z. Poznański: *Poland's Protracted Transition. Institutional Change and Economic Growth 1970–1994*, Cambridge 1996; Charles S. Maier: *Two Sorts of Crisis? The "long" 1970s in the West and the East*, in: Hans Günter Hockerts (Hg.): *Koordinaten deutscher Geschichte in der Epoche des Ost-West-Konflikts*, München 2004, S. 49–62.

Die Bildung solcher integrierter industrieller Großbetriebe kann grundsätzlich als ein Versuch verstanden werden, das unter den Bedingungen zentraler Planung und Lenkung verstärkt auftretende Problem der unzureichenden zwischenbetrieblichen Kooperation in den Griff zu bekommen. Auch in den staatssozialistischen Industriegesellschaften führte die fortschreitende Arbeitsteilung zwischen den Industriezweigen und Betrieben zu einer wachsenden wirtschaftlichen Spezialisierung mit wechselseitigen Abhängigkeiten. Und diese erwiesen sich – das war das Kernproblem ihrer weiteren Modernisierung – immer weniger als zentral plan- und steuerbar. Der Ansatz, die zentrale Planung und Lenkung deshalb eher indirekt mit monetären, parametrischen Steuerungsinstrumenten und mit einer stärker eigenverantwortlichen zwischenbetrieblichen Kooperation zu verbinden, war im Zuge der Reformversuche der 1960er Jahre an seinen eigenen Inkonsistenzen gescheitert.⁵ Vor diesem Hintergrund schien zu Beginn der 1970er Jahre die stärkere Zusammenfassung der Betriebe zu sowohl horizontal als auch vertikal integrierten Großbetrieben eine Möglichkeit zu sein, einerseits die zentrale Steuerung der Wirtschaftseinheiten zu vereinfachen, andererseits aber gleichzeitig die betriebs- wie volkswirtschaftlich unerlässliche Kooperation, wie sie sich aus technologisch-produktionsmäßigen und ökonomischen Zusammenhängen ergab, sicherzustellen.

1. Reaktionen in der DDR: Die durchgängige Kombinatbildung und ihre Folgen

Nach dem Scheitern der Ulbricht'schen Wirtschaftsreformen, welches nicht wenig zum politischen Sturz des Ersten Sekretärs der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands (SED) im Mai 1971 betrug, versuchte man in der DDR unter seinem Nachfolger Erich Honecker – wie die damalige sowjetische Vorgabe einer stärkeren „Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik“ es vorsah – zunächst das sozial- und konsumpolitische Angebot für die Bevölkerung zu verbessern, ohne dabei mittel- bis langfristig das Ziel einer auch auf westliche Technologien gestützten Modernisierung der ostdeutschen Volkswirtschaft aus den Augen zu verlieren.⁶ Die noch in der letzten Reformphase ab 1967 zur Förderung moderner Wachstumsbranchen, insbesondere der Elektrotechnik und der Elektronik, neu gegründeten „Kombinate“ wurden deshalb nicht etwa aufgelöst, sondern man versuchte, sie durch den vorrangigen Abschluss bereits laufender Investitionsprojekte wirtschaftlich zu konsolidieren.⁷ Erst ab 1972/73 ging es dann um den weiteren Ausbau, zunächst durch Eingliederung zahlreicher ehemals privat, genossenschaftlich

5 Am Beispiel der DDR ausführlicher dazu: Friederike Sattler: Zwischen hierarchischer Leitung und Kooperation: Die Betriebe und das novellierte Vertragsgesetz vom Februar 1965 zur Unterstützung der DDR-Wirtschaftsreformen, in: Christoph Boyer (Hg.): Zur Physiognomie sozialistischer Wirtschaftsreformen. Die Sowjetunion, Polen, die Tschechoslowakei, Ungarn, die DDR und Jugoslawien im Vergleich, Frankfurt/M. 2007, S. 251–268.

6 Vgl. André Steiner: Von Plan zu Plan. Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR, München 2004, S. 165–196.

7 Die Zahl der Industriekombinate war von 17 im Jahr 1967 auf 120 im Jahr 1970 angestiegen, von denen 35 direkt durch Ministerien geleitet wurden. Vgl. Jörg Roesler: Kombinate in der Geschichte der DDR. Von den ersten VVB bis zur durchgängigen Kombinatbildung, in: Jahrbuch für Geschichte 31 (1984), S. 221–271, hier S. 257, Tabelle 3.

oder halbstaatlich geführter mittelständischer Betriebe, die im Frühjahr 1972 enteignet und verstaatlicht worden waren.⁸ Zur weiteren wirtschaftlichen Stärkung der Kombinate sollte außerdem der Auf- und Ausbau von zentralen Forschungsabteilungen und von solchen Abteilungen beitragen, denen ein hoher Stellenwert für die schnelle Überführung von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen in die Produktion zukam.⁹ Davon versprach man sich eine Beschleunigung des wissenschaftlich-technischen Fortschritts. Um die Investitionstätigkeit zu verbessern und die Intensivierung voranzutreiben, erhielten auch die Erweiterung der Baukapazitäten und der Ausbau des Rationalisierungsmittelbaus hohe Priorität. Zahlreiche zweigleisige und zweigleisige Zulieferbetriebe, darunter Produzenten von Halbfertig- ebenso wie solche von hoch spezialisierten Fertigerzeugnissen, wurden in die Kombinate eingegliedert, behielten in der Regel aber ihren Namen und ihre juristische Selbständigkeit. Mit Hilfe der Zentralisierung bestimmter Fertigungen in bestimmten Kombinatbetrieben wurde die Spezialisierung vorangetrieben. Auch Außenhandelsbetriebe, die bisher sämtlich dem Ministerium für Außenhandel unterstanden hatten, wurden in Kombinate eingegliedert. Der Absatz wurde intern zentralisiert, außerdem war nun sogar von aktiver „Bedarfs- und Marktforschung“ die Rede, um eine bessere Anpassung an Nachfrageveränderungen zu ermöglichen. Allerdings dominierte bei den Kombinatbetrieben in der Praxis weiterhin eindeutig die Produktions- vor der Absatz- oder Kundenorientierung, die sich in westlichen Unternehmen zu dieser Zeit tatsächlich ihre Bahn brach. Im Kern zielten die Konsolidierungs- und Ausbaumaßnahmen darauf, den Kombinatbetrieben alle Phasen des „Reproduktionsprozesses“ in eigene Regie zu übergeben und dadurch ihre Effizienz zu steigern.

Vom Grundsatz her war die Verknüpfung von allgemeiner Rezentralisierung des volkswirtschaftlichen Planungs- und Lenkungsgefüges mit einer Aufwertung der Kombinate ein durchaus schlüssiges Konzept. Denn in Anlehnung an die theoretischen Überlegungen Oliver E. Williamson's zu den Transaktionskosten innerhalb von Hierarchien kann man mit gutem Grund davon ausgehen, dass die Kostennachteile einer zentralisierten Planungs- und Lenkungsbürokratie durch die Aufwertung und Gewährung größerer Autonomie an divisionale Organisationsteile – und als solche können Kombinate in der planwirtschaftlichen Gesamtarchitektur betrachtet gelten – beträchtlich abgebaut

8 Vgl. Maria Haendcke-Hoppe: *Privatwirtschaft in der DDR: Geschichte, Struktur, Bedeutung*, Berlin 1982; Heinz Hoffmann: *Die Betriebe mit staatlicher Beteiligung im planwirtschaftlichen System der DDR 1956–1972*, Stuttgart 1999; Frank Ebbinghaus: *Ausnutzung und Verdrängung. Steuerungsprobleme der SED-Mittelstandspolitik 1955–1972*, Berlin 2003.

9 Vgl. auch zum Folgenden: Gerd Friedrich u. a.: *Zur weiteren Vervollkommnung der Leitung, Planung und ökonomischen Stimulierung der gesellschaftlichen Produktion. Die Entwicklung und Festigung der Kombinate in der Industrie (Thesen)*, in: *Wirtschaftswissenschaft* 25/8 (1977), S. 1121–1144; Dieter Bormann: *Langfristige wissenschaftlich-technische Entwicklung in Betrieb und Kombinat. Erfahrungen und Probleme bei ihrer Planung in der stoffwandelnden Industrie*, Leipzig 1977; Rudolf Gerisch/Willy Hofmann: *Aufgaben und Probleme der Entwicklung in den Kombinatbetrieben zur Erhöhung der volkswirtschaftlichen Effektivität*, in: *Wirtschaftswissenschaft* 27/2 (1979), S. 129–148; Siegfried Dorn: *Kombinatbildung und Effektivität*, in: *Ökonomische Probleme der Bildung und Tätigkeit Großer Wirtschaftsorganisationen in der VR Polen und der volkseigenen Kombinate in der DDR, Teil II*, Dresden 1979, S. 3–14; *Zur Vervollkommnung der Leitung, Planung und Organisation der Kombinate. Erfahrungen und Verallgemeinerungen*, Berlin (Ost) 1981.

werden können.¹⁰ Die andere – mit Williamson ebenfalls gut zu begründende – Option, bestimmte Transaktionen aus der Planungs- und Lenkungsbürokratie heraus auf die Märkte zu verlagern, um relative Kostenvorteile zu erlangen, stellte für die DDR-Führung nach dem Scheitern der ambitionierten Reformen der 1960er Jahre, bei denen genau dies erfolglos versucht worden war, keine ernsthaft erwogene Alternative mehr dar. Davon zeugte nicht zuletzt die entschlossene Beseitigung der letzten Reste der legalen Privatwirtschaft.

In der DDR kam es in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre, als sich die Ölpreiskrise und die dadurch weiter verschärfte Konkurrenz auf den Weltmärkten auch im sowjetischen Machtbereich bemerkbar machte, indem nicht nur die Preise für Energie und Rohstoffe, sondern auch die Zinsen für westliche Kredite immer weiter anstiegen, zu einer weiteren Welle von Kombinatbildungen.¹¹ Bis zum Ende des Jahrzehnts wurden die Betriebe ein und derselben Branche mit ihren wichtigsten Zulieferern und Abnehmern fast flächendeckend in Kombinat zusammengefasst.¹² Parallel dazu löste man die Vereinigungen Volkseigener Betriebe (VVB), die in manchen Branchen bisher noch als mittlere Leitungsebene fungiert hatten, nach und nach auf, indem sie zum Teil in neue Kombinatleitungen überführt wurden. 1979 unterstanden sämtliche Kombinate direkt den Branchenministerien. 1980 war die Industrie der DDR so gut wie vollständig in Kombinat erfasst: In ihnen wurden 99 Prozent der industriellen Warenproduktion hergestellt.¹³

In den neuen integrierten Großbetrieben, die zum einen Größenvorteile nutzen, gleichzeitig aber die wirtschaftliche Spezialisierung vertiefen und die Koordination der arbeitsteiligen Produktionsprozesse sicherstellen sollten, würden sich, so nahm man durchaus in Übereinstimmung mit zeitgenössischen westlichen Managementlehren an, auch die Informationswege verkürzen und somit die Entscheidungsprozesse beschleunigen lassen. Der realwirtschaftlich durchaus bereits wahrnehmbare Trend einer Abkehr westlicher Industrieunternehmen von der fordistischen Produktionsweise und ihren erhofften, aber zunehmend prekärer werdenden Größenvorteilen wurde dabei allerdings verkannt. Wachsende Anforderungen infolge von immer größerer produktionstechnisch wie wirtschaftlich bedingter Komplexität sollten gerade mit Hilfe der Kombinate – und dem ver-

10 Vgl. Oliver E. Williamson: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, New York 1975; Viktor N. Čerkovec: *The Enterprise in the System of Socialist Social Production*, in: *Problems of Economics* 22/10 (1980), S. 3–21.

11 Die Hintergründe der verzögerten Reaktion der DDR-Führung auf die Ölpreiskrise von 1973 hat Harm G. Schröter am Beispiel der Chemieindustrie eingehend analysiert: Harm G. Schröter: *Ölkrisen und Reaktionen in der chemischen Industrie beider deutscher Staaten. Ein Beitrag zur Erklärung wirtschaftlicher Leistungsdifferenzen*, in: Johannes Bähr/Dietmar Petzina (Hg.): *Innovationsverhalten und Entscheidungsstrukturen. Vergleichende Studien zur wirtschaftlichen Entwicklung im geteilten Deutschland 1945–1990*, Berlin 1996, S. 109–138; ders.: *Handlungspfadverengung bis zur „Selbstzerstörung“? Oder: Warum die chemische Industrie der DDR im Vergleich zu der der Bundesrepublik zwischen 1965 und 1990 so hoffnungslos veraltete*, in: Lothar Baar/Dietmar Petzina (Hg.): *Deutsch-deutsche Wirtschaft 1945 bis 1990. Strukturveränderungen, Innovationen und regionaler Wandel. Ein Vergleich*, St. Katharinen 1999, S. 304–325.

12 Vgl. Roesler, *Kombinate in der Geschichte der DDR*, S. 263–269.

13 *Statistisches Jahrbuch der DDR*, Berlin (Ost) 1983, S. 137.

stärkten Einsatz mikroelektronischer Steuerung – besser bewältigt werden.¹⁴ Bei kritischen Beobachtern, wie etwa Manfred Melzer und seinen Mitarbeitern vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), bestanden daran allerdings erhebliche Zweifel, allein schon deshalb, weil die durch zweigübergreifende Neuordnung von Zulieferbetrieben zweifellos zu erzielenden internen Koordinierungsgewinne der Kombinate durch Nachteile der dadurch erschwerten Koordinierung mit externen Abnehmern aufgewogen werden würden.¹⁵ Die neuen „Unternehmenszusammenschlüsse“ mit ihrem zumeist nur wenig diversifizierten Produktionsprogramm konnten zwar in fast allen Bereichen, in Forschung und Entwicklung ebenso wie bei Beschaffung, Produktion und Absatz, bestimmte Größenvorteile erzielen, unterlagen aber nach wie vor keinem wirkamen Marktzwang zur Produktinnovation und stärkeren Kundenorientierung. Die zentrale Frage war deshalb, ob die Kombinatdirektoren und die ihnen zur Seite stehenden Führungskräfte tatsächlich zu mehr Innovationsfreude und Risikobereitschaft angeregt werden könnten.

Die Leitung der meisten Kombinate erfolgte über die Direktion ihres „Stammbetriebes“, also desjenigen Betriebes, der innerhalb des Kombinats auf Grund seines hohen Anteils an der Warenproduktion eindeutig dominierte. Die Direktion des Kombinats und des Stammbetriebs waren hier identisch – ein Modell, das den Leitungs- und Verwaltungsaufwand beträchtlich reduzierte, von einer modernen divisionalen Unternehmensstruktur allerdings weit entfernt war, denn es konservierte die interne funktionale Gliederung.¹⁶ Nur wenn es innerhalb des Kombinates keinen eindeutigen Stammbetrieb gab, wurde eine zusätzliche Kombinatleitung gebildet; das war bei rund 35 Prozent der Fall. In beiden Leitungsmodellen stand es den Kombinatleitungen offen, „Leitbetriebe“ mit Planungs- und Koordinierungsaufgaben für bestimmte Gruppen von zugehörigen Betrieben festzulegen, die an der Herstellung des gleichen Erzeugnisses beteiligt waren; angesichts der kleineren Betriebsgrößen war das insbesondere in der Leicht- und Lebensmittelindustrie üblich. Darüber hinaus entwickelten sich im Laufe der Zeit auch komplexe Mischformen, so etwa beim Kombinat Robotron in Dresden, dessen Generaldirektor selbst die Leitung der beiden zentralen Bereiche Forschung und Technik sowie Rationalisierung wahrnahm und ansonsten gestützt auf ein Kollegium von Fachdirektoren die insgesamt 14 angeschlossenen Produktionsbetriebe sowie vier regional gegliederte Absatzbetriebe, einen Außenhandelsbetrieb und einen Anlagenbaubetrieb leitete – eine sehr flache Hierarchie, die durch zahlreiche Projekt- und Beratungsgruppen ergänzt und unterstützt wurde.¹⁷ An der Spitze der Kombinate standen Generaldirektoren, unterstützt

14 1977 fiel die Entscheidung der SED-Führung, sich bei der Entwicklung neuer Technologien ganz auf die Mikroelektronik zu konzentrieren. Vgl. Gerhard Barkleit: Mikroelektronik in der DDR. SED, Staatsapparat und Staatsicherheit im Wettstreit der Systeme, Dresden 2000.

15 Vgl. auch zum Folgenden: Manfred Melzer/Angela Scherzinger/Cord Schwartau: Wird das Wirtschaftssystem der DDR durch vermehrte Kombinatbildung effizienter?, in: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 4 (1979), S. 365–391.

16 Vgl. die anschauliche Darstellung der unterschiedlichen Kombinatleitungsstrukturen in: Melzer/Scherzinger/Schwartau, Wirtschaftssystem der DDR, S. 372, 373 und S. 376.

17 Vgl. das Leitungsschema des Kombinats Robotron in: ebd., S. 376; ausführlicher dazu: Gerhard Merkel: VEB Kombinat Robotron. Ein Kombinat des Ministeriums für Elektrotechnik und Elektronik der

durch Fachdirektoren sowie Stabs- und Funktionalorgane. Die Generaldirektoren erhielten – verglichen mit den früheren VVB-Direktoren – beträchtlich erweiterte Handlungsspielräume, bei der Planung des eigenen Produktionsprogramms, der Güterbilanzierung, der „Umprofilierung“ der ihnen unterstehenden Betriebe zwecks Spezialisierung, Konzentration oder Kooperation sowie hinsichtlich der Koordinierung der wirtschaftlichen Prozesse in und zwischen den Kombinat. ¹⁸ Durch ihre langfristig-konzeptionelle Leitungstätigkeit sollten sie für die – bereits angesprochene – „innere Geschlossenheit des Reproduktionsprozesses“ im Kombinat sorgen.

Obwohl jederzeit extralegale politische Interventionen aus dem Wirtschaftsapparat des SED-Zentralkomitees denkbar waren und es keine klare rechtliche Kompetenzabgrenzung zwischen Staatlicher Plankommission, Ministerien und den ihnen unterstehenden Generaldirektoren gab, waren letztere durchaus machtvolle Personen – gegenüber ihren Kombinatbetrieben ebenso wie in deren Umfeldern. ¹⁹ Das ergab sich aus ihrer Planungskompetenz und der quasi auf Autarkie zielenden Kombinatorganisation, also der Eingliederung zahlreicher Zulieferer und Abnehmer auch aus den lokalen und regionalen Umfeldern. Das Entscheidungsfeld der Generaldirektoren war hinsichtlich Größe, Breite und Tiefe nach Erlass einer neuen Kombinatverordnung im November 1979 jedenfalls erheblich umfangreicher als das der früheren VVB-Direktoren. Allein durch das Gewicht der von ihnen geleiteten Wirtschaftseinheiten besaßen sie auch gegenüber den Ministern ein beträchtliches Machtpotenzial. Die an der Spitze der 30 größten, die jeweilige Branche anführenden Kombinate stehenden Generaldirektoren gehörten außerdem dem SED-Zentralkomitee an, besaßen also auch politischen Einfluss. Am Leiter der ZK-Abteilung für Wirtschaftspolitik und Politbüromitglied Günter Mittag kamen sie freilich nicht vorbei, wenn sie das Politbüro oder den Generalsekretär Erich Honecker selbst erreichen wollten. ²⁰ Doch wie gingen die Generaldirektoren und die sie unterstützenden Führungskräfte mit den Entscheidungs- und Handlungsspielräumen und ihren eigenen Machtpotenzialen um? Legten sie als „sozialistische Manager“ auch unternehmerische Qualitäten an den Tag?

DDR, S. 7–28, URL: <http://robotron.foerderverein-tds.de/111/robotron111a.pdf> (14.7.2007).

18 Ausführlich: Hannelore Hamel: Sozialistische Unternehmenskonzentration und Managerverhalten. Die Kombinatbildung in der DDR als Effizienzproblem, in: Günter Hedtkamp (Hg.): Anreiz- und Kontrollmechanismus in Wirtschaftssystemen, Bd. 1, Berlin 1981, S. 67–97, hier S. 70–74.

19 Vgl. auch zum Folgenden: M. Rainer Lepsius: Handlungsräume und Rationalitätskriterien der Wirtschaftsfunktionäre in der Ära Honecker, in: Theo Pirker u. a. (Hg.): Der Plan als Befehl und Fiktion. Wirtschaftsführung in der DDR. Gespräche und Analysen, Opladen 1995, S. 347–362, hier S. 357–359; zum rechtlichen Rahmen: Klaus Erdmann/Manfred Melzer: Die neue Kombinatverordnung in der DDR, in: Deutschland Archiv 13/9 (1980), S. 929–942 und Heft 10, S. 1046–1062; Siegfried Mampel: Die Rechtsstellung der Kombinate, in: Kurt Erdmann (Hg.): Wirtschaftsverfassung und Wirtschaftspolitik der DDR, Berlin 1984, S. 69–100.

20 Das musste zum Beispiel der Generaldirektor des Chemiekombinats Bitterfeld Heinz Schwarz feststellen, als er im Laufe des Jahres 1976 versuchte, ein umfassendes „Programm zur Rationalisierung, Stabilisierung und Modernisierung“ seines nicht zuletzt mit Blick auf Gesundheits- und Umweltstandards heruntergekommenen Kombinates politisch durchzusetzen. Vgl. Heinz Schwarz: Prägungen aus acht Jahrzehnten. Bitterfelder Weg eines Generaldirektors, Leipzig 2004, hier S. 181–201.

Die offiziellen Hierarchien in den Kombinatn gaben dem Führungspersonal scheinbar klare formal-bürokratische Verfahrensweisen vor. Zum Führungspersonal der Kombinate und der ihnen angeschlossenen Betriebe zählten auf der oberen Leitungsebene neben dem Generaldirektor und seinem Stellvertreter der Hauptbuchhalter sowie die Fach- und Betriebsdirektoren; hinzu kamen auf der gehobenen und mittleren Leitungsebene die höher qualifizierten Angestellten mit Leitungsfunktionen: die Bereichs-, Abteilungs- und Abschnittsleiter, nicht zu vergessen ist außerdem die „neue Funktionärsschicht“ der betrieblichen SED- und FDGB-Funktionäre.²¹ Angesichts der Unzulänglichkeiten des zentralen Planungs- und Lenkungssystems, die mit den steigenden Rohstoff- und Energiepreisen und den unbewältigten Herausforderungen der dritten industriellen Revolution in den 1970er Jahren trotz forcierter Kombinatbildung weiter anwuchsen, sah sich das Management jedoch gezwungen, immer häufiger auch außerhalb des vorgegebenen Rahmens aktiv zu werden: „Die Ölkrise und das dramatische Aufbrechen der ‚technologischen Lücke‘ leitete [...] eine [...] Phase des ‚Durchwurstelns‘ und Improvisierens, aber auch des Resignierens ein“, hielt Peter Hübner dazu prägnant fest.²²

Die auf Kombinat- und Betriebsebene verantwortlichen Manager nutzten ihre im Zuge der Kombinatreform tendenziell erweiterten Verfügungs- und Nutzungsrechte über volkseigene Ressourcen immer häufiger, um auch informelle wirtschaftliche Koordinationen mit anderen Betrieben und Einrichtungen des lokalen Umfeldes anzuknüpfen, häufig mit Stadt- und Gemeindeverwaltungen, die zum Beispiel Wohnraum zu vergeben hatten, aber auch mit Produktionsgenossenschaften des Handwerks oder der Landwirtschaft sowie mit Schulen, Kindergärten und sonstigen sozialen Einrichtungen. Die Kombinatmanager trugen damit erheblich zur Ausbreitung der „Schattenwirtschaft“ bei.²³ Den Zugang zu diesem halb- bis vollständig illegalen Markt innerhalb der Planwirtschaft erhielten sie nicht durch Geld oder ein anderes egalitäres Tauschmittel, sondern nur durch handfeste eigene Kompensationsgüter oder das Versprechen konkreter Vorteilsgewährung an die Tauschpartner – ein wesentliches Erklärungsmoment für die sich selbst verstärkende Tendenz und innere Pfadabhängigkeit der Schattenwirtschaft.²⁴

21 Vgl. Peter Hübner: Industrielle Manager in der SBZ/DDR. Sozial- und mentalitätsgeschichtliche Aspekte, in: *Geschichte und Gesellschaft* 24 (1998), S. 55–80; ders.: *Durch Planung zur Improvisation. Zur Geschichte des Leitungspersonals in der staatlichen Industrie der DDR*, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 39 (1999), S. 197–235.

22 Hübner, *Industrielle Manager in der SBZ/DDR*, S. 74.

23 Diese speiste sich freilich auch aus anderen Quellen, etwa der verborgenen Wertschöpfung privater Haushalte. Eine systematische Übersicht zu den verschiedenen Erscheinungsformen der Schattenwirtschaft und diverse Definitionsangebote finden sich bei: E. Ulrich Cichy: *Schattenwirtschaft in sozialistischen Planwirtschaften. Eine kurze Bestandsaufnahme*, in: *Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik* 34 (1989), S. 207–223.

24 Vgl. dazu auch die aufschlussreiche Auswertung von Interviews mit früheren Kombinat- und Betriebsdirektoren, in: Heike Förster: *Entwicklung von Handlungsstrategien bei Führungskräften in der DDR-Wirtschaft. Eine empirische Untersuchung von Lebens- und Karriereverläufen ehemaliger Betriebs- und Kombinatdirektoren*, Frankfurt/M. 1995, insbesondere S. 195–218: Fallstudie zu zwischenbetrieblichen Vernetzungen und industriellem Strukturwandel in Ostdeutschland.

Persönliche Beziehungen und wechselseitiges Vertrauen bekamen einen außerordentlich hohen Stellenwert und sorgten für den Aufbau „kompensatorischer Netzwerke“.²⁵

Beständiges Krisenmanagement, informelle Macht- und Austauschbeziehungen und die Fähigkeit zu kooperativem Handeln in kompensatorischen Netzwerken gewannen für die Führungskräfte der Kombinate seit Ende der 1970er Jahre trotz der fest gefügten Institutionenordnung, in der sie sich bewegten, erheblich an Gewicht: „Informelle Abstimmungen, Kompensationsgeschäfte außerhalb des Planes, stillschweigende Duldung von Abweichungen, punktuelle Eingriffe in Lagerbestände und Produktionsaufgaben, ein Netz von sekundären Macht- und Austauschverhältnissen neben und unterhalb der formalen Planung trugen zu einer gewissen personalisierten Elastizität des Wirtschaftsverhaltens bei. Das galt auch für die Konsumenten.“²⁶ Doch diese Elastizität des Verhaltens war höchst ambivalent: Denn die Grenzen zwischen ungeplanten, informellen Austauschbeziehungen, die auf einen möglichst effektiven Kapitaleinsatz im Interesse der besseren Planerfüllung des Kombinates oder Kombinatbetriebes zielten, und Aktivitäten, die eher den persönlichen oder privaten Interessen der beteiligten Personen entsprangen, wurden zunehmend diffuser. Die informell erweiterten Entscheidungs- und Handlungsspielräume der sozialistischen Manager blieben unsicher und prekär: Im Allgemeinen konnte zwar mit weitgehender Toleranz gerechnet werden, im konkreten Fall waren aber Disziplinierungen nicht auszuschließen.

Ein anschauliches Beispiel dafür liefert das Werkzeugmaschinenkombinat „Fritz Heckert“ mit Stammbetrieb in Karl-Marx-Stadt und weiteren rund 35 angeschlossenen Betrieben an verschiedenen Standorten.²⁷ Dieses Kombinat war am 1. August 1968

25 Zum theoretischen und konzeptionellen Hintergrund: Friederike Sattler: Unternehmerische und kompensatorische Netzwerke. Anregungen der Unternehmensgeschichte für die Analyse von wirtschaftlichen Netzwerkstrukturen in staatssozialistischen Gesellschaften, in: Annette Schuhmann (Hg.): Vernetzte Improvisationen. Studien zu gesellschaftlichen Subsystemen in Osteuropa und der DDR, Köln 2007 (im Druck).

26 M. Rainer Lepsius: Die Institutionenordnung als Rahmenbedingung der Sozialgeschichte der DDR, in: Hartmut Kaelble/Jürgen Kocka/Hartmut Zwahr (Hg.): Sozialgeschichte der DDR, Stuttgart 1994, S. 17–30, hier S. 23; vgl. auch: Martin Heidenreich: Zur Doppelstruktur planwirtschaftlichen Handelns in der DDR, in: Zeitschrift für Soziologie 20/6 (1991), S. 411–429. Ältere westliche Untersuchungen, die noch keinen Zugang zu den Primärquellen hatten, neigen zu einer tendenziellen Unterbewertung des Ausmaßes der Schattenwirtschaft in der DDR und verwiesen zur Erklärung auf die strengere staatliche Kontrolle und härtere Strafverfolgung, aber auch die länderspezifische, stark preußisch geprägte Mentalität der Bürger. Vgl. Horst Brezinski: The Second Economy in the GDR – Pragmatism is Gaining Ground, in: Studies in Comparative Communism 20/1 (1987), S. 85–101; E. Ulrich Cichy: Wirtschaftsreform und Ausweichwirtschaft im Sozialismus. Zur Rolle der Ausweichwirtschaft im Reformprozess sozialistischer Planwirtschaften, dargestellt am Beispiel der DDR, Polens und Ungarns, Hamburg 1990, S. 131, 132 und S. 135–137.

27 Vgl. Karl-Heinz Schubert (Leiter des Autorenkollektivs): Heckert-Werker machen Geschichte. Betriebsgeschichte des VEB Werkzeugmaschinenkombinat „Fritz Heckert“ Karl-Marx-Stadt Stammbetrieb, 1885 bis 1985, Berlin (Ost) 1987; Siemon Klein: HECKERT Chemnitzer Werkzeugmaschinen GmbH. Ein gesunder Kern ist geblieben, in: Privatisierte: Was aus ihnen wird. Reportagen aus den neuen Ländern, hrsg. von der Wochenzeitung für Wirtschaft, München 1994, S. 43–46; Annette Wilczek: Einkommen – Karriere – Versorgung. Das DDR-Kombinat und die Lebenslage seiner Beschäftigten, Berlin 2004, S. 30–32.

gegründet und dem Ministerium für Industrie direkt unterstellt worden. Im Stammbetrieb, der 1948 im Zuge der Enteignungen aus den früheren Wandererwerken hervorgegangen war, wurden traditionell vor allem Fräsmaschinen produziert. Unmittelbar nach der Kombinarsbildung nahm man umfassende Erweiterungs- und Automatisierungsvorhaben in Angriff, die mit einem starken Anwachsen der Beschäftigtenzahlen verbunden waren (1970: 1.900; 1972: 2.640; 1989: rund 4.000 Beschäftigte) und bis 1975 weitgehend planmäßig abgeschlossen werden konnten. Zur Produktpalette zählten nun neben den Fräsmaschinen vor allem halb- sowie vollautomatisch computergesteuerte Fertigungszentren, die auch bei westlichen Abnehmern begehrt waren. Im Verlauf der späteren Jahre kamen dann einige Konsumgüter und deren Vorprodukte hinzu: Schraubstöcke, Zusatzgeräte für Bohrmaschinen, Stuhlgestelle, Sägen, Fliesenschneid- und Fliesenbrechgeräte, schließlich Motorradkupplungen. Die Zeichen der Zeit wurden für und bei Heckert gut erkannt: Man stellte sich früh und recht erfolgreich den Herausforderungen der dritten industriellen Revolution und nahm später eine deutliche Diversifizierung der Palette von eigenen Produkten vor, deren Qualität von den ostdeutschen Verbrauchern geschätzt wurde. Doch auch das vergleichsweise gut situierte Werkzeugmaschinenkombinat „Fritz Heckert“ kam nicht ohne informelle Beschaffungskanäle aus. Der Direktor für Materialwirtschaft und Kooperation, der sich um die Pflege der Beziehungen zu zahlreichen Vorproduzenten zu kümmern hatte und sich dabei lange sehr erfolgreich um die „operative Lösung von Beschaffungsaufgaben“ kümmerte, wie es in einem Parteibericht euphemistisch hieß, musste jedenfalls im Januar 1976 wegen massiver buchhalterischer Unregelmäßigkeiten und mangelhafter Kontrolle seiner Mitarbeiter ein Disziplinarverfahren über sich ergehen lassen und wurde schließlich zum Abteilungsleiter degradiert.²⁸ Dabei hielt man ihm noch zu Gute, stets große Einsatzbereitschaft für das Kombinat bewiesen und nicht in „vorsätzlicher Pflichtverletzung“ gehandelt zu haben. Doch das nützte ihm nur wenig.

Gerade diese Mischung aus dem Zwang zur Improvisation einerseits, der latenten Gefahr der Disziplinierung andererseits, wirkte auf mittlere und längere Sicht demotivierend, sowohl für Inhaber betrieblicher Leitungspositionen als auch für potenzielle Nachwuchskräfte. Kombinars- und Betriebsleitungen versuchten zwar, informelle zusätzliche Anreize zu setzen, etwa durch Bevorzugung von höher qualifizierten Beschäftigten bei der Gewährung von Dienstwagen, Telefonen und Auslandsreisen sowie bei der Wohnungsvergabe, doch war dadurch keine wirklich markante positive Beeinflussung der Motivation zu erreichen.²⁹ Aus betrieblichen Führungspositionen freiwillig wieder auszusteigen, wurde im Verlauf der 1970er Jahre folglich immer schwieriger; es gab immer mehr höher qualifizierte Beschäftigte, die sich mit einer mittleren Leitungsposition zufriedengaben und immer weniger junge Nachwuchskräfte, die unter den gegebenen Bedingungen nach einer Karriere in der Volkswirtschaft strebten.³⁰

28 Ebd., S. 221, 222.

29 Ebd., S. 216; Hamel, Sozialistische Unternehmenskonzentration, S. 82.

30 Wilczek, Einkommen – Karriere – Versorgung, S. 261.

Die informelle Erweiterung der Entscheidungs- und Handlungsspielräume der sozialistischen Manager durch den Aufbau kompensatorischer Netzwerke unterlag aber nicht nur einer demotivierenden Ambivalenz von Toleranz und Disziplinierung. Sie stieß zugleich in der DDR an materielle Grenzen. Denn seitens der Plankommission und der Branchenministerien wurden immer wieder neue Anstrengungen unternommen, der zentralen Planung nicht nur auf dem Papier, sondern auch de facto Geltung zu verschaffen. Und außerdem war mit dem 1966 gegründeten, von Alexander Schalck-Golodkowski geleiteten Bereich „Kommerzielle Koordinierung“ ein politisch sanktionierter, aber völlig verdeckt arbeitender Bereich quasi-marktwirtschaftlicher Aktivitäten geschaffen worden, der in großem Umfang knappe Ressourcen beanspruchte, um damit Devisen zu erwirtschaften.³¹

In ihrer Ausbreitung und Wirkung blieben die kompensatorischen Netzwerke in der DDR beschränkt und subkutan – insbesondere verglichen mit der im Folgenden zu schildernden Entwicklung in Polen. Sie erfüllten in erster Linie eine wirtschaftlich systemstabilisierende Funktion. Erst auf längere Sicht, gegen Ende der 1980er Jahre, entfalteten sie parallel dazu auch eine latent systemzerstörende Wirkung. Denn je länger sie existierten desto mehr untergruben sie die Durchsetzbarkeit des Anspruchs auf die zentralistische Monopolisierung der ideologischen, der politisch-kulturellen und der wirtschaftlich-sozialen Machtquellen der Parteiherrschaft – in anderen Worten: die Legitimationsquellen der politischen Kultur des demokratischen Zentralismus.

2. Reaktionen in Polen:

Die Bildung „Großer Wirtschaftseinheiten“ und ihre Folgen

In Polen führte der Versuch des Parteichefs der Polnischen Vereinigten Arbeiterpartei (*Polska Zjednoczona Partia Robotnicza*: PZPR) Władysław Gomułka, im Interesse einer dringend notwendigen Modernisierung der polnischen Volkswirtschaft die Löhne enger an die Produktivität zu koppeln und den Lebensstandard der Bevölkerung infolgedessen zumindest vorübergehend nach unten anzupassen, im Dezember 1970 zu heftigen Unruhen, vor allem in den Küstenstädten an der Ostsee.³² Diese Unruhen wurden militärisch niedergeschlagen, doch sah sich Gomułka noch im Dezember 1970 zum Rücktritt gezwungen. Die Ära seines Nachfolgers Edward Gierek begann mit dem Versuch, die kommunistische Herrschaft zunächst durch Rücknahme der unter Gomułka verfügte Preiserhöhungen zu stabilisieren, um dann gestützt auf kreditfinanzierte westliche Technologieimporte tatsächlich eine rasche Modernisierung der Volkswirtschaft und ihre bessere Zusammenarbeit mit dem Weltmarkt zu erreichen, dies aber zugleich mit verbesserten sozial- und konsumpolitischen Angeboten für die Bevölkerung zu ver-

31 Vgl. dazu das von Matthias Judt bearbeitete Forschungsprojekt „Der Bereich Kommerzielle Koordinierung in der DDR und die Ausnutzung der westeuropäischen Integration“ am ZZF in Potsdam, URL: <http://zzf-pdm.de/mtbneu/judt/judt.html>.

32 Vgl. hierzu (mit einer umfassenden Auswertung der neueren polnischen Literatur: Peter Hübner): Sozialismus als soziale Frage. Die DDR und der polnische Dezember 1970 (in Vorbereitung).

binden.³³ Polnische Ökonomen, die zu dieser Zeit die marxistische Ideologie immer mehr hinter sich ließen und sich statt dessen für konkrete Input-Output-Analysen und für das empirisch feststellbare Handeln sozialistischer Manager zu interessieren begannen, unterstützten die überaus optimistische Haltung der neuen politischen Führung, dass Polen den Übergang vom extensiven zum intensiven Wachstum schaffen und seiner Bevölkerung Konsummöglichkeiten vergleichbar denen in Westeuropa bieten könne.³⁴ Die Bereitschaft amerikanischer und vor allem auch westdeutscher Geschäftsbanken, die gewünschten umfangreichen Investitions- und Konsumkredite zu gewähren, war im Kontext der Ost-West-Entspannungspolitik größer als jemals zuvor und stieg sogar noch weiter an, als die weltweit anziehenden Energiepreise die Flut des Anlage suchenden westlichen Kapitals weiter anschwellen ließen.³⁵ Nach dem Ölpreisschock von 1973 zeigte sich allerdings auch sehr bald, dass die Investitionsstrategie Giereks nicht aufgehen konnte, weil sie die Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung der noch immer stark agrarisch geprägten polnischen Volkswirtschaft überschätzte, die Gefahren der Verschuldung dagegen erheblich unterschätzte.³⁶

Grundlegende Änderungen am Planungs- und Lenkungsmechanismus der Wirtschaft waren zunächst nicht ins Auge gefasst. Doch auch in Polen, wo die Industriezweigleitungen bereits im Zuge der Wirtschaftsreformen von 1965 beträchtlich an Gewicht gewonnen hatten, wurden 1973 verschiedene Formen von „Großen Wirtschaftsorganisationen“ (*Wielkie Organizacje Gospodarcze*: WOG) gebildet.³⁷ Ähnlich wie die Kombinate in der DDR sollten sie zur wirtschaftlichen Konzentration beitragen, um die zentrale Steuerung und Kontrolle zu entlasten, indem sie selbst Planungs- und Lenkungenfunktionen übernahmen, und gleichzeitig für mehr Effizienz zu sorgen. Die meisten WOG fassten allerdings Gruppen von Betrieben ein- und derselben Branche zusammen, nur wenige zielten – wie die Kombinate in der DDR – auf eine kombinierte horizontale und vertikale Integration. Die WOG wurden mit einer größeren Eigenständigkeit hinsichtlich der Planung ihres Produktionsprogramms, der Aufteilung von Produktionsquoten und Investi-

33 Jacek Kochanowicz: Economic Reforms under State Socialism in Poland, in: Christoph Boyer (Hg.): Zur Physiognomie sozialistischer Wirtschaftsreformen. Die Sowjetunion, Polen, die Tschechoslowakei, Ungarn, die DDR und Jugoslawien im Vergleich, Frankfurt/M. 2007, S. 47–75, insbesondere S. 51, 53, 56 und 66–68; ausführlicher: Poznańki, Poland's Protracted Transition.

34 Vgl. den instruktiven Überblick von: Krzysztof Porwit: Looking Back at Economic Science in Poland, 1945–96. The Challenge of System Changes, in: Hans-Jürgen Wagener (Hg.): Economic Thought in Communist and Post-communist Europe, London 1998, S. 80–157.

35 Die Koordination der westlichen Gläubigerbanken, die angesichts der generell hohen Zahlungsmoral der osteuropäischen Länder keine größeren Bedenken bei der Anhebung der Kreditlinien für Polen hatten, lag seit 1980 bei der Dresdner Bank. Vgl. Reinhold Stössel: Finanzielle Perspektiven aus westlicher Sicht. Vortrag am 27. Februar 1984 aus Anlaß des Symposiums „Jüngste Entwicklungen und künftige Aussichten des Polen-Geschäfts“ des Berliner Instituts für Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft (BIF) e. V., Berlin 1984; zit. nach Johannes von Thadden: Krisen in Polen: 1956, 1970 und 1980, Frankfurt/M. 1986, S. 181 (Anm. 500).

36 Kochanowicz, Economic Reforms, S. 53.

37 Vgl. Anna Darska: Le système des entreprises pilotes en Pologne, in: Revue d'études comparatives est-ouest 6/2 (1975), S. 73–135; Włodzimierz Brus: Geschichte der Wirtschaftspolitik in Osteuropa, Köln 1987, S. 340–354.

tionsmitteln auf die ihnen angeschlossenen Betriebe sowie bei der Festlegung der Preise ihrer Erzeugnisse, des Prämienfonds für das Leitungspersonal und die Löhne der Beschäftigten ausgestattet. Im Unterschied zur DDR wurden ihnen nicht die noch existierenden kleinen und mittleren Privatunternehmen eingegliedert; diese blieben vielmehr eigenständig und mussten künftig nicht mehr um ihre Existenz fürchten, denn sie erhielten nun sogar eine Art rechtlichen „Bestandsschutz“.³⁸ Die Zahl der WOG stieg zügig an: von 27 im Jahr 1973, über 62 im Jahr 1974, in denen bereits gut 38 Prozent der Beschäftigten der polnischen Industrie tätig waren, auf 110 im Jahr 1975, in denen nun knapp 68 Prozent der Beschäftigten der polnischen Industrie tätig waren.³⁹

Vor allem die größere Bewegungsfreiheit der WOG in der betrieblichen Preis- und Finanzwirtschaft zeigte sehr schnell Wirkung: Sie führte – gefördert durch die großzügigen westlichen Kredite – zu anziehenden Preisen und noch wesentlich kräftiger steigenden Löhnen der Beschäftigten, vor allem aber zur Einkommenserhöhung des Leitungspersonals.⁴⁰ Nicht nur Ansprüche an gehobenen Konsum, auch Inflationstendenzen bekamen folglich Auftrieb.⁴¹ Als diese Entwicklung vor dem Hintergrund nachlassender Wachstumsraten immer mehr aus dem Ruder zu laufen drohte, wurden die Kompetenzen der WOG, insbesondere im Bereich der Preis- und Finanzwirtschaft, durch extralegale Eingriffe der staatlichen Planungsbehörden de facto schnell wieder beschränkt, zunächst ohne klare neue Kompetenzen festzulegen.⁴² Ab 1975 wurden die WOG wieder über zentral vorgegebenen Planungskennziffern gesteuert. Die Wirtschaftsplaner mussten sich eingestehen, dass durch die eigenständige betriebliche Fondswirtschaft weder der verbesserte Einsatz von Arbeit und Kapital noch die erhoffte eigenständige Devisenerwirtschaftung erreicht worden war. In der Absicht, das außenwirtschaftliche Gleichgewicht wieder herzustellen, sah sich die polnische Führung außerdem gezwungen, die kostspieligen Importe zu drosseln, ohne damit freilich in Hinblick auf die Verschuldungssituation sonderlich erfolgreich zu sein: Die Nettoverschuldung stieg von 8,4 Milliarden US-Dollar im Jahr 1975 noch auf 22,4 Milliarden US-Dollar im Jahr 1979 an.⁴³

38 Vgl. Anders Åslund: *Private Enterprise in Eastern Europe. The Non-agricultural Sector in Poland and the GDR, 1945–1983*, London 1985; ders.: *The Functioning of Private Enterprise in Poland*, in: *Soviet Studies* 36 (1986), S. 427–444.

39 Brus, *Geschichte der Wirtschaftspolitik*, S. 340, 341.

40 Włodzimierz Brus: *Ziele, Methoden und politische Determinanten der Wirtschaftspolitik Polens 1970–1976*, in: *Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien*, 49 (1978), S. 33–45; Hubert Gabrisch: *Die Leistungsfähigkeit des polnischen Wirtschaftssystems und die Probleme der Wirtschaftsreform*, Hamburg 1981, S. 110–115.

41 Vgl. Dieter Cassel u. a. (Hg.): *Inflation und Schattenwirtschaft im Sozialismus. Bestandsaufnahme, Erklärungsansätze und Reformvorschläge für die Volksrepublik Polen*, Hamburg 1989.

42 Zwischen 1973 und 1977 stieg die Zahl der extralegalen zentralen Eingriffe in Entscheidungs Kompetenzen der WOG durchschnittlich um 47 Prozent, im Bereich von Beschäftigungs- und Lohnfragen sogar um 130 Prozent. Vgl. Fryderyk Macha/Danuta Misińska: *Instrumente der zentralen Steuerung für Große Wirtschaftsorganisationen*, in: *Ökonomische Probleme der Bildung und Tätigkeit Großer Wirtschaftsorganisationen in der VR Polen und der volkseigenen Kombinate in der DDR*, Dresden 1979, S. 39–47 (in Teil I), hier S. 44 und S. 46, 47.

43 Cichy, *Wirtschaftsreform und Ausweichwirtschaft*, S. 194.

Unter den Managern der polnischen WOG und der ihnen angeschlossenen Betriebe vollzog sich in den frühen 1970er Jahren ein markanter Generationenwechsel.⁴⁴ Gleich zu seinem Amtsantritt hatte Edward Gierek angekündigt, bei den Führungskräften in der Wirtschaft künftig wesentlich stärker auf hohe Qualifikation und Leistungsbereitschaft zu achten und über die Vergütung entsprechende Anreize zu setzen.⁴⁵ Die Managementforschung und die Managementausbildung an den Universitäten erhielten einen kräftigen finanziellen Schub, von dem auch die empirische Wirtschaftssoziologie zu profitieren wusste.⁴⁶ Ehrgeizige jüngere Leute, die ihr Studium nicht selten bei einem der renommierten polnischen Wirtschaftswissenschaftler absolviert hatten, die dem post-keynesianischen, neoliberalen Gedankengut amerikanischer Provenienz zu dieser Zeit bereits recht aufgeschlossen gegenüber standen, stiegen in der Ära Gierek schnell in verantwortliche Positionen der staatlichen Großbetriebe auf.⁴⁷ Sie verstärkten den bereits in den späten 1960er Jahren in Ansätzen feststellbaren Trend des Austauschs von Führungskräften mit technischer Ausbildung durch solche mit ökonomischem, juristischem oder sozialwissenschaftlichem Hochschulabschluss, der sich in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre allerdings wieder abschwächte; die Dominanz der technisch qualifizierten Manager blieb mit rund 64 Prozent im Jahr 1980 unangefochten bestehen.⁴⁸ Die jungen „Aufsteiger“ interessierten sich kaum für politische Ideen und Ideologien, dafür umso mehr für ihre persönlichen Karrieren und ihre materiellen Interessen. Sie verstanden sich zunehmend als eine eigene soziale Gruppierung, die zwar nach wie vor von der politischen Machtelite und ihrem Nomenklatursystem abhängig war, aber doch ihre eigenen Interessen artikulieren und verfolgen konnte.⁴⁹ Ihren Lebensstil richteten sie zunehmend an der westeuropäischen Mittelklasse aus und nutzten ihre Position und ihre persönlichen Beziehungsnetzwerke auch, um an hochwertige Konsumgüter wie Fernseher, Kühlschränke, Möbel und Autos sowie an Immobilien, seien es moderne Wohnungen oder ganze Villen, zu gelan-

44 Vgl. auch zum Folgenden: Jacek Wasilewski: Occupational Careers of Directors, in: *The Polish Sociological Bulletin* 43, 44 (1978), Heft 3/4, S. 97–110; Akós Róna-Tas/József Böröcz: Bulgaria, the Czech Republic, Hungary, and Poland. Presocialist and Socialist Legacies among Business Elites, in: John Higley/György Lengyel (Hg.): *Elites after State Socialism. Theories and Analysis*, Lanham 2000, S. 209–227, hier S. 214; Kochanowicz, *Economic Reforms*, S. 61.

45 George Kolankiewicz: The Technical Intelligentsia, in: David Lane/George Kolankiewicz (Hg.): *Social Groups in Polish Society*, London 1973, S. 180–232, hier S. 228, 229.

46 Witold Morawski: Introduction: The Sociology of Industrial Management in Poland, in: *International Journal of Sociology* 10/4 (1980/81), S. 1–11, hier S. 6, 7.

47 Vgl. Waldemar Kuczynski: Le chemin de retour. L'évolution des opinions sur le marché et la propriété de Pologne, 1956–1982, in: *Revue d'études comparatives est-ouest*, 6 (1990), S. 29–39; Porwit, *Looking Back*.

48 Vgl. Marian J. Kostecki: The Managerial Cadres of the Polish Industry: Research Report, in: *The Polish Sociological Bulletin* 40/2 (1977), S. 85–96; ders.: Managers of Business Organizations in Socialist Society: Political Aspects of their Functioning, in: *The Polish Sociological Bulletin* 42/4 (1979), S. 21–27; ders.: People vs. Task Orientation of Polish Managers, in: *International Studies of Management and Organization* 10/3 (1980), S. 40–56, hier S. 45, 46.

49 Kostecki, *The Managerial Cadres*, S. 91–94.

gen.⁵⁰ In ihren örtlichen „Direktorenklubs“ trafen sie sich mit den Spitzen der lokalen politischen und administrativen Eliten, um gemeinsame Interessen zu besprechen und in den politischen Entscheidungsprozess auf höherer Ebene einzuspeisen.⁵¹

Die Realitäten und wachsenden wirtschaftlichen Probleme in den ihnen überantworteten Großbetrieben und den umliegenden Gemeinden nahmen sie, wie sie sich stellten – und versuchten, jeweils irgendwie das Beste daraus zu machen. Die neue Generation von Managern sah, anders als viele ihrer ideologisch wesentlich stärker gebundenen Vorgänger, welche die ihnen übertragenen Positionen als „gute“ Funktionäre der Planungsbürokratie auszufüllen versucht hatten, keine grundsätzlichen Schwierigkeiten darin, sich auch auf informelle wirtschaftliche Transaktionen außerhalb der staatlich kontrollierten Bahnen einzulassen. Zeitgenössische Befragungen durch polnische Soziologen ergaben, dass sich diese neuen Betriebsleiter in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre weit weniger Sorgen um ökonomische und technische Probleme im Zusammenhang mit der dritten industriellen Revolution machten als um die akuten sozialen Probleme der Beschäftigten wie auch der allgemeinen Bevölkerung, etwa um die grassierende Wohnungsknappheit, den sinkenden Lebensstandard und die wachsende Umweltverschmutzung.⁵² Ihre persönlichen Beziehungsnetzwerke, die der Ausbreitung von Korruption und Bestechung Vorschub leisteten, nutzen sie immer häufiger, um knappe Rohstoffe und andere Zulieferungen zu erhalten, die für die Bewältigung der regulären Produktionsaufgaben, vor allem aber für die außerplanmäßige – um nicht zu sagen: illegale – Herstellung problemlos absatzfähiger Konsumgüter aller Art notwendig waren.

Einige Manager führender polnischen Staatsbetriebe schlossen sich Ende der 1970er Jahre schließlich zum so genannten Netzwerk (*Siec*) zusammen und beteiligten sich aktiv an den Wirtschaftsreformplanungen der Gewerkschaftsbewegung *Solidarność*, die sich etwas unentschieden zwischen klassischem Sozialismus mit stark syndikalistischer Ausrichtung einerseits, marktwirtschaftlichen Elementen andererseits bewegten.⁵³ Die Verhängung des Kriegsrechts im Winter 1981 setzte solchen Reformplanungen freilich vorläufig ein Ende.

Die einmal geweckten Konsumansprüche, Güterknappheit und inflationäre Tendenzen führten in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre in Polen generell zu einer enormen Aufwertung von informellen persönlichen Beziehungen, die für die halb- bis illegale Beschaf-

50 Ausführlich dazu: Maria Hirszowicz: *Coercion and Control in Communist Society. The Visible Hand of Bureaucracy*, New York 1986, S. 127–146.

51 Jacek Tarkowski: *Local Influences in a Centralized System. Resources, Local Leadership, and Horizontal Integration in Poland*, in: Jerzy J. Wiatr (Hg.): *Local Politics in Poland. Twenty Years of Research*, Warsaw 1986; Małgorzata Mazurek: *Filling the Gap between Plan and Needs: Social Networks in the Local Government System in Communist Poland*, in: Annette Schuhmann (Hg.): *Vernetzte Improvisationen. Studien zu gesellschaftlichen Subsystemen in Osteuropa und der DDR*, Köln 2007 (im Druck).

52 Kostecki, *People vs. Task Orientation*, S. 47 und S. 51, 52.

53 Kochanowicz, *Economic Reforms*, S. 69; ausführlicher dazu aus soziologischer Perspektive: Jerzy Holzer: *Solidarność 1980–1981*, Warszawa 1990, S. 38–92; Michael D. Kennedy: *Professionals, Power and Solidarity in Poland. A Critical Sociology of Soviet-type Society*, Cambridge 1991.

fung oder auch Herstellung von Gütern und Dienstleistungen aller Art nützlich waren.⁵⁴ Gestützt auf die von Gierek zur Absicherung seiner Macht recht großzügig privilegierten Parteifunktionäre in Staat und Wirtschaft einschließlich der betrieblichen Manager begann sich die Schattenwirtschaft immer weiter auszubreiten. Sie war eng mit der – im Vergleich zur DDR – relativ gut situierten Privatwirtschaft im Bereich von Handwerk, Kleingewerbe und Landwirtschaft verwoben und bezog ihre zusätzlichen Ressourcen zum einen aus unterschlagener Arbeitszeit, zum anderen aus der weit verbreiteten Zweckentfremdung oder dem regelrechten Diebstahl von staatlichem Eigentum. Gerade weil viele Staats- und Wirtschaftsfunktionäre und betriebliche Manager in die Beziehungsnetze der Schattenwirtschaft einbezogen waren, vor allem auf der regionalen und lokalen Ebene, verlor die zentrale Planwirtschaft in den Augen der polnischen Bevölkerung in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre beständig weiter an Ansehen. Die Legitimität des politischen Regimes, das nach der Niederschlagung der Unruhen vom Dezember 1970 ohnehin auf schwachen Beinen stand, schwand rapide dahin; infolge der Unfähigkeit, die von Gierek bei seinem Amtsantritt mit großen Verheißungen selbst in die Höhe getriebenen Konsumerwartungen der Bevölkerung auch nur annähernd zu befriedigen, musste die Expansion der Schattenwirtschaft in Polen weitgehend toleriert werden.

Am Beispiel der Automobilindustrie kann der Trend zur Etablierung kompensatorischer Netzwerke der Schattenwirtschaft gut nachvollzogen werden.⁵⁵ Trotz massiv erhöhter Importe und erheblich ausgeweiteter heimischer Produktion konnte die steigende Nachfrage der polnischen Verbraucher nach Autos in den 1970er Jahren nicht annähernd befriedigt werden. Die verfügbaren Autos wurden deshalb nur zu einem geringen Anteil direkt verkauft, die meisten dagegen über ein kompliziertes, von Behörden und Staatsbetrieben verwaltetes System von Anrechtsscheinen an ihre Nutzer vermittelt. Die Ausbreitung von Bestechung und Korruption in der Verteilungsbükratie waren die unweigerliche Folge. Parallel dazu etablierte sich aber auch ein florierender Schwarzmarkt für Autos, auf dem die von einer regulären Zuteilung Begünstigten ihre Autos zu weit höheren als den staatlichen Preisen wieder verkaufen konnten. Und da die staatlichen Betriebe auch im Hinblick auf Reparaturservice und Ersatzteillieferungen sehr zu wünschen übrig ließen, sprangen kleine halb- oder illegale private Unternehmen in diese Lücke: Im Nebenjob oder in Schwarzarbeit übernahmen sie den Service und begannen, unter Ausnutzung der ihnen zugänglichen volkseigenen Ressourcen, Abschleppdienste anzubieten und auch benötigte Ersatzteile selbst herzustellen. Ihre Leistungen boten sie zu wesentlich höheren als den offiziellen Preisen an, fanden aber stets genügend Kundenschaft. Die steigende Zahl der privat genutzten und trotz widriger Umstände gut in Schuss gehaltenen Autos wiederum zog weitere Kreise: LKW- und Taxi-Fahrer staatlicher Transportbetriebe zum Beispiel erkannten schnell die Angebotslücke beim Benzin und wussten sie auf ihre Art auszugleichen.

54 Vgl. Stefan Taigner: *Polens Second Economy*, in: *Osteuropa-Wirtschaft* 32/2 (1987), S. 107–121; Maria Łoś: *The Dynamics of the Second Economy in Poland*, in: dies. (Hg.): *The Second Economy in Marxist States*, London 1990, S. 27–49.

55 Für das Fallbeispiel: Andrzej Korbonski: *The "Second Economy" in Poland*, in: *Journal of International Affairs* 35/1 (1981), S. 1–13, hier S. 5.

Wichtige Nebeneffekte der Ausbreitung solcher kompensatorischen Netzwerke der Schattenwirtschaft, die im legalen privatwirtschaftlichen Sektor ein wichtiges Standbein besaß, das in dieser Form in der DDR nicht mehr vorhanden war, lagen zum einen in der Veränderung der Berufsstrukturen hin zu mehr Dienstleistungsberufen, zum anderen in der Etablierung des US-Dollars als inoffizielle zweite Leitwährung.⁵⁶ Diese Entwicklung wurde durch die staatlich sanktionierte Einrichtung privater Devisenkonto, auf denen illegal eingeführte oder illegal von Ausländern erworbene Devisen – sogar Zins bringend – legalisiert werden konnten, zusätzlich gefördert. Das kam nicht zuletzt den offiziellen Devisengeschäften zugute: Bewertet zum Schwarzmarktkurs stieg ihr Umsatz zwischen 1975 und 1979 im Bereich der Bau- und Landmaschinen von 6,6 Millionen auf 10,4 Millionen US-Dollar, im Bereich der Konsumgüter sogar von 173,9 Millionen auf 274,8 Millionen US-Dollar.⁵⁷

1979 wurden in der legalen polnischen „zweiten Wirtschaft“ rund 20 Prozent aller Einkommen erzielt und rund 24 Prozent aller Arbeitsplätze bereitgestellt.⁵⁸ Über die zusätzlichen Einkommensquellen und Arbeitsplätze der halb- bis illegalen Schattenwirtschaft liegen naturgemäß keine exakten Zahlen vor; geschätzt wird der Anteil der Schattenwirtschaft an den persönlichen Einkommen der Bevölkerung auf bis zu 28,9 Prozent (1985).⁵⁹ Dieses drastische Ausmaß der polnischen Schattenwirtschaft führte dazu, dass in den frühen 1980er Jahren – orientiert an ungarischen Vorbildern – einige neue Formen der Kooperation zwischen Staatswirtschaft und „zweiter Wirtschaft“ erwogen und erprobt wurden: 1983 bot man den Beschäftigten der WOG beispielsweise an, sich zu so genannten autonomen Gruppen zusammenzuschließen und auf der Grundlage frei ausgehandelter quasi-privater Untervergabe-Verträge kurz- oder auch längerfristig angelegte konkrete Projekte zu bearbeiten, wofür die Ressourcen des Betriebes in Anspruch genommen, aber eigene Freizeit geopfert werden musste.⁶⁰

Die kompensatorischen Netzwerke der Schattenwirtschaft drangen in Polen in den 1980er Jahren immer mehr in die legale Sphäre vor, während die offizielle Planwirtschaft de facto den Rückzug antreten musste. Auch sie erfüllten zunächst in erster Linie eine wirtschaftlich systemstabilisierende Funktion, entfalteten aber schon wesentlich früher als in der DDR eine latent systemzerstörende Wirkung – allein durch ihr Ausmaß und ihre enge Verknüpfung mit der legalen Privatwirtschaft.

56 Vgl. Marek Ziółkowski: Social Structure, Interest and Consciousness. The Crisis and Transformation of the System of “Real Socialism“ in Poland, in: *Acta Sociologica* 33/4 (1990), S. 289–303; Taigner, *Polens Second Economy*, S. 114–118.

57 Taigner, *Polens Second Economy*, S. 116.

58 Korbonski, *The “Second Economy“ in Poland*, S. 2; Maria Łoś: Introduction, in: dies. (Hg.): *The Second Economy in Marxist States*, London 1990, S. 1–10, hier S. 3.

59 Cichy, *Schattenwirtschaft*, S. 213.

60 Łoś, *The Dynamics of the Second Economy in Poland*, S. 40.

3. Resümee

Nachdem grundlegende planwirtschaftliche Reformversuche, die angesichts wachsender wissenschaftlich-technischer Herausforderungen auf den Übergang vom extensiven zum intensiven Wachstum der Volkswirtschaft zielten und zu diesem Zweck eine Dezentralisierung, Flexibilisierung und Ökonomisierung der etablierten zentralen bürokratischen Planungs- und Lenkungsmechanismen vornahm, weitgehend gescheitert waren, kam es zu Beginn der 1970er Jahre sowohl in der DDR als auch in Polen zur forcierten Bildung industrieller Großbetriebe. Man kehrte in beiden Ländern zu einer Wirtschaftspolitik zurück, die sich auf die zentrale Planung und Steuerung großindustrieller Wirtschaftsformen konzentrierte und setzte nicht auf flexible Spezialisierungen und vermehrten internationalen Austausch. Die in den Großbetrieben tätigen Manager wurden allerdings mit deutlich erweiterten Entscheidungs- und Handlungsspielräumen ausgestattet.

Angesichts wachsender Herausforderungen durch die dritte industrielle Revolution und dem damit verbundenen wirtschaftlichen Anpassungsdruck, dem die rezentralisierten Planwirtschaften nur höchst unzureichend zu begegnen wussten, nutzen die auf der Betriebsebene verantwortlichen Manager diese formellen sowie vermehrt auch informelle Verfügungs- und Nutzungsrechte über volkseigene Ressourcen im Verlauf der 1970er Jahre immer häufiger, um mit anderen Betrieben sowie mit Städten, Gemeinden und sozialen Einrichtungen personenbezogene kompensatorische Netzwerke zur eigensinnigen Ressourcenumverteilung zu knüpfen. Diese vertrauensbasierten Netzwerke beruhen auf einer zentral nicht mehr steuerbaren, expandierenden Schattenwirtschaft und dienen im Kern der sozialpolitischen und konsumbezogenen Reprivatisierung von staatlichen Ressourcen. In Polen erreichten sie weit größere Ausmaße und Wirkungen als in der DDR.

Nicht nur im Westen, auch im Osten entstanden im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts neuartige wirtschaftliche Netzwerkstrukturen. Anders als für die westlichen Industriestaaten angenommen wird,⁶¹ brachten sie in den staatssozialistischen Ländern aber keinen „neuen Geist“ im Sinne einer zusätzlichen Rechtfertigungslogik des etablierten Wirtschaftssystems hervor. Hier trugen sie auf längere Sicht vielmehr erheblich zu seiner Erosion und damit zugleich zur Delegitimierung des politischen Herrschaftssystems bei.

61 Vgl. Luc Boltanski/Ève Chiapello: Die Rolle der Kritik in der Dynamik des Kapitalismus und der normative Wandel, in: Berliner Journal für Soziologie 11/4 (2001), S. 459–477; Luc Boltanski/Ève Chiapello: Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz 2003.

„Die guten Zeiten ... sind vorbei.“

Zum Verhältnis von Automobilindustrie, Politik und Automobilverband in den 1970er Jahren

von *Stephanie Tilly*

Die Automobilindustrie gilt als Schlüsselsektor der bundesrepublikanischen Wirtschaftsgeschichte.¹ Wie kaum ein anderes Produkt symbolisiert das Automobil den Durchbruch zur Massenkongsumgesellschaft und die Machbarkeit von Mobilität, Wohlstand und Fortschritt seit den ausgehenden fünfziger Jahren.²

So klar wie die Leitfunktion des Automobils im gesellschaftlichen und wirtschaftshistorischen Transformationsprozess der fünfziger und sechziger Jahre konturiert ist, so vieldeutig muss im Kontrast dazu die Zuschreibung für das sich anschließende Jahrzehnt am Ende des „Goldenen Zeitalters“ (Hobsbawm) ausfallen.³ Dabei markieren, langfristig betrachtet, die 1970er Jahre eine Art Gelenkstelle in der Geschichte der deutschen Automobilindustrie, die die konstitutiven Weichenstellungen im Zuge der außergewöhnlichen Nachkriegsprosperität mit der Erfahrung systembedrohender Branchenkrisen in den frühen 1980er Jahre verband. In diesem Jahrzehnt geriet die Branche nicht nur durch die rasche Abfolge kurzfristiger Erschütterungen unter Druck – zu nennen wären die Einbrüche im Anschluss an die beiden Ölpreisschocks von 1973 und 1979 sowie der Zusammenbruch des Weltwährungssystems –, vielmehr bahnte sich darüber hinaus ein grundlegender Wandel der Produktionsbedingungen an.⁴

- 1 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft: Die Automobilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland. Bedeutung, Struktur, Lage und Aussichten, Bonn 1974; vgl. für Vorstudien dazu Bundesarchiv (BA), B 102/111434 und BA/B 102/111433. Vgl. Volker Wellhöner: „Wirtschaftswunder“, Weltmarkt, westdeutscher Fordismus: Der Fall Volkswagen, Münster 1996, S. 69 ff.; Werner Abelshäuser: Deutsche Wirtschaftsgeschichte nach 1945, München 2004, S. 374 ff.; sowie Achim Diekmann: Die Automobilnachfrage als Konjunktur- und Wirtschaftsfaktor. Eine Input-Output-Studie, Tübingen 1975.
- 2 Zugleich strahlte die Automobilindustrie über Kopplungseffekte weit auf andere Branchen aus. Definitionsgemäß umfasst die Automobilindustrie den Bau von PKW, Nutzfahrzeugen, Anhängern und Containern sowie die Zulieferindustrie; vgl. Verband der Automobilindustrie, Jahresbericht (im Folgenden VDA, JB) 1973/74, S. 15.
- 3 Vgl. zur dieser Periodisierung auch Stephen Marglin/Juliet Schor: *The Golden Age of Capitalism*, Oxford 1990.
- 4 Zu nennen wäre das Auftreten neuer Akteure auf dem Weltmarkt, vor allem Japan. Die damit verbundenen Herausforderungen werden hier nicht behandelt. Vgl. dazu Robert Boyer/Michel Freyssenet: *Produktionsmodelle. Eine Typologie am Beispiel der Automobilindustrie*, Berlin 2003; Ulrich Jürgens/Thomas Malsch/Knuth Dose: *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich*, Berlin 1989; Manfred Wannöffel: *Sachzwang Japan. Zum arbeitsorganisatorischen Umbruch in der internationalen Automobilindustrie*, Münster 1991; James Womack/Daniel Jones/Daniel Roos: *Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology*, Frankfurt/M. 1991.

Darüber hinaus konfrontierte ein verändertes Nachfrageverhalten der Konsumenten die Automobilproduzenten mit neuen Unwägbarkeiten im Absatz. Gemäß zeitgenössischen Branchenprognosen war grundsätzlich auch langfristig kein Anlass zum Pessimismus gegeben. Ein qualitativer Wandel des Datenkranzes im Unterschied zum „Goldenen Zeitalter“ bestand jedoch in dem bereits erreichten Motorisierungsgrad und war in der Tatsache begründet, dass die „Ersatznachfrage“ nach PKW ungleich konjunkturrempfindlicher reagierte als die Erstausrüstung mit Automobilen.⁵ Damit rückten auch innerhalb der Automobilwirtschaft die Anpassungszwänge an veränderliche Marktbedingungen stärker als zuvor in den Problemhorizont unternehmerischen Handelns. Angesichts dieser Tendenzen war für die Automobilbranche eine „Phase der Herausforderungen“ (Berg) eingeläutet. Dies wurde zeitgenössisch insofern besonders deutlich wahrgenommen, als auch das öffentliche Interesse an den „Externalitäten“, die die Branche produzierte, seit den ausgehenden sechziger Jahren deutlich zugenommen hatte. So gehörten die unbewältigten Verkehrsprobleme, der „Landschaftsverbrauch“ durch Straßenbau, die steigenden Unfallziffern, die Umweltbelastung durch Abgasemissionen und der verschwenderische Umgang mit natürlichen Energieressourcen zu den Kernthemen der Automobilkritik, die im zeitgenössischen Diskurs an Profil gewann. Zudem deutete sich ein verkehrspolitischer Kurswechsel an, der dieser gewandelten Wahrnehmung Rechnung trug.

Die summarisch genannten Problemfelder verweisen auf eine Vielzahl von Wandlungsprozessen, die – partiell bereits zuvor latent – in den 1970er Jahren manifest wurden. Damit standen die Akteure der Automobilwirtschaft insofern gewandelten Umweltbedingungen gegenüber, als konstitutive Merkmale der bislang bewährten branchenspezifischen „Prosperitätskonstellation“ (Burkart Lutz) zu erodieren schienen.

1. Theoretischer Rahmen: „Regelvertrauen“ und Krisenbewusstsein

Die auffallende Pluralisierung von Problemfeldern, die sich in den 1970er Jahren konstatieren lässt, könnte Ausdruck einer „neuen Unübersichtlichkeit“⁶ gewesen sein, angesichts derer die alten Wissensbestände und Handlungskonzepte der Akteure keinen verlässlichen Bezugsrahmen mehr geboten haben. Aus dieser Überlegung ergibt sich die Annahme, dass die Automobilwirtschaft⁷ in den siebziger Jahren einen grundlegenden Wandlungsprozess

5 Vgl. zu den Prognoseproblemen der Automobilnachfrage Diekmann, *Automobilnachfrage*; Jürgen Siebke: *Die Automobilnachfrage. Die Nachfrage nach Personenkraftwagen in der Bundesrepublik Deutschland mit einer Prognose bis zum Jahre 1970*, Köln 1963; Alfred Ott: *Probleme lang- und mittelfristiger Prognosen, speziell im Automobilssektor*, Tagung des Instituts für angewandte Wirtschaftsforschung Tübingen (IAW) und des Verbandes der Automobilindustrie e. V. (VDA) vom 2.–6. Oktober 1974 in Bad Kissingen, Frankfurt/M. 1976.

6 Das Habermassche Diktum von der „neuen Unübersichtlichkeit“ hat sich zu einem Schlagwort der Postmoderne entwickelt. Jürgen Habermas: *Die neue Unübersichtlichkeit*, Frankfurt/M. 1985; vgl. auch David Gugerli/Patrick Kupper/Daniel Speich: *Rechne mit deinen Beständen: Dispositive des Wissens in der Informationsgesellschaft*, in: Gérald Berthod u. a. (Hg.): *Société d'information – récits et réalités*, 21. Kolloquium Gerzensee der SAGW, Freiburg 2005, S. 79–108, hier: S. 88.

7 Darunter wird hier der Handlungszusammenhang der wichtigsten Akteure der Automobilwirtschaft, wie z. B. die Erstanbieter am Automobilmarkt, die Zulieferindustrie sowie die Automobilverbände

durchlief, der die Spielregeln innerhalb des automobilwirtschaftlichen „Systems“ qualitativ veränderte. Das Bemühen um Neuorientierung der Akteure, das Streben nach „Orientierungssicherheit“⁸ – fassbar in interessenpolitischen Auseinandersetzungen und Kommunikation im öffentlichen Raum – lässt sich als Ausdruck eines Lernprozesses deuten, der für die Re-Stabilisierung eines bis dato erfolgsgewöhnten Industriezweigs erforderlich war. In Siegenthalers Konzept einer informationsökonomisch und handlungstheoretisch erweiterten Konjunkturgeschichte kommt dem *Vertrauen* der Akteure in die sie umgebenden Regeln eine entscheidende Bedeutung für die Erklärung wirtschaftlicher Wechsellagen zu.⁹ In diesem Erklärungsmodell spielt das Verhalten der Akteure im Streben nach Reduktion von Unsicherheit ihrer Umweltbedingungen eine wichtige Rolle. Wie Informationen verarbeitet, das heißt ausgewählt und bewertet werden, hängt ab vom vorhandenen Erfahrungswissen und der Bedeutung, die die Wirtschaftssubjekte diesem Wissensbestand zuschreiben. Innerhalb einer „Strukturperiode“ handeln die ökonomischen Akteure mit Zuversicht in die Zukunft, das heißt sie messen ihren Erfahrungen prinzipiell auch Gültigkeit für die Einschätzung künftiger Entwicklung bei. In Phasen ausgeprägten wirtschaftlichen Wachstums verändern sich die Marktsignale so rasch, dass mittelfristig die Informationskosten und damit auch die Risiken bindender Entscheidungen steigen. Die mit der Wachstumsdynamik verbundene wachsende Unsicherheit unterminiert so das „Regelvertrauen“, und der Verlust von Vertrauen in die gültigen Deutungsmuster gilt als Triebfeder für den Wandel handlungsleitender Regelsysteme, der sich über fundamentale Lernprozesse der sozialen Akteure vollzieht.¹⁰ Eine „Krisenkonstellation“ lässt sich in diesem Sinne als Ausdruck einer Erosion vorhandenen Regelvertrauens deuten: Orientierungsprobleme führen zu Handlungsblockaden, da Entscheidungen vertagt werden, was in einen Stagnationsprozess münden kann, da Potentiale ungenutzt bleiben. Gleichwohl entspricht es der Handlungslogik der involvierten Akteure, weiterhin nach verbindlichen Deutungsmustern zu suchen und sich auf neue Regelsysteme zu verständigen.

Naturgemäß ist die Wirksamkeit von institutionellen und kognitiven Regelsystemen historisch-empirisch äußerst schwer zu fassen. Auch für den hier behandelten Gegenstand liegt die Schwierigkeit einer eindeutigen Operationalisierung auf der Hand. Daher soll im

verstanden. Zudem gehören noch KFZ-Handwerk und KFZ-Gewerbe dazu, die hier nicht behandelt werden.

- 8 Vgl. für diesen Begriff Andreas Ernst/Thomas Gerlach/Patrick Halbeisen u. a.: *Kontinuität und Krise. Sozialer Wandel als Lernprozess*, Zürich 1994, S. 19.
- 9 Vgl. für den folgenden Abschnitt Hansjörg Siegenthaler: *Regelvertrauen, Prosperität und Krisen. Die Ungleichmäßigkeit wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung als Ergebnis individuellen Handelns und sozialen Lernens*, Tübingen 1993; Ernst/Gerlach/Halbeisen, *Kontinuität*; siehe auch Hansjörg Siegenthaler: *The State of Confidence and Economic Behaviour in the 30s and 70s: Theoretical Framework – Historical Evidence*, in: Ivan T. Berend/Knut Borchardt (Hg.): *The Impact of the Depression of the 1930's and its Relevance for the Compolarly World*, Budapest 1986, S. 409–436; zur Debatte vgl. *Traverse* 3 (1994), S. 211 ff.
- 10 Unter fundamentalen Lernprozessen versteht Siegenthaler die Festsetzung von Regelsystemen, die strukturbildend wirken, d. h. neue Strukturperioden einleiten. Demgegenüber wird unter Routinelernen das Lernen von Regeln innerhalb von Strukturperioden verstanden. Siegenthaler, *Regelvertrauen*.

Folgenden nicht der ambitiöse Versuch gemacht werden, den von Siegenthaler postulierten Theoriezusammenhang zwischen Konjunkturwellen und sozialem und strukturellen Wandel empirisch zu fundieren. Vielmehr geht es darum, mit theoretisch geschärftem Blick, das heißt einem durch diese Theorie angeregten *Möglichkeitsbewusstsein* für den Zusammenhang zwischen Regelvertrauen und Krise, die Kommunikations- und Interaktionsprozesse innerhalb einer Schlüsselbranche in einer Phase des Umbruchs zu analysieren. Diese Perspektive liegt auch insofern nahe, als „Vertrauen“ und „Krise“ zentrale Quellenbegriffe des zeitgenössischen Diskurses waren. Für die historische Analyse ist jedoch „Vertrauen“ als Quellenbegriff zu unterscheiden von „Regelvertrauen“ im Sinne eines umfassenden Deutungsmusters für alle ökonomischen Handlungsanreize – ganz gleichgültig, ob sie auf positive oder negative Entwicklungstrends verweisen mögen. Schließlich kann die Kaufzurückhaltung angesichts schlechter Erwartungen aufgrund entsprechender Marktsignale durchaus auf intaktes „Regelvertrauen“ verweisen.¹¹

So möchte der Beitrag zunächst versuchen, am Beispiel des interessenpolitischen Ausgleichs in den frühen 1970er Jahren die zunehmende Verunsicherung über sich wandelnde Rahmenbedingungen als zentralen Aspekt eines veränderten branchenspezifischen Datenkranzes herauszuarbeiten. Dabei steht zum einen die Beziehung ausgewählter Akteure der Automobilwirtschaft, das heißt einschlägiger Unternehmen der Automobilindustrie sowie des Verbands der Automobilindustrie (VDA), zur Politik im Vordergrund.¹² Als Ansprechpartner auf der politischen Ebene wäre das Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi) zu nennen, innerhalb dieser Behörde insbesondere das Fachreferat Fahrzeugbau, das die Branchenentwicklung beobachtete und Kontakte zur Industrie unterhielt.¹³ Weiterhin spielte das Bundesministerium für Verkehr eine wichtige Rolle im Beziehungsgefüge zwischen Automobilwirtschaft und Politik. Zudem wird auch die zeitgenössische öffentliche Diskussion um die Bedeutung des Automobils systematisch einbezogen, die als wirtschaftspolitischer Diskurs in der Fach- und Wirtschaftspresse sowie

11 Die Begriffe Vertrauen, Regelvertrauen und Erwartungen sind voneinander abzugrenzen, Siegenthaler, Regelvertrauen, S. 84 ff.

12 Die Geschichte des VDA, der die Automobilindustrie im weiten Sinne organisiert und der als einer der bedeutendsten Interessenverbände der Bundesrepublik gelten kann, ist bemerkenswert unerforscht. Zur Geschichte und Politik des Verbands finden sich lediglich die Selbstdarstellungen des Verbands anlässlich von Jubiläen (vgl. z. B. Verband der Automobilindustrie: Wegbegleiter der Automobilindustrie. 100 Jahre VDA, Frankfurt/M. 2001; Wolfgang Weger: Die Auto-Biografie. Eine Momentaufnahme. 75 Jahre Verband der Automobilindustrie, Frankfurt/M. 1976; Wilhelm Vorwig: Deutsche Automobilindustrie und ihre Verbände. 2 Vorträge. Das Automobil und die deutsche Automobilindustrie. Zur Geschichte der verbandsmäßigen Organisation der deutschen Automobilindustrie, Frankfurt/M. 1970.), sowie eine politikwissenschaftliche Studie, vgl. Hermilio Santos: Industrieverbände und Policy-Netzwerke. Die Rolle der Automobilverbände bei der Formulierung von industriepolitischen Maßnahmen unter besonderer Berücksichtigung Deutschlands und Japans, Frankfurt/M. 1998. Der VDA hat zwar ein Archiv, das verbandsintern genutzt wird, jedoch wurde mir – entgegen ursprünglicher Zusagen – die Nutzung leider nicht gestattet.

13 Die Akten des Fachreferats sind im den Bestand B 102 im Bundesarchiv (im folgenden BA) dokumentiert.

über Verbandspublikationen fassbar ist.¹⁴ Mit Blick auf die eingangs referierten Überlegungen zum Zusammenhang von Vertrauen und Krise erscheint es aufschlussreich, die branchenspezifischen Konfliktfelder und damit verbundenen Kommunikationsprozesse zwischen den genannten Akteuren in den Blick zu nehmen. Die Profilierung neuer Leitbilder, die Verständigung auf konsensfähige Orientierungsregeln, die sich über diese Perspektive rekonstruieren lässt, kann als Anhaltspunkt für „fundamentales Lernen“ gewertet werden.¹⁵ Umgekehrt lassen sich Kontroversen, die bestehende Grundsätze nachhaltig hinterfragen, als Indizien für schwindendes Regelvertrauen deuten, das heißt als „Definitionskampf“ (Tanner) oder kollektive Suche nach einem neuen Deutungsmuster interpretieren.¹⁶

Es wird im Folgenden die These vertreten, dass angesichts der Vervielfältigung der Unsicherheitsfaktoren in den frühen siebziger Jahren innerhalb der Automobilindustrie allmählich ein Krisenbewusstsein entstand, das sich im wechselseitigen Kommunikationsprozess verfestigte und an Handlungsrelevanz gewann. Die Autokrise von 1974/75 brach keineswegs plötzlich über die Akteure der Automobilwirtschaft herein. Gleichzeitig erscheint es verkürzt, sie als bloße Spätfolge des Ölpreisschocks von 1973 zu interpretieren. Denn auch der erste Ölpreisschock – der mit den autofreien Sonntagen quasi symbolhaft die Probleme der Autogesellschaft jäh vergegenwärtigte – war für die beteiligten Akteure keine plötzliche „deus-ex-machina“-Krisenerfahrung, die der Automobilwirtschaft im Sinne des challenge-and-response-Modells neue Handlungsstrategien aufzwang. Vielmehr erschien gerade die Breiten- und Schockwirkung der „Ölkrise“ ein Indikator für das Ausmaß zu sein, in dem das Regelvertrauen bereits erodiert war.¹⁷ Sie traf die Akteure zu einem Zeitpunkt, als der Suchprozess nach neuen Orientierungskriterien bereits im vollen Gange war.

2. Die Rezession von 1966/67: Prolog einer Orientierungskrise

Als Bundeskanzler Erhard im Jahr 1965 das „Ende der Nachkriegszeit“ verkündete, hatte die Anzahl der Neuzulassungen von PKW in der Bundesrepublik mit 1,53 Millionen einen vorläufigen Höhepunkt erreicht.¹⁸ Ein Jahr später erzielte die deutsche Automobilindus-

14 Vgl. v. a. den Jahresbericht (im folgenden JB) bzw. ab 1973/74 den „Jahresbericht auto“ (im folgenden JB) des VDA sowie die Fachzeitschrift *Automobilwirtschaft*, Fachjournal für das Management der internationalen Automobilindustrie und ihrer Partner (im Folgenden AW).

15 Vgl. auch Ernst/Gerlach/Halbeisen, *Kontinuität*, S. 20.

16 Dies bedeutet nicht, dass alle Interessenkonflikte als Verlust von Regelvertrauen zu werten oder stabile Strukturperioden ausschließlich vom Konsens verschiedener Interessengruppen getragen wären. Es geht um das Vorhandensein hinreichender Gemeinsamkeiten im Hinblick auf die geteilten Regelsysteme, vgl. Ernst/Gerlach/Halbeisen, *Kontinuität*, S. 23. M. E. liegt in dieser Einschränkung ein methodisches Problem, das Schwierigkeiten in der Abgrenzung fundamentalen Lernens vom Routinelernen bedingt sowie die generelle empirische Fundierung erschwert.

17 Vgl. Siegenthaler, *Regelvertrauen*, S. 45f.

18 Der Gesamtbestand an zugelassenen Kraftfahrzeugen betrug in diesem Jahr 9,27 Mio. PKW, im Folgejahr 10,3 Mio., vgl. Verband der Automobilindustrie: *Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft*, Bd. 42, Frankfurt/M. 1978, S. 28f.

trie einen Produktionsrekord mit über drei Millionen Fahrzeugen.¹⁹ Auf der Weltrangliste der Automobil produzierenden Länder behauptete die deutsche Automobilindustrie – noch – den zweiten Platz und rangierte damit direkt hinter den USA.²⁰ Die Branche befand sich auf Expansionskurs und folgte dabei zunehmend dem durchaus risikoträchtigen Beispiel der US-amerikanischen Produzenten, den Spitzenbedarf zum Maßstab für die Bemessung der produktiven Kapazitäten zu machen.²¹ Gleichwohl schienen die Risiken des Wachstums zu diesem Zeitpunkt kaum ein ernsthaftes Thema und wurden eher am Rande thematisiert.²² So hielt im Jahr 1965 das Fachreferat Fahrzeugbau im Bundesministerium für Wirtschaft die Gefahr einer Überproduktion „in nächster Zukunft“ für gering. Auf „etwaige besondere Schwierigkeiten“ durch die Presse befragt, bot sich den Referenten des Ministeriums trotz der raschen Expansionstendenzen der Branche ein positives Bild.²³ Diese optimistische Einschätzung passte zum breiten Konsens, von dem die Massenmotorisierung getragen war und der auch – zunehmend parteiübergreifend – politisch abgestützt wurde. „Jeder Deutsche soll den Anspruch haben, sich einen eigenen Wagen zu kaufen. Deshalb wollen wir ihm die Straßen dafür bauen“,²⁴ so hatte Helmut Schmidt im Jahr 1965 sein Bekenntnis zur Individualmotorisierung formuliert.

Die Beziehungen zwischen der organisierten Interessenvertretung der Branche und den Entscheidungsträgern auf der politischen Ebene vollzog sich auch in institutionalisierter Form über gelegentliche, meist halbjährlich stattfindende Zusammenkünfte. Zu nennen wären die „Gespräche im Kaminzimmer“ oder aber die sogenannten „Herrenabende“ der Automobilindustrie, die anlässlich der Internationalen Automobilausstellung (IAA) organisiert wurden. Diese Treffen sollten Gelegenheit bieten, eine „Standortbestimmung von Gegenwart und Zukunft“ der Branche vorzunehmen und den Wirtschaftsminister mit den Vorstandsvorsitzenden der wichtigsten Automobilindustriellen – das heißt Volkswagen, Daimler-Benz, Opel, Ford, NSU, MAN, Bosch sowie der Deutschen Vergaser-Gesellschaft – zusammenbringen.²⁵ Darüber hinaus unterrichtete der VDA die Fachabteilung des Ministeriums regelmäßig über allgemeine Entwicklungstrends innerhalb der Automobilbranche, so dass Verbandsmitarbeiter und Referenten der Abteilung Fahrzeugbau des BMWi in kontinuierlichem Kontakt standen.²⁶ Wenngleich die Quellenlage noch keine abschließende Bewertung zulässt, so erscheinen die Beziehungen zwischen

19 Achim Diekmann: Die Automobilindustrie in Deutschland, Köln 1985, S. 15. Gemeint ist der Produktionsausstoß der Automobilindustrie gemäß der weitgefaßten Definition. Vgl. auch VDA, JB 1969/70, S. 21.

20 Schon ein Jahr später, 1967, rückte Japan auf Platz zwei vor, Diekmann, Automobilindustrie, S. 16.

21 Vgl. BA/B 102/111450, Bundesminister für Wirtschaft, Referat IV B2, am 28.5.1965.

22 Dies gilt nicht für die LKW-Branche, die zu diesem Zeitpunkt in einem strukturellen Umbruchprozess steckte. Zudem sah das Wirtschaftsministerium die Währungsunsicherheiten und Wettbewerbsveränderungen als Grundsatzprobleme der PKW-Industrie. Vgl. Gesprächsprotokoll über eine Besprechung des VDA-Präsidenten Thomale mit Wirtschaftsminister Schmücker am 15.5.1965, BA/B 102/111450.

23 Vgl. BA/B 102/111450, Bundesminister für Wirtschaft, Referat IV B2, am 28.5.1965.

24 So Helmut Schmidt im Jahr 1965, zitiert nach Kurt Möser: Geschichte des Autos, Frankfurt/M. 2002, S. 197.

25 Vgl. z. B. Ministerialrat Pfeiffer an Minister Schmücker am 26.5.1965, in BA/B 102/111450.

26 Vgl. BA/B 102/43434 sowie BA/B 102/77728.

Automobilindustrie und Politik bis Mitte der sechziger Jahre überwiegend von Harmonie geprägt.²⁷ Der bestehende Konsens zur möglichst reibungsarmen weiteren Automobilisierung war als Leitbild noch nicht ernsthaft hinterfragt.²⁸

Der plötzliche Produktionsrückgang, den die deutsche Automobilindustrie im Zuge der Konjunkturschwäche von 1966/67 registrierte, verwies auf eine allmähliche Veränderung der bis dato weitgehend konstanten Konstellation. Schon im letzten Quartal 1966 zeichnete sich ein Rückgang des Inlandsabsatzes ab. Diese Tendenz beschleunigte sich in den Folgemonaten. So war die Automobilproduktion im ersten Halbjahr 1967 im Vergleich zum entsprechenden Zeitraum des Vorjahres um gut ein Viertel geschrumpft, die Zahl der Neuzulassungen von Kraftwagen um 16 Prozent.²⁹ Der VDA nahm diese Veränderung zum Anlass, die Ergebnisse ausführlicher als in den Vorjahren zu kommentieren: „Wir müssen aufhören, von ewig dauernden Zuwachsraten der Produktion zu träumen.“³⁰ Nach diesem Appell zur Anpassung der Erwartungen an reale Marktchancen rückte die Ursachenanalyse jedoch das *Vertrauen* auf die künftige Entwicklung der Rahmenbedingungen in den Vordergrund:

„In einem hochmotorisierten Land ist der Kauf eines Automobils nicht eine Frage des dringenden Bedarfs, [...] sondern er ist eine Frage des Vertrauens in die wirtschaftliche Zukunft. Ist dieses Vertrauen vorhanden, werden die finanziellen Verpflichtungen [...] gerne auf sich genommen. Ist das Vertrauen nicht vorhanden, wird der Neukauf hinausgeschoben – wenn es sein muß für Jahre. Es ist wahrscheinlich, daß dieser einfache Tatbestand den Kern der Schwierigkeiten darstellt [...]. Mißerfolge und fehlendes Vertrauen in die politische Zukunft [...] erzeugten eine Welle der Kaufzurückhaltung.“³¹

Vor diesem Hintergrund beurteilte der Verband die Verteuerung der Fahrzeughaltung durch die Erhöhung von Mineralölsteuer und Versicherungskosten und die Herabsetzung der Kilometerpauschale als problematisch und zählte diese „automobilfeindliche[n] Maßnahmen“ zu den Auslösern des Absatzrückgangs. Von dem politischen Wechsel versprach man sich aber durchaus neue Chancen, wertete die „ungünstige Lage“ nur als vorübergehenden „Einbruch“ und bilanzierte:

„Trotz aller [...] Schwierigkeiten blickt die deutsche Automobilindustrie vertrauensvoll in die Zukunft. Wir betrachten die derzeitige Lage nicht als eine Krise, sondern nur als eine aus der politischen Unsicherheit entstandene Unterbrechung einer manchmal vielleicht zu stürmischen Aufwärtsentwicklung.“³²

27 Vgl. VDA, JB, 1960–1965.

28 Vgl. auch Dietmar Klenke: „Freier Stau für freie Bürger“. Die Geschichte der bundesdeutschen Verkehrspolitik, Darmstadt 1995, S. 83.

29 Vgl. VDA, JB 1966/67, S. 8, 10.

30 VDA, JB 1966/67, S. 4.

31 VDA, JB 1966/67, S. 4. Hervorh. i. Orig.

32 VDA, JB 1966/67, passim, Vorwort, S. 4, 5f.

Auch das BMWi hielt den plötzlichen Einbruch des Inlandsabsatzes im Zuge der Rezession vorläufig nicht für besorgniserregend: „Von einer schweren Krise sollte [...] noch nicht gesprochen werden.“³³ Zumindest in der Außendarstellung bemühte man sich seitens des Ministeriums um Zuversicht.³⁴ Wie interne Memoranden zeigen, war die Einschätzung der Lage jedoch auch innerhalb der Ministerialbürokratie nicht ganz so optimistisch wie die öffentlich vorgetragenen Beschwichtigungsformeln suggerierten. Vielmehr kam man zu dem Schluss, dass angesichts der steigenden Kosten der Kraftfahrzeughaltung und der Einkommenseinbußen eine eindeutige Prognose derzeit nur schwer zu treffen wäre.³⁵

Die veränderte Absatzsituation hatte zu einer Verunsicherung auf Seiten der Automobilhersteller geführt, was einige Unternehmer dazu veranlasst hatte, sich mit konkreten wirtschaftspolitischen Handlungsempfehlungen an politische Entscheidungsträger zu wenden. Sowohl der Vorstandsvorsitzende von Ford, Layton, als auch VW-Chef Nordhoff formulierten Vorschläge für politischen Flankenschutz ihrer Branche, von denen sie sich eine kurzfristige Besserung der Absatzlage erhofften.³⁶ Auch das Land Hessen hatte sich für eine Absatzförderung durch steuerpolitische Impulse eingesetzt. Die Fachreferate innerhalb der einschlägigen Ministerien sprachen sich jedoch eindeutig gegen steuerliche Vergünstigungen aus, die sie für unwirksam hielten.³⁷ Gemäß ihrer Einschätzung hätten solche Erleichterungen aufgrund der selektiven Subventionswirkung dem gewünschten Modus der Konjunktursteuerung widersprochen und Begehrlichkeiten anderer von der konjunkturellen Flaute betroffenen Branchen geweckt.³⁸

Nicht alle Hersteller waren in gleichem Maße von der Konjunkturdelle betroffen wie etwa das Volkswagenwerk, das periodisch Umsatzrückgänge von 30 Prozent verzeichnete.³⁹ Aber auch die Daimler-Benz AG, die mit vergleichsweise moderaten Ertragseinbußen rechnete, zog bereits im Sommer 1967 eine recht kritische Bilanz der politischen Rahmenbedingungen für die Automobilwirtschaft. So monierte Vorstandssprecher Joachim Zahn die „untragbaren Belastungen des Kraftverkehrs“ sowie die „schweren Nachteile [...], die sich aus Maßnahmen gegen die Automobilwirtschaft ergeben“ hätten. Zu

33 Vgl. BA/B 102/111450, Bundesministerium für Wirtschaft an Zulieferer, 14.3.1967. Die Stärkung des Verbrauchervertrauens sei ausreichend, um den Automobilabsatz zu beleben.

34 BA/B 102/111450, 10.3.1967, Referat IV B2/I A1.

35 BA/B 102/111450, Vermerk IV B2 zur Lage der Automobilindustrie, am 20.4.1967. Besagten Trends schrieb man jedoch langfristig einen positiven Effekt für das Volkswagen-Werk zu.

36 Vgl. für die Vorschläge Laytons einen Vermerk des Referats IV B2 vom 22.2.1967, BA/B 102/111450, für Vorschläge Nordhoffs vgl. Abteilung B IV an Minister am 20.4.1967 betr. Sitzung der Wirtschaftskabinette, BA/B 102/111450. Für zahlreiche Eingaben mit Vorschlägen zur Belebung des Automobilabsatzes vgl. BA/B 102/77726.

37 BA/B 102/111450, vgl. diverse Vermerke zum Betreff „Lage der Automobilindustrie“; z. B. Abteilung IV B1, 19.4.1967; Abteilung IV B2, 20.4.1967; Abteilung VII A/I, April 1967 (ohne Tagesdatum); Abteilung IV B2 an Minister am 24.4.1967.

38 BA/B 102/111450, Abteilung VII an Minister, Vorlage für Sitzung des Wirtschaftskabinetts am 24. April 1967.

39 Dies zeigte der Vergleich des ersten Quartals 1967 mit dem Referenzzeitraum 1965, IV B2 Vermerk vom 20.4.1967, BA/B 102/111450. BMW und Daimler Benz AG waren weniger betroffen, vgl. dazu auch VDA 1966/67, S. 5.

Recht seien diese als „amtliche Abschreckung“ zu bezeichnen. Besonders verwies er dabei auf „Unsicherheitsmomente, die eine Prognose erschweren“ und spielte damit wohl vor allem auf steuerliche Unwägbarkeiten an.⁴⁰

Die Ministerialbürokratie zeigte in ihren öffentlichen Verlautbarungen, dass sie die Bedeutung von „Vertrauen“ als ökonomischer Handlungskategorie durchaus reflektierte und zumindest rhetorisch einsetzte. Die beschwichtigenden Abwartungsempfehlungen des Ministeriums, floskelhaft mit zuversichtlichen, „vertrauensbildenden“ Phrasen durchsetzt – sollten auf rhetorischer Ebene die gewählte politische Strategie des Abwartens legitimieren. Aus den Vermerken der internen Unterlagen kann man jedoch schließen, dass der Zusammenhang von Vertrauen und Krisenüberwindung – so etwa über die Überwindung von Kaufzurückhaltung – ernst genommen wurde.⁴¹

Als Zwischenbilanz dieses Spannungsmoments im interessenpolitischen Ausgleich lässt sich festhalten, dass die beteiligten Akteure der Automobilwirtschaft durch die Marktsignale im Zuge der „Mini-Rezession“⁴² zunehmend verunsichert waren. Auch der zwischen 1966 und 1968/9 vorübergehend fallende Trend der Bruttoanlageinvestitionen im deutschen Fahrzeugbau verweist auf eine periodische Zurückhaltung im Hinblick auf die längerfristige Bindung von Ressourcen.⁴³ Ex post erscheint der Konjunkturereinbruch damit als Prolog der bevorstehenden „Phase der Herausforderungen“. Noch erreichte die Lernbereitschaft der beteiligten Akteure jedoch kein handlungsrelevantes Ausmaß. Das unausgesprochene, wachstumsorientierte Leitbild des „Goldenen Zeitalters“ hatte auf die Individualmotorisierung gesetzt, ohne nach den Begleiterscheinungen des Autofahrens zu fragen. Indem es auf die Möglichkeit von Produktionszuwächsen vertraute, zeugte es von dem Glauben an die Verlässlichkeit der umgebenden Rahmenbedingungen. Das passte zur ungebrochenen Zustimmung, die dem Konsumakt „Autofahren“ in den Jahrzehnten des automobilen Wirtschaftswunders zuteil geworden war. Nun hatte das Leitbild zwar Risse bekommen, war aber noch nicht ernsthaft in Frage gestellt. Für die Gesamtheit der Branche war der Schwund an Regelvertrauen noch nicht fundamental.⁴⁴ Dennoch wurde nach dieser Erfahrung das Vertrauen an Bedingungen geknüpft, die nunmehr von Akteuren der Automobilwirtschaft explizit benannt wurden. Dazu gehörte, wie der VDA forderte, eine „kraftfahrzeugfreundliche“, langfristig berechenbare Politik, die weitere finanzielle Belastungen des Autofahrens minimierte und auf „dirigistische“ Eingriffe in das Verkehrswesen und in die Wirtschaft überhaupt verzichtete.⁴⁵

40 Konzept für die Ausführungen von Joachim Zahn auf der Hauptversammlung der Daimler-Benz AG am 8.8.1967, BA/B 102/III452.

41 Vgl. für eine Abgrenzung zwischen Vertrauen, Regelvertrauen und Erwartungen, Siegenthaler, Regelvertrauen, S. 84 ff.

42 So Alexander Nützenadel: Stunde der Ökonomen. Wissenschaft, Politik und Expertenkultur in der Bundesrepublik 1949–1974, Göttingen 2005, S. 305.

43 Die Bruttoanlageinvestitionen gingen zwischen 1966 bis 1968 von 2,3 Mrd. DM auf 1,7 Mrd. DM (d. h. um etwa 23%) zurück (in laufenden Preisen), vgl. VDA, Tatsachen, S. 28 f.; siehe auch BMWi, Automobilindustrie, S. 16.

44 1969 und 1970 nahm die Investitionsbereitschaft spürbar zu, vgl. VDA, Tatsachen, S. 28 f.

45 VDA, JB 1966/67, S. 7.

3. Verkehrspolitik zwischen Planungsideal und Automobilkritik

Zur vorläufigen Überwindung der Zukunftssorgen mochte auch die anspruchsvolle Programmatik der Verkehrspolitik der späten 1960er Jahre beigetragen haben. Mit ihren ehrgeizigen Planziele war sie geeignet, einer weitergehenden Verunsicherung der automobilwirtschaftlichen Akteure zunächst entgegenzuwirken. Das zwischen 1967 und 1970 entwickelte Programm des neuen Verkehrsministers Georg Leber, das 1968 als so genannter „Leber-Plan“ in Teilen umgesetzt wurde, formulierte ein klares Bekenntnis zum PKW und zur Individualmotorisierung. Postuliert wurden der weiträumige Ausbau des Straßennetzes und die gleichmäßige verkehrsmäßige Erschließung des Bundesgebiets. Jeder Bundesbürger, so hieß es, sollte nicht weiter als 20 Kilometer zur nächsten Autobahn wohnen. Zugleich strebte der Plan eine Umschichtung zwischen den Verkehrsträgern an und sah vor, den Güterverkehr von den Straßen auf die Schiene zu verlagern.⁴⁶ Der Leber-Plan, dessen praktische Umsetzung weit hinter den ehrgeizigen Ideen zurückblieb, war schon zeitgenössisch umstritten.⁴⁷ Seine grundsätzliche Programmatik kann jedoch als Paradebeispiel für jene „Planungseuphorie“ dienen, die die Wirtschaftspolitik (und andere Politikbereiche) seit 1966 ohnehin prägte.⁴⁸ Der Glaube an die Machbarkeit und Steuerbarkeit wirtschaftlicher Prozesse sowie die dafür geschaffenen Instrumente standen in ihrer Zukunftsgewissheit den aufkeimenden Orientierungsproblemen entgegen.⁴⁹ Zugleich lassen sie sich als zeitgenössische Antwort auf Problemlagen interpretieren, die im Zuge des stürmischen Wachstums aufkamen.

Die Frage nach den Folgen zunehmender PKW-Dichte war angesichts des seit 1968 wieder steigenden Tempos der Motorisierung und des sogenannten „Auto-Booms“ von 1969 höchst aktuell. Dabei wurde die Umweltverträglichkeit des Autofahrens als politisches Orientierungskriterium in dem Maße wichtiger, in dem das gesellschaftliche Bewusstsein für die Kehrseiten von wirtschaftlichem Wachstum und Wohlstand stieg. Zu Schärfung und Artikulation dieses Bewusstseins hatte der gesellschaftspolitische Aufbruch in Folge von 1968 merklich beigetragen.⁵⁰

46 Vgl. Klenke, „Freier Stau“, S. 79 ff.

47 Vgl. für eine Kritik durch die Automobilindustrie Rainer Willeke u. a.: Verkehrspolitik vor der Entscheidung. Eine kritische und weiterführende Untersuchung zum Verkehrspolitischen Programm der Bundesregierung, erstellt im Auftrage des VDA, Frankfurt/M. 1968.

48 Lehbruch sieht in der Verkehrspolitik die Planungseuphorie besonders ausgeprägt, vgl. Gerhard Lehbruch: Bedingungen und Grenzen politischer Steuerung im Verkehrssektor, in: Gerhard Pels Leusden (Hg.): Politik und Technik in der Verantwortung. Vorträge und Statements der Tagung vom 15. bis 17. Mai 1992 auf Schloß Eichholz, veranstaltet vom Verband Deutscher Elektrotechniker (VDE), Frankfurt/M. 1992, S. 168–193.

49 Die zeitgenössische Politikwissenschaft sprach von „Steuerungsdefiziten“, vgl. dazu Lehbruch, Bedingungen.

50 Die Automobilkritik thematisierte nicht nur die externen Effekte der Motorisierung, sondern besaß – sofern das Automobil als Emblem der kapitalistischen Wohlstandsgesellschaft verstanden wurde – auch ideologischen Gehalt, vgl. Thomas Krämer-Badoni: Zur sozioökonomischen Bedeutung des Automobils, Frankfurt/M. 1971 oder Hans Dollinger: Die totale Autogesellschaft, München 1972.

Während die Senkung des Benzinbleigehalts und die Durchsetzung umweltfreundlicher Automobil-Technologien auf die politische Agenda rückten,⁵¹ sorgte sich die Automobilbranche vor den mit steigenden Umwelt- und Sicherheitsanforderungen verbundenen Entwicklungs- und Produktionskosten, zugleich kämpfte sie wohl aber auch mit der grundsätzlicheren Sorge vor den Unwägbarkeiten einer steigenden Regulierungsdichte im Kraftverkehr.⁵² Die öffentliche Diskussion über Begleiterscheinungen der Motorisierung verschärfte sich im Zuge der Rezeption der Club of Rome-Studie über die „Grenzen des Wachstums“, die die grundsätzliche Spannung zwischen Ökonomie und Ökologie veranschaulichte. Die geforderte freiwillige Wachstumsbeschränkung regte zum Nachdenken über den Verzicht auf den Wachstumsbringer und Ressourcenfresser Automobil an.⁵³ Das Auto als „Geißel der Städte“ zu interpretieren, als lärmendes, giftiges und gefährliches Industrieprodukt, dessen Besitz „Klassencharakter“ hatte, gehörte zu den gängigen Topoi des automobilkritischen Diskurses, dem die Entscheidung weiter Bevölkerungsteile für den Kauf und den Unterhalt eines PKW gegenüberstand.⁵⁴ Die Wachstumskritik stand zudem im Gegensatz zu dem traditionellen produktionszuwachsorientierten Leitbild der Kraftfahrzeugindustrie.

Seitens der Automobilwirtschaft mehrten sich die publizistischen Bemühungen, das Automobil aus der Rolle des „Prügelknaben“ zu befreien, in welche es – so die Sicht – durch „fanatische Umweltschützer“ gedrängt worden sei.⁵⁵ Die grundsätzliche Frage ob, wann und wo schließlich die „Grenzen des Wachstums“ erreicht werden würden – so formulierte es die automobilwirtschaftliche Fachpresse leitmotivisch in Anlehnung an die Studie von Dennis Meadows, wurde in der fachbezogenen Diskussion immer häufiger formuliert und nahm zu Beginn der 1970er Jahre breiten Raum ein.⁵⁶ Die eingehende Beschäftigung mit möglichen Zukunftsszenarien und Branchenprognosen lässt sich als Indiz dafür deuten, dass die Zukunftsgewissheit und Selbstsicherheit der Wachstumsindustrie der Wirtschaftswunderjahre zunehmend ins Wanken geraten war. Die Bemessung künftiger Produktionsvolumina erschien dabei nicht mehr bloß im Detail, sondern

51 Vgl. zum umweltpolitischen „Sofortprogramm“ Klenke, „Freier Stau“, S. 85f.

52 Vgl. den im Sommer 1971 vom VDA erarbeiteten „Stufenplan“ zur Senkung der Umweltbelastung durch das Autofahren, Verband der Automobilindustrie: Verkehr, Sicherheit, Umwelt. Leistungen und Erwartungen der Automobilindustrie, Frankfurt/M. 1971. Siehe dazu auch AW, Juli 1971, S. 187f. Wenige Wochen später trat das Benzinbleigesetz in Kraft, das ab 1972 gesenkte Grenzwerte verbindlich machte, siehe Klenke, „Freier Stau“, S. 86.

53 Vgl. Der Spiegel 19/1973, S. 79, 5.

54 Vgl. z. B. ebd. 19/1973, S. 55, 57, 79 sowie Der Spiegel 48/1973, S. 27 ff.

55 Vgl. z. B. das Interview mit dem Ford-Vorsitzenden Hans Barthelmeh in AW, April 1972, S. 54 ff.

56 AW, Februar 1973, S. 5. Vgl. zum Prognoseproblem auch AW, April 1971, S. 115 ff.; AW, Dezember 1972, S. 271 ff.; AW, April 1973, S. 78 ff. sowie Wirtschaftsdienst IV/1972, S. 175 ff. und schließlich die Shell-Studien zur Entwicklung des PKW-Bestands, z. B. Deutsche Shell AG: Die Entwicklung der Motorisierung in der Bundesrepublik und den einzelnen Bundesländern sowie West-Berlin bis 1985, Hamburg 1967 u. Deutsche Shell AG: Die Motorisierung am Beginn ihrer zweiten Entwicklungsphase, Hamburg 1971.

auch im Grundsatz problematisch, da die Einflussfaktoren variabel oder gar unbekannt waren und sich so einer Vorhersage entzogen.⁵⁷

„Die guten Zeiten vergangener Jahre sind vorbei“ – so resümierten zeitgenössische Branchenkenner in den frühen 1970er Jahren ihre Zukunftsaussichten angesichts gewandelter Rahmenbedingungen in der Automobilwirtschaft.⁵⁸ Die unsichere Grundstimmung wandelte sich in sorgenvollen Pessimismus, als Lauritz Lauritzen die Verantwortung für das Verkehrsressort übernahm und neue Akzente in der Verkehrspolitik ankündigte. Das im Juni 1973 publizierte verkehrspolitische Kursbuch mit dem Motto: „Der Mensch hat Vorfahrt“ bekannte sich zum Ausbau öffentlicher Verkehrsmittel und setzte damit ein deutliches Fragezeichen hinter die Vorrangstellung der Individualmotorisierung.⁵⁹ Innerhalb der Automobilwirtschaft gab die neue verkehrspolitische Programmatik Anlass zu heftiger Diskussion und interessenpolitischen Auseinandersetzungen. Der VDA wertete das Kursbuch als eine Art Kampfansage gegen automobilwirtschaftliche Interessen. Dabei veranschaulichte die Diktion der Verbandsstellungen die ideologische aufgeladene, die die interessenpolitische Auseinandersetzung allmählich erreicht hatte. In einer Presseerklärung des VDA hieß es: „Der VDA sieht in dem [...] Konzept einen ersten Schritt in einer Reihe von Maßnahmen, die auf eine staatliche Bevormundung des Bürgers abzielen – ein Schritt auf dem Weg in die kommandierte Gesellschaft.“⁶⁰ Mit dieser Interpretation wies der Verband über den engen Bezug auf die Verkehrspolitik hinaus und spielte auf die grundsätzliche Zielrichtung der gesellschafts-, sozial- und wirtschaftspolitischen Reformprojekte der sozialliberalen Koalitionsregierung an, die von der Automobilindustrie mit Skepsis betrachtet wurden.⁶¹

Der Vorwurf der „amtlichen Automobilfeindlichkeit“ wurde auf den traditionellen Zusammenkünften zwischen Automobilindustrie und Politik scharf diskutiert.⁶² Kurzfristig ließen sich die Spannungen nicht überbrücken. Der VDA hielt seinen Vorwurf aufrecht, man wolle auf verkehrspolitischem Wege „weltanschaulichen Theorien zum Durchbruch [...] verhelfen“.⁶³ Auch der „Herrenabend“ der Automobilindustrie im Vorfeld der IAA, die zum ersten Mal seit 1971 wieder stattfand, stand im Zeichen dieses Konflikts. In seiner Tischrede brachte Lauritzen zum Ausdruck, dass er sich als „Autofeind“

57 Vgl. für das Bemühen, sich auf politischer Ebene mit den langfristigen Wandlungen auseinanderzusetzen, die Arbeit der 1971 berufenen „Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel“. Dazu gehörte auch der Versuch einer Technikfolgenabschätzung der Motorisierung, siehe Eberhard Jochem: Die Motorisierung und ihre Auswirkungen, Göttingen 1976. Im Jahr 1977 beendete die Kommission ihre Forschungstätigkeit. Eine nicht autorisierte Kurzfassung des Gutachtens liefern Helmut Kohn/Friedrich Latzelsberger: Steuerungsprobleme in Wirtschaft und Gesellschaft. Zum Gutachten der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 27/18 (1977), S. 3–53.

58 AW, Februar 1973, S. 5.

59 Vgl. zum Kursbuch auch Klenke, „Freier Stau“, S. 87f. Zur zeitgenössischen Diskussion *Der Spiegel*, 19/1973, S. 54 ff.

60 Stellungnahme der Automobilindustrie zum Konzept des Bundesministers für Verkehr, 12.6.1973, BA/B 102/77728.

61 Ebd.

62 Vgl. die Zusammenkunft des VDA-Präsidiums mit dem Wirtschaftsminister in Bad Homburg. Diverse Unterlagen zur Vorbereitung der Gespräche in BA/B 102/77728.

63 VDA, JB 1972/73, S. 5.

missverstanden fühlte. Angesichts der im Straßenbau effektiv verplanten Mittel erscheint es in der Tat übertrieben, von „autofeindlicher“ Politik zu sprechen.⁶⁴ Das Bekenntnis zum Automobil, das sich die Vertreter der Automobilindustrie als Signal gewünscht hatten, blieb jedoch aus. Lauritzens Fazit blieb ambivalent, sprach er doch klar die Nachteile der automobilen Gesellschaft an.⁶⁵ Die nun auch regierungsseitig klar formulierte Automobilkritik stellte eine neue Dimension im interessenpolitischen Kommunikationsprozess dar. Das Klima der Diskussion war spürbar abgekühlt. Aus der Zuspitzung der Debatte lasen Branchenbeobachter Orientierungsverluste innerhalb der Automobilwirtschaft heraus. So warnte die Fachpresse die Automobilindustrie davor, sich vor „imaginären Feinden einzuigeln“.⁶⁶

Durch das Zusammentreffen von Automobilkritik, latentem Wachstumskepticismus und der Auseinandersetzung mit dessen möglichen verkehrspolitischen Konsequenzen schien sich eine Wende vollzogen zu haben: Die allgemeinen Unsicherheiten steigerten sich zu grundlegenden Orientierungsproblemen, die auf einen Verlust an Regelvertrauen der automobilwirtschaftlichen Akteure hindeuteten. Die Kontroversen um das Automobil als Verkehrsträger hatten den bestehenden Grundsatz einer von den Kosten für externe Effekte befreiten Motorisierung nachhaltig in Frage gestellt.

4. „Kosteninflation“ und „profit squeeze“

Inzwischen war die öffentliche Diskussion um Verkehrsüberlastung und Probleme des Autofahrens nicht nur generell schärfer akzentuiert, sondern sie verschränkte sich mit anderen Problemfeldern der interessenpolitischen Konfrontation, zumal sich die nachlassende Auto-Konjunktur bereits abzeichnete. Im Sommer 1973 wurde aus den Reihen der ÖTV verlautet, die Verkehrskrise werde „schon auf den Fließbändern der Automobilindustrie produziert“.⁶⁷ In diesem Vorwurf steckte zugleich eine andere Frontstellung, die zeitgenössisch mit den Schlagworten einer „stabilitätskonformen Lohnpolitik“ und der „These von der Gewinnexplosion“ diskutiert wurde.

Schon 1971 hatte der Vorstand der Daimler-Benz AG anlässlich von Tarifverhandlungen in der Metallindustrie an die tarifpolitische Vernunft appelliert und das mit der schwierigen und unsicheren gegenwärtigen Lage der Automobilindustrie begründet.⁶⁸ Die steigende Kostenbelastung, aber insbesondere der rasche Aufwärtstrend der Personalausgaben hatte sich in den frühen 1970er Jahren zum rekurrierenden Thema branchenbezogener Positionsbestimmungen entwickelt. Nach Berechnungen des Automobilverbands waren die Personalkosten in der Automobilindustrie 1970 im Vergleich zum Vorjahr um rund 24 Prozent gestiegen.⁶⁹ Dieser Trend setzte sich in den Folgejahren fort. Man begann,

64 Vgl. für Details Klenke, „Freier Stau“, S. 87.

65 Vgl. verschiedene Redeentwürfe in BA, N 1282 (Nachlaß Lauritzen), S. 56.

66 AW, Oktober 1973, S. 219.

67 So Hubert Resch, zitiert nach AW, August 1973, S. 167.

68 Information für die Mitarbeiter der Daimler-Benz AG, Sonderausgabe Oktober 1971, BA/B 102/111461.

69 So Diekmann in AW, Juli 1971, S. 148–156.

vom *profit squeeze* zu sprechen und suchte nach Möglichkeiten der Kostenreduktion.⁷⁰ Ein Sondergutachten des Sachverständigenrats war im Mai 1973 zu dem Schluss gekommen, dass die Bruttoeinkommen aus Unternehmertätigkeit und Vermögen im Berichtszeitraum deutlich mehr gestiegen waren als die Lohneinkommen.⁷¹ Vor diesem Hintergrund befürchtete die Automobilindustrie „stabilitätswidrige“ Lohnforderungen.⁷² Im Rückblick wird deutlich, dass die Brutto-Stundenlöhne in der deutschen Automobilindustrie zwischen 1971 und 1974 um ein knappes Drittel stiegen.⁷³ Angesichts von Inflationsraten zwischen 5 und 7 Prozent jährlich hatten die Arbeitnehmer erhebliche Reallohnsteigerungen erzielt.⁷⁴ 1973/74 waren die Löhne der deutschen Automobilindustrie im europaweiten Branchenvergleich am höchsten.⁷⁵ Was im Rückblick klar konturiert ist, mochte in der situativen Betrachtung weitaus weniger eindeutig erschienen sein. Die Gewerkschaftsforderungen orientierten sich angesichts der inflationären Tendenzen an der Formel produktivitätsgerechte Lohnerhöhung plus gedachte Inflationsrate und hatten das Inflationsvolumen möglicherweise überschätzt. Wie eine „stabilitätskonforme“ Lohnpolitik konkret aussehen mochte, blieb unter den Akteuren, aber auch unter den Konjunkturbeobachtern umstritten. Angesichts der Verzerrungen im Währungsgefüge gab es keine verlässlichen oder eindeutigen Orientierungspunkte mehr.⁷⁶

Aufgrund der Exportorientierung der deutschen Automobilindustrie war die Wechselkursfrage ein zentrales Themenfeld der Kommunikation zwischen der Automobilindustrie und politischen Akteuren. Die Währungspolitik galt den Akteuren der Automobilwirtschaft seit den ausgehenden 1960er Jahren als schwer kalkulierbarer Einflussfaktor für das unternehmerische Handeln, obwohl sie von der Unterbewertung der DM profitierte. Grundsätzlich hatte sich der VDA 1969 für ein System gleitender Wechselkurse ausgesprochen, das seiner Ansicht nach mit einem fixen Anpassungsmechanismus zu kombinieren wäre, um die Risiken für die exportorientierten Industrien zu minimieren.⁷⁷ Auch die Freigabe der Wechselkurse im September 1969 hatte er grundsätzlich begrüßt.⁷⁸ Der Zusammenbruch von Bretton Woods wurde jedoch deutlich skeptischer betrachtet. Angesichts der allgemeinen „Kostenexplosion“ fürchtete man vor allem das problema-

70 Zwischen 1933 und 1972 habe sich der Gewinn pro Produktionseinheit um 33 Prozent vermindert, während die Löhne, Gehälter und Sozialkosten pro Arbeitsstunde um 59 Prozent gewachsen seien, vgl. AW, April 1973, S. 68 ff.

71 Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: Zur konjunkturpolitischen Lage im Mai 1973. Sondergutachten vom 4. Mai 1973, Stuttgart 1973.

72 Der VDA interpretierte die sinkende Lohnquote für ein typisches Indiz vorangegangener Expansionsphasen, BA/B 102/77728. Für die Sicht des BMWi vgl. Unterrichtsvermerk von IV B5 am 20.6.1973, BA/B 102/77728 sowie BMWi, Automobilindustrie, S. 18.

73 Johann Heinrich von Brunn: Wettbewerbsprobleme der Automobilindustrie, Köln 1979, S. 101.

74 Michael von Prollius: Deutsche Wirtschaftsgeschichte nach 1945, Göttingen 2006, S. 190.

75 BMWi, Automobilindustrie, S. 18.

76 Vgl. zur Bedeutung des Wechselkursregimes für den Lohnfindungsprozess Carl-Ludwig Holtfrerich: Wechselkurssystem und Phillips-Kurve, in: Kredit und Kapital, 15/1 (1982), S. 65–89.

77 VDA-Mitteilungen Nr. 15, 22.10.1969, BA/B 102/78162.

78 dpa-Mitteilung, BA/B 102/78162.

tische Zusammentreffen von Aufwertungseffekten und Lohnkostensteigerungen.⁷⁹ Für die mittelfristige Entwicklung betonte die Automobilwirtschaft die Notwendigkeit einer stabilen, Planungssicherheit versprechenden währungspolitischen Ordnung.

In den tagespolitischen Auseinandersetzungen um die Währungsprobleme der Folgejahre trat die Skepsis vor dem experimentellen Charakter der getroffenen Maßnahmen deutlich hervor.⁸⁰ Die Kritik zielte somit nicht nur auf die Aufwertung als solche, sondern auf die Zukunftsungewissheit des gewählten Instrumentariums, des als „Unsicherheitsfaktor“ etikettierten Floating. Da, wie Daimler-Benz Exportchef Heinz Hoppe argumentierte, der Exporterfolg von einer kapitalintensiven Verkaufs- und Kundendienstorganisation abhinge, sei ein „außerordentlich hohes Maß an Vertrauen“ notwendig, um eine solche Organisation aufzubauen: „Alle Maßnahmen, die dieses Vertrauen untergraben und Unsicherheit schaffen, gefährden deshalb existenzbedrohend die Position der Automobilindustrie auf dem Weltmarkt – und dies ist der Fall durch die getroffene währungspolitische Entscheidung der Bundesrepublik.“⁸¹ Der „währungspolitische Vertrauensschwund“ galt in der Fachpresse als „Keim der Krise“, die die gesamte Branche sorgenvoll beobachtete.⁸²

5. Vom Ölpreisschock zur „Auto-Krise“

Zum „Unsicherheitsfaktor“ Wechselkurs trat die Sorge um steigende Mineralölpreise hinzu.⁸³ Schon im Sommer 1973 orakelte man innerhalb der Automobilwirtschaft über die Wahrscheinlichkeit einer „Energiekrise“ in Europa, da man die Verhältnisse in den USA kritisch beobachtet hatte.⁸⁴ Viele Indizien sprachen für eine Verschlechterung der Marktlage in der Automobilwirtschaft. Zwischen 1971 und 1972 waren die Bruttoanlageinvestitionen im Fahrzeugbau um rund 17 Prozent geschrumpft. 1973 gaben rückläufige Zulassungszahlen und eine rückläufige Exportnachfrage Anlass, in Anlehnung an den zeitgenössischen Politsprech über eine „Tendenzwende“ nachzudenken.⁸⁵

Der „Ölschock“ vom Herbst 1973 traf die Automobilbranche in ohnehin rückläufiger Konjunktur. Der Anstieg des Rohölpreises von 2,59 US-Dollar im Januar 1973 auf 11,65 US-Dollar im Dezember 1973,⁸⁶ der auf die Drosselung der Fördermengen durch

79 Stellungnahme des VDA zur DM-Aufwertung vom 6.5.1971 und 10.5.1971, BA/B 102/78162. Vgl. dazu auch Daimler-Benz Vorstand Zahn im Dezember 1972 in B 102/204351.

80 Vgl. diverse Zuschriften von Unternehmen an BMWi bezüglich der Freigabe der Wechselkurse, BA/B 102/78162.

81 AW, Dezember 1971, S. 346 ff., hier: S. 347.

82 AW, August 1972, S. 153.

83 Vgl. z. B. AW, Juli 1971, S. 166 ff. sowie AW, Dezember 1971, S. 264 ff. Vgl. BA/B 102/77728.

84 Vgl. auch VDA, JB, 1972/73, S. 15.

85 AW, Oktober 1973, S. 219; vgl. auch Deutsche Shell AG: Prognose des PKW-Bestandes. Die Motorisierung im Spannungsfeld von Eigendynamik und Bremsfaktoren, Hamburg 1973. Die Bruttoanlageinvestitionen waren zwischen 1971 und 1972 von 3,75 Mrd. DM auf 3,1 Mrd. DM zurückgegangen, BMWi, Automobilindustrie, S. 16. Vgl. zu diesem Trend auch Diekmann, in: Wirtschaftsdienst 1972/IV, 175. Die PKW-Zulassungen waren schon in der ersten Jahreshälfte rückläufig, ein drastischer Einbruch war im Dezember 1973 zu verzeichnen, vgl. BMWi, Automobilindustrie, Anlagen.

86 Angaben nach von Prollius, Wirtschaftsgeschichte, S. 183.

die OPEC in Folge des „Jom-Kippur-Krieges“ zurückzuführen war, sorgte in der erdölabhängigen Automobilwirtschaft für einen drastischen Einbruch. Das Szenario von den „Grenzen des Wachstums“ schien sich plötzlich zu bestätigen. Die Wachstumsbranche geriet unter Druck: So gingen die Aufträge aus dem Inland für die PKW-Produktion im Dezember 1973 um zwei Drittel zurück.⁸⁷ Dieser rückläufige Trend setzte sich im Export fort. Die besondere Schwäche des Inlandsmarktes ließ sich zum einen als „Sturzfahrt“ interpretieren, die auf die steigenden Kraftstoffpreise und das Sofortprogramm zur Energiesicherung – mit Sonntagsfahrverboten und Geschwindigkeitsbegrenzungen – zurückzuführen war.⁸⁸ Darüber hinaus wirkten auch andere Faktoren bremsend, wie die branchenbezogene Kostenstruktur, die allgemeine Verteuerung der Automobilhaltung und die Folgen des Stabilitätsprogramms.⁸⁹ Angesichts der Absatzschwierigkeiten im In- und Ausland waren Produktionsdrosselungen, bei einigen Herstellern wie Opel und Ford auch Kurzarbeit, unumgänglich. Da man vorerst auch auf Lager weiterproduzierte, wurde das volle Ausmaß des Einbruchs erst 1974 sichtbar.⁹⁰ In diesem Jahr der „Autokrise“ verzeichnete die deutsche Automobilindustrie einen Produktionsrückgang von über 20 Prozent.⁹¹

Für den deutschen Arbeitsmarkt erwies sich die nachlassende Kauf- und Investitionslust gepaart mit den ölknappheitsbedingten Produktionsbeschränkungen als fatale Mischung.⁹² In dem sich selbst verstärkenden Schrumpfungsprozess kam der Vernetzungswirkung der Automobilindustrie eine besondere Bedeutung zu. Während die Branche direkt etwa 600.000 Arbeitnehmer beschäftigte, hing nach zeitgenössischer Einschätzung jeder siebte Arbeitnehmer – und damit rund drei Millionen Beschäftigte – indirekt vom Automobil ab.⁹³ Konjunkturbeobachter schätzten den Beitrag, den die Automobilbauer „und ihre Satelliten“ zum westdeutschen Sozialprodukt beitrugen, auf etwa 15 Prozent.⁹⁴ Die Bedeutung, die das Automobil in der bundesrepublikanischen Wirtschaft und Gesellschaft inzwischen erreicht hatte, wurde durch den Ölpreisschock, das Krisenmanagement und die öffentliche Diskussion schlagartig transparent gemacht – und es war

87 Vgl. BMWi, Automobilindustrie, S. 11.

88 Ebd.

89 So die Lagebeurteilung durch Regierungsdirektor Burchard, vgl. Niederschrift über die Sitzung des Länderausschusses Fahrzeugbau, 12.12.1973, BA/B 102/162905.

90 1974 betrug die Zahl der Kurzarbeiter 86.000 (Jahresdurchschnittswert), vgl. VDA, JB 1974/75, S. 12.

91 VDA, Tatsachen, S. 28 f.

92 Vgl. für Vorabschätzungen Der Spiegel, 51/1973, S. 20 ff. 1974/75 erreichten die Arbeitslosenziffern die Millionengrenze, die Arbeitslosenquote lag damit zwischen 4 und 5 Prozent, vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: Vor dem Aufschwung. Jahresgutachten 1975/76, Stuttgart 1975, S. 55 f.

93 Gemäß einer Hochrechnung des DIW hätte eine erneute Halbierung der Auftragseingänge bei Kraftwagen im Jahr 1974 eine Schrumpfung der gesamten Wirtschaft um 0,7 Prozent zur Folge haben können. Siehe dazu Wirtschaftswoche, Nr. 52/53, 21.12.1973, S. 17.

94 Vgl. u. a. Der Spiegel, 19/1973, S. 54 ff. (Titelgeschichte), hier: S. 78. Die Schätzung erscheint hoch, wird aber immer wieder genannt, vgl. BA/B 102/111431, Daimler-Benz-Vermerk vom 16.5.1974, für eine Präzisierung wäre freilich zu fragen, wie die „Satelliten“ definiert werden, da gemäß den DIW-Strukturdaten die Branchen Chemie, Elektrotechnik, Maschinenbau und Fahrzeugbau 1972 etwa 20% des BIP ausmachten, vgl. BMWi, Automobilindustrie, S. 24; BA/B 102/111434.

die Erkenntnis dieser unumkehrbaren Abhängigkeit, die beunruhigend wirkte. „Autogellschaft in Angst“ titelte der Spiegel am 26. November 1973,⁹⁵ „alle hängen vom Auto ab“ befand knapp vier Wochen später die Wirtschaftswoche,⁹⁶ „ohne Auto kann nicht produziert, transportiert, existiert werden“, hatte schon früher der Deutsche Verkehrssicherheitsrat bilanziert.⁹⁷ Eine Dimension der Schockwirkung der „Ölkrise“ bestand also wohl auch darin, den utopischen Charakter alternativer Mobilitätsentwürfe veranschaulicht zu haben.

Zugleich drängte das Ölthema die langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten der Branche wieder etwas aus dem Blick, während der Fokus auf den unmittelbaren Folgewirkungen des Ölboykotts für die Automobilwirtschaft ruhte. Die meisten Unternehmen bemühten sich zunächst um kurzfristiges Krisenmanagement. Die Hersteller großer Modelle mit hoher Motorleistung – wie zum Beispiel Ford oder Opel – fürchteten die Konsequenzen des Tempolimits.⁹⁸ Vor diesem Hintergrund trat der Vorstandsvorsitzende der deutschen Ford AG, Hans Schaberger, mit einer Reihe von Vorschlägen an den Wirtschaftsminister heran. Schaberger formulierte seine Sorge um die Zukunft der Branche und hoffte auf politische Maßnahmen zur Überwindung der Krise. Konkret meinte er damit die Aufhebung der Geschwindigkeitsbegrenzungen und die Senkung der Mineralölsteuer. Zudem plädierte er dafür, die Alternativlosigkeit des Automobils mit politischen Signalen zu unterstützen und das in der Vergangenheit von „ideologischen Attacken“ geprägte Meinungsklima zu entschärfen. Zudem unterstellte er der Regierung, „auf dem Rücken der Energiekrise“ eine „generelle Tempobegrenzung“ durchsetzen zu wollen.⁹⁹ Das abgestimmte Antwortschreiben der beteiligten Stellen im Ministerium schrumpfte im Hin und Her der verschiedenen Korrekturdurchläufe auf eine knappe Ablehnung der von Schaberger vorgetragenen Maßnahmen zusammen. Der Vorwurf der „Autofeindlichkeit“ lasse auf einen „unzureichende[n] Informationsstand“ schließen, befand der in Vertretung antwortende parlamentarische Staatssekretär. Die Frage des Tempolimits war zum Zeitpunkt der Antwort ohnehin bereits überholt.¹⁰⁰ Die im Rahmen des Energiesicherungsprogramms eingeführten Geschwindigkeitsbegrenzungen waren ursprünglich auf sechs Monate angesetzt, aber bereits zum 15. März 1974 wieder aufgehoben worden.¹⁰¹ Unabhängig vom interessenpolitischen Schlagabtausch demon-

95 Der Spiegel 48/1973, S. 28 ff.

96 Wirtschaftswoche 52/53, 21.12.1973, S. 17.

97 Zitiert nach Der Spiegel 48/1973, S. 33.

98 Das galt besonders für das Frühjahrsgeschäft, vgl. Der Spiegel 48/1973, S. 28.

99 Schaberger an Wirtschaftsminister am 11.2.1974, BA/B 102/111432. Gleichlautende Briefe gingen an den Bundeskanzler, den Verkehrsminister, den Arbeitsminister und andere politische Akteure. Schaberger betonte das gängige Argument der Tempolimit-Debatte: Tempo als Motor für technischen Fortschritt.

100 Staatssekretär Grüner, BMWi, an Schaberger, 19.3.1974, BA/B 102/111432. Schaberger stieß sich an dem „schulmeisterlichen Ton“ des Antwortschreibens, daraufhin leitete das BMWi ein Ministertreffen mit Schaberger in die Wege, das jedoch im BA nicht dokumentiert ist.

101 Das war ein „Alleingang“ der Bundesrepublik in Europa, vgl. dazu Klenke, „Freier Stau“, S. 96. Siehe dazu auch Protokoll der Wirtschaftsministerkonferenz, 11.1.1974, BA/B 102/111431. Laut Wirtschaftsminister Friderichs hatte man mit dem Tempolimit nicht nur Minderverbrauch an Ressourcen, sondern eine Verkehrsverlagerung bezweckt.

trierte dieser Schritt, dass die Verlängerung der Geschwindigkeitsbegrenzung über die akute Mangellage hinaus nicht konsensfähig war und schon gar nicht zu einem Zeitpunkt, als man diese Regulierung als Störfaktor für die „Regenerierung“ der Automobilindustrie interpretieren konnte, also eines Industriezweigs, dessen Bedeutung für die Arbeitsmarktlage unbestritten war.¹⁰²

Auch nach der Aufhebung der Sofortmaßnahmen wurden aus den Reihen der Automobilhersteller, aber auch von Zulieferern und anderen Bereichen der KFZ-Wirtschaft Handlungsempfehlungen an die politische Ebene herangetragen. Zu den gängigen Vorschlägen gehörten die Senkung der Mineralölsteuer, die Anhebung der Kilometerpauschale, die vorübergehende Aussetzung sowie grundlegende Neustrukturierung der KFZ-Steuer.¹⁰³

Angesichts arbeitsmarktpolitischer Beunruhigung fanden die Absatzprobleme der Automobilindustrie breite Aufmerksamkeit in der öffentlichen Diskussion.¹⁰⁴ Eine Staatshilfe für die Autoindustrie, wie sie im Zusammenhang mit den Problemen von VW diskutiert worden war, wies die Bundesregierung klar zurück.¹⁰⁵ Die Automobilindustrie müsse sich selbst helfen und an die gewandelte Lage anpassen.¹⁰⁶ Im Prinzip wurde das Erfordernis langfristiger Umstrukturierungen seitens der Automobilbauer nicht ernsthaft bestritten. Auch der VDA sah sich veranlasst klarzustellen, dass die Automobilindustrie zu keinem Zeitpunkt für ihre Branche Subventionen gefordert, sondern lediglich Vorschläge für leicht umsetzbare politische Korrekturen vergangener „Fehlentscheidungen“ vorgetragen habe.¹⁰⁷ Im unmittelbaren Nachhall des Ölpreisschocks erschien den verunsicherten Akteuren der Automobilwirtschaft jedoch ein Bekenntnis zum Automobil von politischer Seite wünschenswert. Ein an die Adresse des BMWi gerichtetes Memorandum von Daimler-Benz kam zu dem Schluss, dass dem Automobil „ein wenig zuviel zugemutet“ worden sei, im Hinblick auf „seine Rolle in Wirtschaft und Umwelt und im künftigen Verkehr.“ Problematisch erschien dem Verfasser vor allem die daraus resultierende „Verunsicherung“, die ihrerseits wiederum unbeabsichtigte ökonomische Folgen haben könne. Vor diesem Hintergrund forderte das Memo die Regierung dazu auf, „einen Beitrag zur Beseitigung dieser Verunsicherung zu liefern und [...] herauszustellen, daß niemand [...] gewillt ist, das Automobil zu verketzern“.¹⁰⁸

102 Klenke interpretiert die Ölkrise als „umweltpolitischen Rückschlag“. Das umweltpolitische Engagement sei zugunsten eines energiepolitischen Problembewusstseins zurückgetreten, vgl. Klenke, „Freier Stau“, S. 94 ff.

103 BA/B 102/111432; BA/B 102/111431; zur Stellungnahme dazu vgl. BA/B 102/204280.

104 Vgl. dazu auch die Warnung des wirtschaftspolitischen Sprechers der FDP, Otto Graf Lambsdorff, das Auto nicht zum „Stiefkind der Nation“ verkommen zu lassen, Deutscher Bundestag, 7. Wahlperiode, 101. Sitzung, 20.5.1974, BA/B 102/111431.

105 Vgl. z. B. Abteilung IV B5 an Abteilung B V zur Förderung des Automobilabsatzes, Juli 1974, BA/B 102/204280 sowie passim.

106 Vgl. dazu BA/B 102/111431 sowie BA/B 102/204280. Das Konjunkturreferat hielt die Beschäftigungssituation in der Automobilindustrie im März 1974 für „noch nicht besorgniserregend“.

107 VDA Telegramm, 10.2.1975, BA/B 102/204280.

108 Klaus Oertel (Daimler-Benz), an von Würzen, Abteilung IV, BMWi, am 16.5.1974 (Anlage), BA/B 102/111431.

Auch das Wirtschaftsministerium teilte die Ansicht, dass die Verunsicherung der Akteure einen zentralen Aspekt zum Verständnis der gegenwärtigen schwierigen Lage darstellte. So sah es vor allem die „psychologische Schockwirkung“ des Ölpreisschocks als Problem an.¹⁰⁹ Vor diesem Hintergrund hielt die Behörde eine differenzierte Beurteilung der Situation, die langfristige Entwicklungstendenzen von kurzfristigen trennte, für ein Desiderat, dem sie einen von ihrer Fachabteilung erarbeiteten, ausführlichen Lagebericht entgegensetzte. Diese „Automobilstudie“ des BMWi enthielt einleitend ein klares Bekenntnis zur automobilen Gesellschaft: „Das Automobil hat in unserer Gesellschaft eine Bedeutung erreicht wie kaum ein anderes Produkt. [...] Kaum jemand kann und will darauf verzichten. [...] Es bedeutet Arbeit für viele.“¹¹⁰ Innerhalb der Automobilwirtschaft wurde diese Studie breit rezipiert und ihre Aussage weitgehend auch in industriellen Kreisen geteilt.¹¹¹

Trotz Bedenken vor einer „Krisen-Hysterie“¹¹² hatte sich gleichwohl innerhalb der Automobilwirtschaft der Eindruck verfestigt, im Herbst 1973 an einem Wendepunkt der Branchengeschichte angekommen zu sein.¹¹³ „Was bis Oktober 1973 geschehen ist, gehört eigentlich einer anderen Periode an“, befand Daimler-Benz Vorstandssprecher Zahn bei der Bilanzbesprechung im Mai 1974. So tief sei der „zwischenzeitliche Wandel in den wirtschaftlichen Bedingungen“ gewesen. Für die Zukunft sei Realismus gefragt, umsetzbar im Wege einer an Trendanalysen orientierten Kapazitätspolitik.¹¹⁴ Die Zäsur ließ sich aber nicht allein mit dem endgültigen Abschied von der Illusion kontinuierlicher Expansion fassen. Auch die Beziehung zwischen Automobilindustrie, politischer Ebene und Öffentlichkeit hatte sich verändert. In der Perspektive des Daimler-Benz Vorstands war die Haltung zum Auto nunmehr gewandelt: „Zweifellos hat sich unter dem Eindruck der Energiekrise die Einstellung zum Automobil verändert.“¹¹⁵ Damit meinte er weniger die Kritik am „Energieverschwender“ Auto, sondern spielte vielmehr auf die Einsicht in die ökonomische Schlüsselfunktion des Autos an. Rückblickend betrachtet erscheint die Annahme plausibel, dass die Automobilkritik in dem Maße an Resonanzboden verlor, in dem Arbeitsmarktprobleme die ökonomische Bedeutung der Automobilindustrie unterstrichen.

Im Laufe des „Krisenjahres“ 1974 war die Beschäftigung in der Automobilindustrie um etwa 40.000 Arbeitsplätze (6,4 Prozent) geschrumpft.¹¹⁶ Dabei hatte man die Mög-

109 Vgl. z. B. BMWi, Automobilindustrie; vgl. auch Protokoll Wirtschaftsministerkonferenz der Länder, 11.1.1974, BA/B 102/111431.

110 BMWi, Automobilindustrie. Vgl. diverse Fassungen der Studie in BA/B 102/111434.

111 Die Forderung nach Diversifizierung oder nach einer elastischeren Preispolitik sah man aber kritisch, vgl. Detlev Rohwedder in einem Fernsehinterview (4.2.1975), BA/B 102/24280.

112 AW, Februar 1974, 5. Der VDA betonte den periodischen Charakter der Krise und lehnte den Begriff der „Strukturkrise“ rigoros ab, vgl. VDA, JB 1974/75, S. 12; VDA, JB 1975/76, S. 15; vgl. auch Sprechzettel für ein Interview von Detlev Rohwedder, 4.2.1975, BA/B 102/24280.

113 Vgl. für die zeitgenössische Sicht z. B. Der Spiegel 48/1973, S. 27.

114 Zahn auf Bilanzbesprechung am 28. Mai 1974, BA/B 102/204351.

115 Es sei nun anerkannt, dass es nicht mehr „Stiefkind“ der Nation sein dürfe, vgl. ebd.

116 Vermerk über Besprechung mit VDA am 15.1.1975, BA/B 102/204280, vgl. auch VDA, JB 1975/76, S. 17.

lichkeiten des „sozialverträglichen“ Beschäftigungsabbaus genutzt, das heißt Ruhestandsregelungen getroffen und freiwerdende Arbeitsplätze nicht neu besetzt.¹¹⁷ Es zeichnete sich jedoch ab, dass bei anhaltenden Absatzschwierigkeiten dieser Puffer bald ausgereizt sein würde, so dass die Automobilindustrie für 1975 durchaus damit rechnete, die „Axt anlegen“ zu müssen, wie VDA-Geschäftsführer Diekmann es formulierte.¹¹⁸ Im Dezember 1974 erreichte die Zahl der Kurzarbeiter in der Automobilindustrie mit rund 150.000 einen vorläufigen Höchststand.¹¹⁹ Nach einem kritischen Auftakt zur Jahreswende 1974/75 verbesserte sich die Auftragslage. Sowohl das Fachreferat Fahrzeugbau im BMWi als auch die Automobilwirtschaft gelangten im Laufe der folgenden Monate zu der Einschätzung, dass der schlimmste Einbruch überwunden sei. Analog dazu war auch der Höhepunkt der interessenpolitischen Konfrontation bereits überschritten.

Dem Vorwurf der „amtlichen Autofeindlichkeit“, der schon vor Ausbruch der Ölkrise zum Topos geronnen war, schien im Rahmen des ökonomischen Krisenmanagements zunehmend der Boden entzogen. Die offizielle Verbandslinie distanzierte sich von der These einer ideologisch aufgeladenen Verkehrspolitik. Der Kanzlerwechsel und die Übernahme des Verkehrsministeriums durch Kurt Gscheidle wurden begrüßt und mit der Hoffnung auf eine „pragmatische Linie“ verknüpft.¹²⁰ „Ideologie hat nicht mehr Vorfahrt“ bilanzierte der VDA im Jahr 1975. Nun werde wieder „nüchterner gedacht“.¹²¹ Eine formelhafte gegenseitige Bekräftigung fand diese Einschätzung beim „Herrenabend“ der Automobilindustrie im September 1975 im Rahmen der IAA, die sich das Motto „Besser leben mit dem Auto“ auf die Fahnen geschrieben hatte. VDA-Präsident Brunn konstatierte, dass sich nunmehr die Auffassung durchgesetzt habe, „daß das Automobil durch nichts ersetzt werden“ könne, während der hessische Wirtschaftsminister, Heinz-Herbert Karry (FDP), bekräftigte:

„Die Diskussionen rund um das Auto und seine Bedeutung haben ein lange vermisstes Maß an Sachlichkeit zurückgewonnen. Die Diskussion ist realistischer geworden, die Einsicht in das Notwendige gewachsen. Abgenommen hat erfreulicherweise das Angebot an Dogmen und Utopien in der Verkehrspolitik.“¹²²

Der Kommunikationsprozess zwischen Automobilwirtschaft, Politik und Öffentlichkeit hatte sich im Zuge der Auseinandersetzung also abermals verändert. Das Auf und Ab der interessenpolitischen Auseinandersetzung reflektierte dabei das kollektive Ringen um Bausteine eines neuen Leitbildes für die Automobilindustrie. Die Rückkehr zur mehr „Sachlichkeit“ in der öffentlichen Diskussion hieß gewiss nicht, dass die Akteure

117 Vgl. Protokoll der Länderausschußsitzung Fahrzeugbau (Anlagen), 12.12.1974, in BA/B 102/162905.

118 Vermerk über Besprechung mit VDA am 15.1.1975, BA/B 102/204280, siehe auch Protokoll der Länderausschußsitzung Fahrzeugbau, 12.12.1974, BA/B 102/162905.

119 Im Januar 1975 war der Höhepunkt mit 197.000 Kurzarbeitern erreicht, vgl. Informationsvermerk (Anlage) von IV B5 an Minister am 19.2.1975, BA/B 102/235476.

120 VDA, JB 1974/75, S. 28.

121 VDA, JB 1974/75, S. 5.

122 Verband der Automobilindustrie: Besser leben mit dem Auto, Frankfurt/M. 1975, S. 13.

schlichtweg ihre alten Grundsätze des Handelns wiederbelebt und dabei zur alten Harmonie zurückgefunden hatten. Vielmehr zeigte sich, dass ein Teil der zuerst beklagten „Unsicherheitsfaktoren“ innerhalb der Automobilwirtschaft nun als dauerhafte Eckdaten erkannt wurden und ein neues Leitbild im Entstehen begriffen war, das diesen Erkenntnisprozess reflektierte.

6. „Auto + wir“¹²³ – Die Öffentlichkeitsarbeit des VDA

Dies spiegelte sich in der praktischen Arbeit des Verbands als automobilindustrieller Interessenvertretung wider. Seit 1970 hatte der VDA ein verstärktes Engagement in der Öffentlichkeit gezeigt, das er im Zuge der Zuspitzung der automobilkritischen Diskussion systematisch ausbaute.¹²⁴ Die Publikationstätigkeit des Verbands stieg in den frühen 1970er Jahren sprunghaft an. Die im Jahr 1969 gegründete Schriftenreihe umfasste im Jahr 1973 schon 16, im Jahr 1978 schon 27 Publikationen zu automobilbezogenen Themen. Dabei gehörten Detailfragen zur Umweltverträglichkeit und Automobilsicherheit zu den Schwerpunkten der verbandlich geförderten Forschungsaktivitäten. Zudem hatte der Verband im Jahr 1971 – zusätzlich zum Presseausschuss und zum Werbeleiter-Ausschuss – einen PR-Arbeitskreis gegründet, der sich mit neuen Wegen für die Öffentlichkeitsarbeit in der Automobilindustrie beschäftigte.¹²⁵

Dabei ging es dem Verband zum einen darum, das öffentliche Image des von vielen Seiten in die Kritik geratenen Produkts „Automobil“ mit Hilfe einer gezielten Informationspolitik zu verbessern. Der ökonomische und gesellschaftliche Stellenwert des Autos, das unabhängig vom unternehmerischen Kalkül entstandene Bedürfnis nach Mobilität sowie die argumentative Verknüpfung von Mobilität und Freiheit stellten Kernargumente der dabei entfaltenen Rechtfertigungsstrategie dar. Darüber hinaus lieferte der Verband vermehrt sachbezogene Informationen zu typischen Externalitäten des Autofahrens, um Standardvorwürfe zum Beispiel im Hinblick auf das Unfallgeschehen und die Automobilsicherheit, Umweltverschmutzung und Ressourcenverschwendung abzuschwächen. Der erste Jahresbericht nach dem Ölpreisschock zeigte sich in völlig neuer Aufmachung.¹²⁶ Während man vorher auf einen vergleichsweise knappen, informativen Stil, kombiniert mit statistischer Dokumentation, gesetzt hatte, gestaltete sich der Kommentarteil nun weitaus ausführlicher. Erläuterungen zu einer Fülle von automobilbezogenen Themen, in leicht verständlicher, bisweilen salopper Sprache dargebracht in verschiedenen einschlägigen Rubriken – Auto und Gesellschaft, Auto und Staat, Auto und Bürger, Auto und Energie, Auto und Verbraucher – sollten die Schlüsselfunktion des Autos innerhalb der modernen Industriegesellschaft veranschaulichen und Argumente zu seiner Verteidigung verfestigen. Zudem ging es regelmäßig auch darum, das Engagement des Industriezweigs für die Minimierung der unerwünschten Nebeneffekte des

123 So der Titel einer Informationsbroschüre des VDA aus dem Jahr 1975.

124 VDA, JB 1969/70 und JB 1970/71.

125 VDA, JB 1970/71, S. 87.

126 Der Jahresbericht hieß nun nicht mehr Jahresbericht, sondern „Jahresbericht auto“, VDA, JB 1973/74.

Autofahrens zu demonstrieren.¹²⁷ Besonders anschaulich trat das Anliegen, den Nutzwert des Autos als Gebrauchsgegenstand der modernen Industriegesellschaft zu präsentieren, in einer Vorlage für die Gemeinschaftswerbung der Automobilindustrie hervor, die der VDA in seiner Schriftenreihe herausgegeben hatte und die das Motto der letzten IAA, „Besser leben mit dem Auto“, aufgriff. Es handelte sich um eine Zusammenstellung von für die Werbung geeigneten Grundaussagen, die mit Fotos, Abbildungen, Zahlen und Zitaten angereichert war.¹²⁸ „Wie eng wäre die Welt ohne Auto“, leitete „Bernd K., Autofahrer“, das Florilegium von Zitaten ein, die das Themenfeld „Auto+Mobilität“ abdeckten. Das Motiv der automobil erweiterten Welt ließ sich je nach Kontext variieren und auf „Urlaub“, „Freizeit“, „Beruf“ und Alltagsorganisation („Einkauf“) und damit auf die Grundachsen der Konsumgesellschaft anwenden.

Seit Anfang 1972 gab der VDA auch das „autotelegramm“ heraus, einen Informationsdienst, der sich speziell an Abgeordnete richtete.¹²⁹ Zugleich hatte der Verband die Informationsschrift für seine Mitglieder, die VDA-Mitteilungen, um die Rubrik „Argumente“ erweitert, die eine Argumentationshilfe insbesondere für gesellschaftspolitische Themen bereitstellen sollte.¹³⁰ Das Bemühen um die Ausformulierung einer „Rechtfertigungsstrategie“ wies also durchaus über den engen Problembereich automobilwirtschaftlicher Themenfelder hinaus. Dies entsprach dem grundsätzlichen Charakter, den die Automobilkritik in ihrer ideologischen Variante annehmen konnte, und dies entsprach auch dem grundsätzlichen Charakter der ordnungspolitischen Findungsdebatten, die in den 1970er Jahren intensiv geführt wurden. Die Gesellschaftskritik blieb nicht bei der Wachstums- und Konsumorientierung und damit bei den Kehrseiten der Wohlstandsgesellschaft stehen, sondern fragte generell nach der Zukunftsfähigkeit oder Wünschbarkeit der marktwirtschaftlichen Ordnung – und damit auch nach der Funktion und Leistungsfähigkeit der Unternehmer für die Gesellschaft.¹³¹ Aus der Perspektive des Unternehmers betrachtet, mochte die damit verbundene Hinterfragung seiner Rolle einen weiteren Unsicherheitsfaktor darstellen, der im unternehmerischen Handeln zu berücksichtigen war, zugleich aber als schwer kalkulierbar galt. Kurt Spiller, seit 1971 Vorstand im Ressort „Planung und Information“ der DEMAG AG, diagnostizierte ein verbreitetes „Unbehagen *an* der Wirtschaft“, das sich in der öffentlichen Wahrnehmung bemerkbar mache, und deutete dieses gleichsam als Pendant zu einem „Unbehagen *in* der Wirtschaft“, das er auf Währungsprobleme, Inflationstendenzen und die Energiekrise zurückführte.¹³² Dass Unsicherheiten in der Binnenorientierung im Wirtschaftsprozess mit Orientierungsverlusten im Hinblick auf die Außenwirkung unternehmerischen Handelns zusammentrafen, stellte seines Erachtens die Besonderheit der aktuellen Herausforderung dar. Damit hatte Spil-

127 VDA, JB 1973/73; JB 1974/75; JB 1975/76; JB 1976/77.

128 Verband der Automobilindustrie: Besser leben im Auto, Frankfurt/M. 1976. Ich danke Ingo Köhler für den Hinweis auf diese Quelle.

129 VDA, JB 1971/72, S. 102.

130 VDA-Mitteilungen, 1972; VDA, JB 1971/72, S. 103.

131 Vgl. zeitgenössisch z. B. Helmut Hartmann/Hubert Furch: Ansprüche an ein sozialverantwortliches Unternehmungsverhalten. Eine empirische Untersuchung, in: Wirtschaftsdienst XI/1974, S. 553–569.

132 Kurt Spiller, in: AW, Juni 1974, S. 115 ff. Hervorh. d. V.

ler einen Aspekt thematisiert, der auch für die Automobilindustrie in den frühen 1970er Jahren zentral war: Die Unsicherheit in der Frage, woran sich ihr Handeln orientieren sollte, während sich die handlungsrelevanten Informationen vervielfältigten.

7. Fazit: Orientierungskrise und Lernprozesse in der Automobilwirtschaft

Der Kommunikations- und Interaktionsprozess zwischen Automobilindustrie, Öffentlichkeit und politischer Ebene hatte sich seit dem ersten Absatzeinbruch 1966/67 merklich verändert. Die Verdichtung der Problemfelder verwies auf einen tief greifenden Wandel der automobilwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, der nunmehr seinen Anfang genommen hatte.

Die Forderungen nach stabilen Währungsverhältnissen und nach lohnpolitischer Zurückhaltung, die die Automobilindustrie mit zunehmender Frequenz vortrug, waren, für sich betrachtet, keine neuen Anliegen. Mit Blick auf die Gleichzeitigkeit und das Ausmaß besaßen sie jedoch durchaus neue Qualität und reflektierten eine massive Verunsicherung über die künftigen Entwicklungsperspektiven der Branche. Hinzu kam ein aus Sicht der Automobilbauer schwer kalkulierbarer ideologischer „Bias“, der die Frage aufwarf, inwieweit der PKW für die Verkehrsgestaltung der Zukunft eine Rolle spielen sollte. Die Aktualität dieser Frage lag angesichts der negativen Kehrseiten des Autofahrens, die in den frühen siebziger Jahren allzu deutlich hervorgetreten waren, auf der Hand und wurde durch die Herausbildung automobilkritischer Argumentationsmuster unterstrichen. In Verschränkung mit einer Antiwachstumsideologie, die sich vorübergehend einer gewissen Popularität erfreute, sah sich die Automobilwirtschaft unter einem zuvor unbekanntem Rechtfertigungsdruck. Dieser implizierte zugleich Ungewissheit über die künftige Akzeptanz ihres Produkts. Durch die Häufung der Unsicherheitsaspekte war aus Sicht der Automobilwirtschaft die Voraussage der künftigen Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Branche erschwert. In Anlehnung an die eingangs ausgeführten theoretischen Überlegungen liegt somit die These nahe, dass das Vertrauen in die bis dato gültigen Regelsysteme abgenommen hatte und seitens der industriellen Akteure das Interesse daran wuchs, neue Orientierung zu finden.

Vor diesem Hintergrund ist die Erfahrung der „Ölkrise“ als Kulminationspunkt zu verstehen, an welchem sich der Bedarf nach kurzfristigem Krisenmanagement und das Bedürfnis nach langfristiger Neuorientierung überlappten. Wenn – wie Siegenthaler andeutet, aber nicht ausführt – die psychologische Schockwirkung der Ölkrise mit der Erosion von Regelvertrauen zusammenhängt, so steckt darin zugleich die kontrafaktische Annahme, dass die Ölpreiskrise *nicht* die über Monate dauernde psychologische Schockwirkung hätte entfalten können, die sie hatte, wenn nicht vorher schon die „Wissensbestände“ und handlungsleitenden Regeln des wachstumsorientierten „Goldenen Zeitalters“ an Verbindlichkeit eingebüßt hätten. Zum einen konnte die Ölpreiskrise zeitgenössisch als Bestätigung des wachstumskritischen Szenarios erscheinen, zum anderen aktualisierte sie das ohnehin virulente Thema der unwägbaren „Kosteninflation“. Die „psychologische Verunsicherung“, deren Hartnäckigkeit die Ministerialbürokratie mit Verwunderung konstatierte und als eigenständigen Krisenfaktor ausmachte, lässt sich als Indiz für eine Orientierungskrise deuten, in die die Automobilwirtschaft nunmehr geraten war.

Die Orientierungsschwierigkeiten wurden aber *nicht allein* durch den Ölpreisschock ausgelöst, sondern lassen sich ohne seine Vorgeschichte nicht hinreichend erfassen.

Über die Eckpunkte der künftigen Orientierung mussten sich die Akteure erst in einem Kommunikationsprozess verständigen. Dabei spielte die Ressource „Information“ eine wichtige Rolle. Die Funktion der Informationssammlung und Bereitstellung hatte der Verband seit jeher übernommen, im Zuge der erfahrenen Verunsicherung erhielt diese Funktion jedoch eine qualitativ neue Bedeutung. Das verstärkte Engagement des Verbands im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit zeigte das Bemühen, die Argumente im Kommunikationsprozess zu bündeln und Definitionsangebote für die laufenden „Definitions-kämpfe“ bereitzustellen. Das umwelt- und ressourcenschonende, sichere Auto als unverzichtbarer Gebrauchsgegenstand einer mobilitätsorientierten, marktwirtschaftlich verfassten Gesellschaft war das neue Leitbild, das sich aus diesem Kommunikationsprozess herauschälte. Mit der Verfestigung dieses Leitbilds, das die neuen Produktvorstellungen prägen sollte, war eine entscheidende Voraussetzung für die Durchsetzung neuer Spielregeln, das heißt für die Wiederherstellung von Regelvertrauen geschaffen.

Der hier behandelte Zeitraum lässt sich als eine Phase rasch zunehmender Unsicherheit und schwindenden Vertrauens deuten, die einen fundamentalen Lernprozess auslöste und mit einer vorläufigen Re-Stabilisierung endete. Dafür spricht auch, dass die Kommunikationspartner selbst Verunsicherung als Krisenursache und Vertrauensbildung als Krisenüberwindungsstrategie thematisierten. Zwar fungierten gerade in dem Kommunikationsprozess zwischen Industrie und Politik „Vertrauen“ und „Unsicherheit“ als viel beschworene Floskeln, die auf beiden Seiten eine Politik des *muddling through* rhetorisch kaschieren sollten. Gleichwohl steckt auch in der zur Floskel verschliffenen Begrifflichkeit eine relevante Aussage: Die Kommunikationspartner vergewisserten sich gegenseitig, dass man an der Verständigung darüber interessiert war, wie die für die Zukunft wünschbare Entwicklung aussehen sollte. So erscheint das von der Automobilindustrie im Zuge des interessenpolitischen Schlagabtauschs mehrfach eingeforderte „Bekennnis zum Auto“ zwar ex post als übertriebenes, nahezu dramatisches Postulat. Auch auf dem Höhepunkt der Automobilkritik kann die Automobilindustrie nicht ernsthaft befürchtet haben, dass mit „amtlicher Autofeindlichkeit“ das postautomobile Zeitalter heraufdämmerte. Es ging wohl eher um ein Signal dafür, dass der traditionelle automobiler Grundkonsens weiterhin Bestand hatte und damit ein Unsicherheitsfaktor – eine laut VDA „ideologisch“ überformte und damit unwägbar gewordene Verkehrspolitik – ausgeschaltet werden konnte. Dieses Zwischenziel der Re-Stabilisierung hatte man 1975 erreicht.

Der Prozess der Neuorientierung war, so scheint es, auch 1975 nicht völlig abgeschlossen. Dennoch schien innerhalb der Automobilindustrie die massive Verunsicherung überwunden und die Erkenntnis angekommen zu sein, dass der Wachstumspfad der sechziger Jahre nicht unter gleichen Voraussetzungen in die Zukunft verlängerbar war, sondern *andere* Spielregeln erforderlich machte. Diese Erkenntnis unterstreicht den Zäsurcharakter, den die frühen 1970er Jahre innerhalb der Branchengeschichte einnehmen.

„... insofern steckt in jedem echten Unternehmer auch ein künstlerisches Element.“

Die Erneuerung des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI)
in den 1970er Jahren

von *Werner Bühner*

In den 1970er Jahren durchlief der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) einen Prozess der Erneuerung. Personell, für jedermann sichtbar, kam dieser Wandel im Wechsel an der Verbandsspitze zum Ausdruck: Hans-Günther Sohl löste Anfang 1972 den seit 1949 amtierenden Fritz Berg als Präsidenten ab, ehe ihm zum 1. Januar 1977 Hanns Martin Schleyer, Jahrgang 1915, folgte. Überdies tauchten auch in der Hauptgeschäftsführung und im Verbandsapparat neue Gesichter auf. Programmatisch ging der Verband neue Wege, indem er sich, wenngleich anfangs keineswegs aus eigenem Antrieb, an den *gesellschaftspolitischen* Debatten der späten sechziger und frühen siebziger Jahre beteiligte und sich insbesondere gegenüber der zuvor mit Nichtachtung gestraften SPD dialogbereit zeigte. Und schließlich versuchte er, sich auch optisch ein neues Image zu verpassen, indem das frühere, behäbig wirkende Logo leicht verschlankt und dynamisiert wurde. Die Unternehmer, so konstatierte der BDI in seinem Jahresbericht 1970/71, würden nicht zuletzt durch „ideologische Angriffe“ gezwungen, „über ihren Betriebszaun hinauszusehen und Stellung zu beziehen“. Sie lernten, dass es „in unserer pluralistischen Gesellschaft immer wieder nötig“ sei, „Selbstverständlichkeiten auszusprechen und anderen deutlich zu machen“.¹ Doch spiegelten die einzelnen verbandsinternen Diskussionen und Maßnahmen sowie die Aktivitäten nach außen, welche die politisch-ideologische, personelle und organisatorische „Erneuerung“ begleiteten, so etwas wie einen „neuen Geist des Kapitalismus“ im Sinne von Luc Boltanski und Eve Chiapello wider? Also eine „Ideologie“, die „das Engagement für den Kapitalismus rechtfertigt“, zu seiner „Legitimation und mithin zur Förderung der damit zusammenhängenden Handlungsweisen und Dispositionen“ beiträgt – und zwar jenseits gängiger Legitimationsmuster wie „allgemeiner Wohlstand“, „Fortschritt“ oder „Effizienz“ mit dem Verweis auf die „emanzipierende Wirkung des Kapitalismus und auf die politische Freiheit als Variable der Wirtschaftsfreiheit“?²

Zur Beantwortung dieser Frage werden zunächst die personellen Veränderungen im BDI dargestellt, ehe in einem zweiten und dritten Schritt die programmatische Neuausrichtung sowie die Korrekturen am Image des Verbands und der Unternehmerschaft insgesamt untersucht werden. Als Quellenbasis dienten hauptsächlich unveröffentlichte Akten

1 BDI-Jahresbericht 1970/71, S. 11; grundsätzlich Ulrike Berger: Organisierte Interessen im Gespräch. Die politische Kommunikation der Wirtschaft, Frankfurt/M. 2004.

2 Luc Boltanski/Eve Chiapello: Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz 2003, S. 43, 46 u. 50.

der Hauptgeschäftsführung und Protokolle der Präsidiumssitzungen aus dem Archiv des BDI sowie Archivalien aus dem Bayer- und dem ThyssenKrupp-Archiv.³

1. Personeller Wechsel im BDI

Fritz Berg, Jahrgang 1901, verkörperte den patriarchalisch-hemdsärmeligen, stockkonservativen Unternehmertyp, für den, um ein Wahlplakat der CDU von 1953 zu zitieren, „alle Wege des Sozialismus nach Moskau führten“.⁴ Dass er als mittelständischer Unternehmer aus der sauerländischen Provinz überhaupt an die Spitze des BDI gelangt war, verdankte er dem Umstand, dass gegen Hermann Reusch von der Oberhausener Gutehoffnungshütte, die treibende Kraft auf dem Weg zur Reorganisation eines industriellen Spitzenverbandes, massive Bedenken bestanden – übrigens nicht nur auf Seiten der Gewerkschaften und der britischen Besatzungsmacht, sondern, aufgrund seiner schwerindustriellen Herkunft, sogar bei Repräsentanten der weiterverarbeitenden Branchen. Was Berg an „Stallgeruch“ fehlte, versuchte er durch Kompromisslosigkeit im Umgang mit politischen Gegnern und unbedingte Loyalität gegenüber Reusch wettzumachen. Noch 1967 glaubte er sich im Kreise seiner Unternehmerkollegen dafür rechtfertigen zu müssen, dass er anlässlich der „Konzertierten Aktion“ mit dem sozialdemokratischen Wirtschaftsminister Karl Schiller gesprochen habe – ein Sachverhalt, der zugleich ein bezeichnendes Licht auf die damaligen Einstellungen in der Unternehmerschaft insgesamt wirft.⁵ Anlässlich einer BDI-Präsidiumssitzung ein Jahr später machte er sich, offenbar nicht zum ersten Mal, mit der Bemerkung, er habe sich „bisher für die Vermögensbildung wenig interessiert“, da ihm nur seine „eigene Vermögensbildung am Herzen“ liege, über ein Thema lustig, das seine Präsidiumskollegen als Gegenkonzept gegen gewerkschaftliche Mitbestimmungsforderungen in der Vordergrund rücken wollten.⁶ Dazu passend witzelte Berg auf einer gemeinsamen Präsidiums- und Vorstandssitzung des BDI im selben Jahr, dass in seiner Firma „keiner“ die Mitbestimmung wolle, dort sei er es „allein, der mitbestimmt, sonst keiner; das ist ganz klar“.⁷ Auf tiefeschürfende Begründungen für die „freie Marktwirtschaft“ – dieser Begriff erhielt meist den Vorzug vor „sozialer Marktwirtschaft“, während der Begriff „Kapitalismus“ verpönt war – glaubten Berg und seine Mitstreiter verzichten zu können, zu offensichtlich erschien ihnen deren Überlegenheit

3 Im Bayer-Archiv war vor allem der Nachlass des BDI-Präsidiumsmitglieds und designierten Nachfolgers Sohl im Präsidentenamt, Kurt Hansen, einschlägig, im ThyssenKrupp-Archiv (TTK) der Nachlass des BDI-Präsidenten Sohl.

4 Zu Berg Achim Schulte-Goebel: Fritz Berg 1901–1979. Unternehmer und Industriepresident in der Adenauer-Ära, unveröff. Diss., Düsseldorf 1999; mit unverkennbar hagiographischem Einschlag; Johannes Hermanns: Fritz Berg – Johannes Hermanns, Freudenstadt 1966; allgemein: Volker Berghahn: Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik, Frankfurt/M. 1985. Das Plakat ist zu finden unter der URL: www.hdg.de/lemo/html/DasGeteilteDeutschland/JahreDesAufbausInOstUndWest/ZweiStaatenZweiWege/bundestagswahl1953.html (3.4.2008).

5 Protokoll Mitgliederversammlung des BDI am 21.4.1967, BDI-Archiv, HGF Pro, 16.

6 Vermerk Friedrich v. 24.9.1968, Archiv für Christlich-Demokratische Politik (ACDP), I-093–130/3.

7 Wortprotokoll gemeinsame Präsidial- und Vorstandssitzung des BDI am 15.11.1968, ebd., Pro 18, S. 84.

„... insofern steckt in jedem echten Unternehmer auch ein künstlerisches Element.“

im Vergleich mit planwirtschaftlichen Systemen. Lediglich der Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher und politischer Freiheit wurde gelegentlich thematisiert. Spätestens seit der Bildung der sozialliberalen Koalition manövrierte sich Berg mit seiner intransigenten Haltung aber mehr und mehr ins politische Abseits: Als BDI-Präsident passte er mit seinen Ansichten einfach „nicht mehr in die Zeit“.⁸

Der zu Beginn des Jahres 1972 vollzogene Wechsel im Präsidentenamt von Berg zum nur fünf Jahre jüngeren Hans-Günther Sohl brachte zwar keinen Generationswechsel im strengen Sinne und veranlasste die ZEIT prompt zu dem Kommentar: „Kein Ende der Ära Berg“.⁹ Aber einen Stil- und vor allem einen Politikwandel hatte diese Personalentscheidung allemal zur Folge. Sohl, während des „Dritten Reiches“ noch in der „zweiten Reihe“ der industriellen Prominenz tätig, war nach dem Krieg und der Entlassung aus dem von der britischen Besatzungsmacht angeordneten „automatischen Arrest“ in die „erste Reihe“ vorgerückt und hatte sich insbesondere bei der Liquidation der Vereinigten Stahlwerke und dem Wiederaufbau der August-Thyssen-Hütte einen Namen gemacht.¹⁰ Mit seinem Amtsantritt öffnete sich der BDI dem Dialog mit dem politischen Gegner, freilich ohne die früheren Überzeugungen gleich über Bord zu werfen. Der Vorwurf, den der CSU-Politiker Franz Josef Strauß unter Berufung auf einen Wirtschaftsjournalisten in einem Brief an Sohl erhob, die Präsidenten der großen Unternehmerverbände liefen Gefahr, zu „Komplizen“ des sozialdemokratischen Wirtschafts- und Finanzministers Helmut Schmidt zu werden, war gewiss maßlos überzogen; aber immerhin machte Sohl in seinem Antwortbrief deutlich, dass Schmidt einen währungspolitischen Kurs eingeschlagen habe, der „sowohl Vorstellungen der Industrie als auch denen der Opposition entspreche“.¹¹ Die Auseinandersetzung mit der SPD wurde, mit anderen Worten, spürbar versachlicht. Neu waren auch die intensiven Bemühungen um die Professionalisierung der unternehmerischen Öffentlichkeitsarbeit, die zum einen dazu dienen sollte, das Image der Unternehmer zu verbessern, zum anderen ganz gezielt gegen die politische Linke und deren Angriffe auf die marktwirtschaftliche Ordnung gerichtet war.¹² Schließlich wurde auch die Amtszeit des Präsidenten per Satzungsänderung auf zwei mal zwei Jahre verkürzt, um die Wiederkehr eines „persönlichen Regiments“ wie während der Ära Berg von vornherein zu verhindern.

8 Schulte-Goebel, Berg, S. 162, unter Berufung auf ein Interview mit Otto Wolff von Amerongen, dem damaligen Präsidenten des DIHT.

9 Die Zeit, 7.1.1972.

10 Vgl. Toni Pierenkemper/Hans-Günther Sohl: Funktionale Effizienz und autoritäre Harmonie in der Eisen- und Stahlindustrie, in: Paul Erker/Toni Pierenkemper: Deutsche Unternehmer zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau. Studien zur Erfahrungsbildung von Industrie-Eliten, München 1999, S. 53–107; Berghahn, Unternehmer, bes. S. 57–58, und die Autobiographie: Hans-Günther Sohl: Notizen, Privatdruck Bochum-Wattenscheid 1985.

11 Strauß an Sohl v. 9.10.1972 und Sohl an Strauß v. 14.10.1972, TTK, Sohl/601.

12 Vgl. mit zahlreichen Belegen ebd.; ferner Hugo Müller-Vogg: Public Relations für die Soziale Marktwirtschaft. Die Öffentlichkeitsarbeit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, des Bundesverbandes der Deutschen Industrie und des Instituts der Deutschen Wirtschaft zwischen 1966 und 1974, München 1979.

Von einem echten Generationenwechsel lässt sich eher bei der Ablösung Sohl's durch Hanns Martin Schleyer, Jahrgang 1915, zum 1. Januar 1977 sprechen.¹³ Zum Zeitpunkt seiner Wahl hatte sich der „Boss der Bosse“, wie ihn die Illustrierte „Stern“ in der vermutlich ersten „Homestory“ aus dem Industriellenmilieu titulierte,¹⁴ als Verbandsstrategie noch keinen Namen gemacht, ungeachtet gewisser einschlägiger Erfahrungen: So hatte er von 1942 bis Mai 1945 das Präsidialbüro des Zentralverbands der Industrie in Böhmen und Mähren geleitet, ehe er von 1949 bis 1951 als Geschäftsführer der Außenhandelsstelle der Industrie- und Handelskammer Baden-Baden weitere Erfahrungen sammeln konnte. Anschließend wechselte er bekanntlich ins Hauptsekretariat von Daimler-Benz und stieg dort zum Personaldirektor auf, verlor jedoch 1970 das Rennen um den Vorstandsvorsitz gegen Joachim Zahn. Erst diese Niederlage veranlasste ihn dazu, seine Karriere in der Verbandswelt fortzusetzen, aber nicht mehr auf der regionalen Ebene als Vorsitzender des Verbands der Metallindustrie Baden-Württembergs – diesen Posten bekleidete er seit 1962 –, sondern auf der höchsten Ebene: Schon seit 1965 hatte er bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) das Amt eines Vizepräsidenten bekleidet; Ende 1973 wurde er auf Empfehlung seines Amtsvorgängers Otto A. Friedrich zum Präsidenten der BDA gewählt. In dieser Eigenschaft konnte er übrigens auch bereits an den Präsidiumssitzungen des BDI teilnehmen. Schließlich wählte ihn die Mitgliederversammlung des BDI 1976 zum Präsidenten; das Amt trat er am 1. Januar 1977 an. Schleyers Präsidentschaft dauerte nur bis zu seiner Entführung am 5. September desselben Jahres, also eine recht kurze – wohl zu kurze – Zeit, um in der BDI-Geschichte Spuren zu hinterlassen. Noch am ehesten blieb wohl seine Doppelpresidentschaft beim BDI und der BDA – mit dem Ziel einer Fusion der beiden Spitzenverbände – aus seiner Zeit beim BDI in der Erinnerung haften.

Allerdings war die Fusion nicht seine Idee, sondern die seines Amtsvorgängers Sohl gewesen. Die Möglichkeit der wirtschafts- und sozialpolitischen Interessenvertretung der Unternehmerschaft durch *einen* Verband war bereits unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg im Zusammenhang mit der Reorganisation unternehmerischer Interessenverbände diskutiert, jedoch bald und ohne größere Widerstände von Seiten der Fürsprecher einer Einheitslösung verworfen worden. Einzelne Unternehmer und Verbandsfunktionäre brachten diese Idee jedoch immer wieder ins Gespräch mit dem Argument, dadurch Doppelarbeit vermeiden und folglich Kosten einsparen zu können. Als das Ende seiner zweiten Amtsperiode nahte, griff Sohl diesen Gedanken auf, zumal mit Schleyer ein geeigneter Kandidat zur Verfügung zu stehen schien. Seinen Vorstoß begründete Sohl unter anderem damit, dass die deutsche Industrie einen einheitlichen Spitzenverband brauche, der in der Wirtschafts- und Sozialpolitik „gleichermaßen kraftvoll“ auftreten könne. Mit seinem Wunschkandidaten für den Posten war er sich einig, dass die angestrebte Fusion der beiden Verbände zunächst durch die in Personalunion wahrgenommenen

13 Vgl. bes. Lutz Hachmeister: Schleyer. Eine deutsche Geschichte, München 2004; allgemein: Berghahn, Unternehmer; ders./Paul J. Friedrich: Otto A. Friedrich, ein politischer Unternehmer. Sein Leben und seine Zeit 1902–1975, Frankfurt/M. 1993.

14 Vgl. Stern, 12.12.1974.

„... insofern steckt in jedem echten Unternehmer auch ein künstlerisches Element.“

Präsidentenämter vorbereitet werden sollte mit dem Ziel, die Zusammenarbeit „rationeller, kostensparender und noch effizienter“ zu gestalten. Eine öffentliche Diskussion des Fusionsplanes hielt er für verfrüht, da der Begriff „heute noch als Reizvokabel missverstanden und missbraucht wird“. Er vereinbarte mit Schleyer deshalb strikte Vertraulichkeit über die Details ihrer Absprache:

„Es sollte uns nicht stören, dass diese politische Konzeption, von der für die Zukunft unseres Landes viel abhängen kann, zunächst nur auf unserer beider Augen [sic!] und auf unserem Vertrauen zueinander beruht. Viele wichtige Dinge in der Geschichte sind auf die gleiche Weise entstanden.“¹⁵

Diese abschließende, pathetische Bemerkung lässt erkennen, dass Sohl die geplante Fusion nicht als rein organisatorische Maßnahme verstanden wissen wollte, sondern als Entscheidung von weitreichender politischer Bedeutung. Auf der Präsidiumssitzung des BDI am 28. Januar 1976 stellte er seinen Vorschlag einer Doppelpräsidentschaft zur Diskussion. Da mit Kurt Hansen von Bayer bereits ein designierter Nachfolger für das Amt des BDI-Präsidenten bereitstand, musste dieser, um den Plan der Doppelpräsidentschaft – für die er nach Sohls Überzeugung nicht in Frage kam – verwirklichen zu können, zum „freiwilligen“ Verzicht bewegt werden – kein ganz einfaches Unterfangen. Hansen gab sich schließlich damit zufrieden, während der Doppelpräsidentschaft Schleyers dessen „Vertretung“ zu übernehmen.¹⁶ Damit war der Weg frei für die Inthronisation Schleyers zum 1. Januar 1977. Die Bedenken gegen dieses „Experiment Personalunion“, die insbesondere verbandsintern laut wurden und hauptsächlich den tatsächlichen Einsparungsmöglichkeiten¹⁷ sowie den unterschiedlichen Images – BDI „objektiv“, BDA „Kampfverband gegen Gewerkschaften“¹⁸ – galten, blieben indes bestehen. Und auch Schleyer selbst scheinen bald erste Zweifel beschlichen zu haben: „Leute, hätte ich das bloß nicht gemacht“, soll er gesagt haben, „irgendwann muss das wieder auseinandergehen“.¹⁹ Als nach seiner Ermordung ein neuer Präsident gesucht werden musste, wurde die Idee der Doppelpräsidentschaft wieder fallen gelassen, zumal, wie Sohl einräumte, eine geeignete Persönlichkeit nicht zur Verfügung stand.²⁰ Nachdem die Vizepräsidenten den Verband zunächst „interimistisch kollegial“ repräsentiert hatten, trat im März 1978 Nikolaus Fasolt, geschäftsführender Gesellschafter der Bonner Wessel-Werke, eines mittelständischen Unternehmens der keramischen Industrie, Schleyers Nachfolge an.²¹ Fasolt, als Mitglied des Präsidiums im Verband zwar kein völlig „unbeschriebenes Blatt“, in der Öffentlichkeit bis zu diesem Zeitpunkt aber weithin unbekannt, musste jedoch schon

15 Sohl an Schleyer v. 27.1.1976, ThyssenKrupp-Archiv, TTK, Sohl/562.

16 Hansen an Sohl v. 27.2.1976, ebd.

17 Hansen an Neef v. 23.2.1976, ebd.

18 Notiz Zimmermann v. 16.3.1976, ebd.

19 Zit. n. Hachmeister, Schleyer, S. 319.

20 Vgl. Ich nicht, in: Der Spiegel, 12.12.1977, S. 36–41.

21 Gemeinsame Präsidial- und Vorstandssitzung des BDI am 21.11.1977, BDI-Archiv, HGF Pro, 1977/2; Sohl an Spethmann v. 25.1.1978, ebd., HGF Büro, 69.

nach fünf Monaten wegen wirtschaftlicher Schwierigkeiten seines Unternehmens und einem Verfahren wegen Steuerhinterziehung seinen Sessel wieder räumen. Nach diesem „unglücklichen Interregnum“²² fiel die Wahl auf den Münchner Brillenfabrikanten Rolf Rodenstock, der bis Ende 1984 amtierte. Beiden hätte die für eine Doppelpräsidentschaft erforderliche unternehmerische Statur ohnehin gefehlt. Entsprechende Gedankenspiele waren damit freilich keineswegs ein für allemal aus der Welt – zuletzt brachte BDI-Präsident Jürgen Thumann im Juni 2007 die Idee einer Fusion aufs Neue ins Gespräch.²³

Inwiefern lässt sich der zweimalige Wechsel im Amt des BDI-Präsidenten – Fasolt und Rodenstock können hier außer Betracht bleiben – als Ausdruck einer „Erneuerung“ des Verbands, gar des Vordringens eines „neuen Geistes des Kapitalismus“ interpretieren? Immerhin verkörperten auch Sohl und Schleyer aufgrund ihrer mehr oder weniger engen „Verstrickung“ in den Nationalsozialismus – beide waren Mitglied der NSDAP gewesen, Schleyer hatte sogar der SS angehört – auf den ersten Blick eher einen wohlvertrauten „alten Geist“. Dennoch unterschieden sie sich hinsichtlich der Art und Weise, wie sie auf die gesellschaftlichen Veränderungen seit Mitte der 1960er Jahre reagierten, deutlich von Berg. Während Berg außerstande oder jedenfalls nicht willens war, seine überkommenen Vorstellungen aufzugeben, passten sich Sohl und mehr noch Schleyer geschmeidig den „neuen Zeiten“ an, indem sie die soziale Dimension der marktwirtschaftlichen Ordnung stärker betonten und den politischen Gegner nicht von vornherein verteufelten, sondern als Gesprächspartner ernst nahmen. Insbesondere Schleyer wurde „Symbol einer Diskussionskultur“, die sich „sehr deutlich vom cholerischen Stil eines Fritz Berg abhob“.²⁴ Und die mit der Fusion der beiden Spitzenverbände anvisierte Rationalisierung und „Verschlankung“ der Verbandsorganisation hätte zumindest „auf dem Papier“ eines der Merkmale des „neuen Geistes“ des Kapitalismus erfüllt – doch dieses Experiment musste, wie erwähnt, schon nach kurzer Zeit abgerochen werden.

Flankiert und unterstützt wurde der Wechsel an der Spitze des Verbands durch wiederholte personelle Veränderungen in der Hauptgeschäftsführung: Schon 1968 hatte Hellmuth Wagner, Jahrgang 1917; Gustav Stein abgelöst. Stein und sein Vorgänger Wilhelm Beutler gehörten beide der Generation der „um 1900“ Geborenen an: Stein war Jahrgang 1903, Beutler Jahrgang 1897. Im Jahr 1974 folgte auf Wagner Fritz Neef, Jahrgang 1913. Ein weiterer, einschneidender Generationswechsel erfolgte wie auf der Ebene des Präsidenten schließlich mit dem Amtsantritt Siegfried Manns, geboren 1926, zum Jahresbeginn 1977. Sie alle sorgten dafür, dass nach und nach neue, wissenschaftlich ausgebildete Mitarbeiter in den Verbandsapparat kamen.²⁵ Welche Auswirkungen hatten diese personellen Veränderungen auf der inhaltlich-programmatischen Ebene?

22 Eberhard von Brauchitsch: *Der Preis des Schweigens. Erfahrungen eines Unternehmers*, Berlin 1999, S. 203.

23 Vgl. z. B. Wilde *Personalspekulationen in BDI und BDA*, in: FAZ, 2.6.2007.

24 Tim Schanzetky: *Unternehmer: Profiteure des Unrechts*, in: Norbert Frei (Hg.): *Hitlers Eliten nach 1945*, München 2004, S. 69–113, hier: S. 106.

25 Vgl. Werner Bühner: „Funktionäre“ im Bundesverband der Deutschen Industrie, in: Till Kössler/Helke Stadland (Hg.): *Vom Funktionieren der Funktionäre. Politische Interessenvertretung und gesellschaftliche Integration in Deutschland nach 1933*, Essen 2004, S. 283–299.

„... insofern steckt in jedem echten Unternehmer auch ein künstlerisches Element.“

2. Programmatisch-inhaltliche Neuausrichtung

Anfang der 1970er Jahre sah sich die westdeutsche Unternehmerschaft vor einer doppelten Herausforderung: Zum einen musste sie sich nach dem so genannten Machtwechsel auf eine Regierung, eine Politik und eine politische Öffentlichkeit einstellen, die sie als „unternehmerkritisch“ oder gar „unternehmerfeindlich“ empfand – ein Eindruck, der durch die antikapitalistisch grundierte „Unruhe in der Jugend“ noch verstärkt wurde. Zum anderen beendete die 1973/74 einsetzende schwere Wirtschaftskrise die Zeit des routinierten „Weiter-so“ und verlangte neue Antworten.

„1968“ löste in der Unternehmerschaft zunächst keine positiven Impulse aus – im Sinne einer Suche nach kreativen, phantasievollen Antworten auf die Angriffe aus der Studentenbewegung; vielmehr deutete man das Ereignis negativ als Zerstörung tradierter und tragender Werte und Institutionen.²⁶ Die katalytische Rolle, welche „die 68er“ bei der „Hervorbringung der bislang modernsten Variante der Konsumgesellschaft“, der Überwindung „konservativer Konsumhindernisse“ und der Erschließung neuer Märkte jüngerer Deutungen zufolge gespielt haben sollen,²⁷ dürfte zeitgenössischen Beobachtern verborgen geblieben sein – zumal solchen, die sich von den Wortführern der Studentenbewegung angegriffen fühlten. Schon 1968 erschien in einer Reihe des Deutschen Industrieinstituts eine von Winfried Schlaffke verfasste Broschüre über die „studentische Linke“, die sich unter anderem mit der „Gedankenwelt der radikalen Linken“, dem Sozialistischen Deutschen Studentenbund (SDS), den Zielen der Studentenschaft und nicht zuletzt mit den „Gründen für die Unruhe unter den gemäßigten Studenten“ – den potenziellen Verbündeten gegen die „radikale Minderheit“ unter Führung des SDS – befasste: Das „Abwägen schwerwiegender studentischer Argumente und die Entlarvung ideologischer utopischer Theorien und polemischer Verdrehungen“ sollten dem Leser, wie es im Vorwort hieß, „Denkanstöße und Beurteilungshilfen für eine selbstständige Auseinandersetzung“ mit der Problematik an die Hand geben; „berechtigte Kritik“ gelte es ernst zu nehmen, zugleich aber „mit aller Entschiedenheit der reinen Destruktion entgegenzutreten, die gegen die Grundsätze einer freiheitlich-rechtsstaatlichen Demokratie“ verstoße.²⁸ Im August 1969 fand im Hause Flick ein „Privatissimum“ unter Beteiligung von Vorständen und Aufsichtsräten von Daimler Benz, Dynamit Nobel und Buderus, unter ihnen Konrad Kaletsch und Otto A. Friedrich, statt. Carl Joachim Friedrich, Politikwissenschaftler in Harvard und Ottos Bruder, berichtete unter anderem über die Unruhen und die studentischen Organisationen in den USA, die er als gewalttätiger einstufte. Dem harten Kern des SDS in der Bundesrepublik attestierte er einen ausgeprägten Machtwillen:

26 Vgl. Werner Plumpe: 1968 und die deutschen Unternehmen. Zur Markierung eines Forschungsfeldes, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 49 (2004), S. 45–66.

27 Stephan Malinowski/Alexander Sedlmaier: „1968“ als Katalysator der Konsumgesellschaft. Performative Regelverstöße, kommerzielle Adaptionen und ihre gegenseitige Durchdringung, in: Geschichte und Gesellschaft 32 (2006), S. 238–267; zuvor schon, mit Fokus auf dem Siegeszug einer neuen Werbesprache und neuer Werbekonzepte, Thomas Frank: *The Conquest of Cool. Business Culture, Counterculture, and the Rise of Hip Consumerism*, Chicago 1997.

28 Winfried Schlaffke: *Die studentische Linke. Motive, Gruppen und Ziele*, Köln 1968.

Man wolle „entweder durch Umsturz oder aber innerhalb des demokratischen Systems persönlich an die Macht“ kommen. Die größte Sorge in der anschließenden Diskussion galt indes der Agitation des SDS unter Lehrlingen und Berufsschülern.²⁹

Auch aus Sicht des BDI stellte weniger die Studentenbewegung – zumindest solange keine Verbrüderung mit der Arbeiterschaft wie in Frankreich zu befürchten war – als vielmehr die „Neue Linke“ die eigentliche Gefahr dar. Darunter wurden allerdings sowohl Trotzlisten und maoistische K-Gruppen als auch „moskautreue“ Organisationen wie die Deutsche Kommunistische Partei, die Sozialistische Deutsche Arbeiterjugend oder der Marxistische Studentenbund Spartakus subsumiert. Letztere stufte der BDI wegen des angekündigten „Marsches durch die Institutionen“ als größte Gefahr ein. Das Deutsche Industrieinstitut veröffentlichte eigens eine weitere Broschüre, diesmal über „Die neue Linke“, die den Teilen der Studentenschaft, welche der Industrie „aufgeschlossen“ gegenüberstanden, kostenlos zu Verfügung gestellt werden sollte. Aus Kreisen der studentischen Korporationen kam gleichzeitig die Aufforderung, die Industrie müsse „sowohl ihre Eigenwerbung als auch ihren Beitrag zur Verhinderung verfassungsfeindlicher Bestrebungen verstärken, wenn sie auf weiterhin qualifizierten Nachwuchs Wert lege“.³⁰ Das war ein deutlicher und offensichtlich erfolgreicher Wink, Korporationen und andere „gemäßigte“ studentische Organisationen, darunter auch den Ring Christlich-Demokratischer Studenten (RCDS), finanziell zu unterstützen. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass weniger der SDS als vielmehr „Marxisten und Kommunisten“ in der SPD und den Gewerkschaften für den Bundesverband die Hauptgefahr darstellten.

In die Defensive gedrängt fühlte sich der Bundesverband jedoch vor allem durch die Veränderung der politischen „Großwetterlage“ und die SPD als Regierungspartei auf Bundesebene. Schon die Bildung einer Großen Koalition aus CDU/CSU und SPD war für den BDI schwer zu verkraften gewesen. Der „Machtwechsel“ 1969 mit dem in Industriekreisen ohnehin misstrauisch bis feindlich beäugten Brandt als Bundeskanzler steigerte die Entfremdung weiter. Die neuen politischen Verhältnisse waren für den BDI zweifellos höchst ungewohnt: „Bis vor wenigen Jahren“, hieß es rückblickend in einer Vorlage für die Präsidialsitzung im Dezember 1972, „sah sich die Industrie einer Regierungspolitik gegenüber, mit der sie in ihrer grundsätzlichen Ausrichtung übereinstimmte. Zur Interessenvertretung der Industrie und der unternehmerischen Wirtschaft waren in flexibler Weise und nur von Fall zu Fall Beiträge zu strittigen Einzelfragen zu leisten“. Mittlerweile sei jedoch „unsere gesamte politische und ökonomische Umwelt zumindest kritisch und mehr und mehr sogar feindlich gegen die Unternehmer eingestellt“.³¹

Die „Belagerungsmentalität“ der späten sechziger und frühen siebziger Jahre begann erst nach dem zweimaligen Scheitern der Hoffnungen auf ein vorzeitiges Ende der sozialliberalen Koalition, also nach der Niederlage des CDU/CSU-Fraktionsvorsitzenden Rainer Barzel bei seinem konstruktiven Misstrauensvotum und dem anschließenden Wahl-

29 Notiz Friedrich v. 20.8.1969, in: ACDF, I-093–097/4. Das Interesse an dieser Veranstaltung scheint indes nicht sehr groß gewesen zu sein, hagelte es doch bei nur vier Zusagen immerhin 14 Absagen.

30 John an Neef v. 29.7.1971, BDI-Archiv, HGF Büro, 20.

31 Vermerk für Präsidialsitzung am 4.12.1972, ebd., HGF Büro, 21.

„... insofern steckt in jedem echten Unternehmer auch ein künstlerisches Element.“

sieg Brandts, zu erodieren. Der BDI und bestimmte Teile der Unternehmerschaft setzten nun auf Dialog mit der Bundesregierung und der SPD. Die bereits geschilderten personellen Veränderungen im Verband dürften diesen Schwenk begünstigt haben.

In den 1950er und zum Teil auch noch in den 1960er Jahren hatte der BDI die Vorstellungen der SPD pauschal als marxistisch und kollektivistisch abgestempelt: Als beispielsweise Willy Brandt, Berliner Bürgermeister, SPD-Vorsitzender und Kanzlerkandidat für die Bundestagswahl 1965 in einem dreiseitigen, auf Anregung eines nordrhein-westfälischen Parteifreundes verfassten Brief an Berg unter Berufung auf das Godesberger Programm von 1959 ein Bekenntnis zur „freien Unternehmerinitiative“ und zu den Prinzipien der Marktwirtschaft ablegte und ausdrücklich versicherte, dass in seinem „offiziellen Regierungsprogramm keine Verstaatlichungs- bzw. Gemeineigentumsprojekte enthalten sein“ würden,³² erhielt er eine Abfuhr: „Von der Versicherung, die Privatinitiative des Unternehmers zunächst [sic!] nicht anzutasten, bis zur tätigen Anerkennung ihrer Bedeutung für die freiheitliche Gestaltung unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung auch in der Zukunft ist es ein weiter Weg“, so Berg in seiner kurzen Antwort; seiner Ansicht nach habe die parlamentarische Arbeit der SPD-Fraktion „bisher nicht erkennen lassen“, dass sie bereit sei, „die Grundsätze der freien Unternehmerwirtschaft entschlossen zu verteidigen“.³³ Diese Weigerung, die grundlegende Revision der sozialdemokratischen Programmatik und Politik anzuerkennen, wich seit den frühen 1970er Jahren dem Bemühen um eine ernsthaftere und unvoreingenommene Auseinandersetzung mit den wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Vorstellungen der Sozialdemokratie. An zwei Beispielen lässt sich dieser Wandel besonders gut verdeutlichen: an den Reaktionen auf das „Langzeitprogramm“ der SPD von 1972/1975 und den Mannheimer Parteitag von 1975.

Der „Entwurf eines ökonomisch-politischen Orientierungsrahmens für die Jahre 1973–1985“, kurz Langzeitprogramm genannt, wurde von einer auf Beschluss des Saarbrücker Parteitags im September 1970 eingesetzten Kommission ausgearbeitet. Seine Aufgabe war es, aus den im Godesberger Programm konkretisierten Grundwerten Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität „Ziele und Leitlinien für das politische Handeln zu entwickeln“.³⁴ Dieses Programm unterzogen die Hauptabteilungsleiter des BDI im Sommer 1972 einer sorgfältigen Prüfung – mit durchaus bemerkenswertem Ergebnis insofern, als sie die materiellen Forderungen als „in sich konsistent [...] und ökonomisch zwangsläufig“ würdigten und den Autoren immerhin eine „hervorragende intellektuelle Leistung“ attestierten. Die Kritik der Verbandsfunktionäre zielte erwartungsgemäß darauf, dass der „zunächst rein technokratische Langzeitentwurf eine Entwicklung in Gang“ setzen könnte „in Richtung auf die utopische Zielvorstellung einer sozialistischen Rätedemokratie“, etwa mittels einer „Ausdehnung der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen“ als „Ansatzpunkte zur Bildung des Instrumentariums eines dirigistischen Staates“. Ferner monierten sie den „inneren Widerspruch“, dass zwar „Reformkataloge“ aufgestellt,

32 Brandt an Berg v. 26.6.1965, Bundesarchiv Koblenz (BAK), N 1229/184.

33 Berg an Brandt v. 22.7.1965, ebd.

34 Vgl. Langzeitprogramm, Bd. 1–5, Bonn-Bad Godesberg 1972/73, Zit. Bd. 1, S. 27.

jedoch keine realen Finanzierungsprogramme dafür entwickelt würden. Zusammenfassend deutete der BDI das Langzeitprogramm als Ausdruck des „erbitterten Richtungskampfes“ innerhalb der SPD und als „Waffe der Gemäßigten gegen die radikalen Utopisten in den eigenen Reihen. Dementsprechend würde das Programm erst dann seine eigentliche Relevanz bekommen, wenn die radikalen Strömungen bei einer Alleinregierung der SPD zum Zuge kämen.“³⁵

Über den Mannheimer Parteitag der SPD vom November 1975 zirkulierte in der BDI-Spitze ein immerhin 26-seitiger, ausführlicher Bericht eines Mitarbeiters der Hauptgeschäftsführung, welcher der SPD-Führung einen demonstrativen „Willen zur Macht“ bescheinigte, denn nur „wer die Macht hat, kann Reformpolitik betreiben“. Die Linken/Jusos hätten sich „erstaunlich diszipliniert“ gezeigt, die Debatten und Beschlüsse von Mannheim hätten jedenfalls deutlich gemacht, dass „linke Theoretiker dort ihre Grenzen“ fänden, „wo die Regierungsfähigkeit der SPD gefährdet“ sei. Das Urteil über den in Mannheim verabschiedeten „Orientierungsrahmen '85“ fiel deshalb zwiespältig aus: Die Pragmatiker in der SPD betrachteten ihn, so der Berichterstatter des BDI, als eine Art Spielwiese für Theoretiker, damit sie „in den eigenen Reihen nicht Schlimmeres anrichten“ könnten.³⁶

Die Bereitschaft des BDI, sich mit Programm und Zielen der SPD sachlich-argumentativ zu beschäftigen, sollte allerdings nicht mit einem Verzicht auf Kritik verwechselt werden. Beispielsweise wandte sich der Verband nach wie vor scharf gegen eine „systemverändernde“ Reformpolitik“, wie sie etwa von den „Jungsozialisten“, der Jugendorganisation der SPD, zeitweise propagiert wurde und nach Ansicht des BDI auch im Langzeitprogramm angelegt war: Eine Politik dieser Art wolle „die demokratische Grundordnung erhalten, aber dennoch eine faktische Änderung der geltenden Wirtschaftsverfassung anstreben“; auf die „Grundfrage, ob und inwieweit beide Ziele letztlich miteinander vereinbar“ seien, blieben „die Systemveränderer bis heute die Antwort schuldig“.³⁷ Dementsprechend stellten die „Links-Extremen“ für den BDI gar nicht die größte Gefahr dar, sondern „überhaupt die Linken“ einschließlich der „Sozialromantiker“ vom Schlage eines Erhard Eppler.³⁸ Aber das Bemühen, die Position des politischen Gegners nicht in Bausch und Bogen zu verdammen, sondern sich argumentativ mit ihr auseinander zu setzen, war doch unverkennbar: Die Gefahren einer „Politik der Systemveränderung mit systemkonformen Mitteln“, hieß es etwa in dem bereits zitierten Strategiepapier zur gesellschaftlichen Reform, „liegen in der Unterschätzung der Antriebskräfte, die Freiheit und Individualität in Gang setzen, und in der Überschätzung staatlichen Planens und der politischen Einsicht und Vernunft im Anspruchsverhalten des einzelnen gegenüber der Gemeinschaft“.³⁹ Eine solche Analyse unterschied sich doch deutlich von dem Gepoltere und den Tiraden eines Berg oder Beutler.

35 Stellungnahmen zum „Langzeitprogramm“ der SPD – Ergebnisvermerk Hauptabteilungsleiter-Sitzung am 17.7.1972, BDI-Archiv, HGF Büro, 17.

36 Bericht Steves v. 17.11.1975, BAL 302-0985.

37 „Strategien zur gesellschaftlichen Reform“, Vermerk v. 20.6.1972, BDI-Archiv, HGF Büro, 54.

38 Vermerk betr. PR-Aktion der Unternehmer v. 30.5.1972, ebd.

39 „Strategien zur gesellschaftlichen Reform“ (wie Anm. 35).

„... insofern steckt in jedem echten Unternehmer auch ein künstlerisches Element.“

Offensichtlich inspiriert beziehungsweise unter Zugzwang gesetzt von den programmatischen Bemühungen der SPD startete der Verband erste Vorarbeiten zu einem eigenen Aktionsprogramm. Angesichts einer „allgemeinen Politisierung“ und einer „Grundhaltung“ in der Bevölkerung, die „mehr und mehr gegen die Unternehmer und ihre Vorstellung von einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung gerichtet“ sei, komme es darauf an, durch „meinungs- und einflussbildende Konzentration von Kräften politisches Gewicht zu halten oder zurückzugewinnen“. Um die dazu notwendige „analytische Arbeit“ und deren „Umsetzung in konkrete Politik“ leisten zu können, sei „mehr und mehr wissenschaftlicher Sachverstand erforderlich“ – und daran haperte es nach Ansicht der Hauptgeschäftsführung bei den Verbänden, verfügten sie doch, so das erstaunliche Eingeständnis, „bis heute nicht über den erforderlichen Apparat zur ‚Grundsatzforschung‘“. Zu den Themen, zu denen sich der BDI äußern müsse, zählten die Autoren des Programmentwurfs die Frage einer gerechten Einkommensverteilung, eine breit angelegte Bildungspolitik und die „zunehmende Sorge um die allgemeine Gesunderhaltung“: Nur wenn „die Unternehmer auch zu den allgemein empfundenen Mängeln der Gegenwart und zu den Problemen der industriellen Massengesellschaft sachlich und konkret Stellung nehmen, werden sie künftig ebenfalls in eigener Sache gehört werden, ohne dass dies gleich von vornherein als tendenziös und propagandistisch kritisiert werden“ würde.⁴⁰ Auf der Sitzung des BDI-Präsidiums im Dezember 1972 wurden die bisherigen Überlegungen diskutiert und eine Art Arbeitsprogramm für das folgende Jahr aufgestellt. Danach sollte sich der BDI besonders um die Themen „Wettbewerb und Marktwirtschaft“, „Wachstum und Umweltschutz“ sowie „Wirkung der Inflation auf eine freie Gesellschaft“ kümmern. Insbesondere durch seine Beschäftigung mit den „langfristigen Wachstumsperspektiven der Industriewirtschaft“ demonstrierte der BDI seine Bereitschaft, auf die zunehmende öffentliche Kritik am vorherrschenden Wachstumsparadigma zu reagieren: „Selbst wenn die ideologisch orientierten Vorbehalte gegen Wirtschaftswachstum außer acht gelassen werden, bedürfen die Zusammenhänge unter anderem zwischen Wachstum und Inflation, Wachstum und Umweltbelastung vertiefter Klärung.“⁴¹ Also auch in diesem Fall sachliche Auseinandersetzung statt, wie früher, Polemik.

Allerdings stießen diese Überlegungen in Verbandskreisen keineswegs auf einhellige Zustimmung: Insbesondere kamen Zweifel auf, ob „Unternehmerverbände, die unternehmerische Interessen im Fall konkreter Bedrohung vertreten sollen, nicht anwaltliche Ausgangspositionen“ preisgeben würden, „wenn sie ‚theoretische‘ Alternativen zu ihren herkömmlichen Aufgaben und Positionen überlegen und in den Geschäftsführungen erörtern“ ließen? Erfahrungsgemäß könnten sich Unternehmer in ihren Verbänden „meist nur einigen durch die ‚solidarisierende Kraft des Nein‘“, und nicht durch Zukunftsentwürfe und „abstrakte Denkübungen“. Und hätten „Verbände überhaupt eine Chance, jemals ‚progressiv‘ zu werden?“ Bemerkenswerterweise waren es die Vertreter des Deutschen Industrie- und Handelstages (DIHT), die für eine Konzentration

40 Koordinationsreferat bei der Hauptgeschäftsführung: „Vorarbeiten zu einem Aktionsprogramm des BDI“ v. 27.9.1972, ebd., HGF Büro, 18.

41 Vermerk betr. Präsidialsitzung am 4.12.1972, ebd., HGF Büro, 21.

auf die „konkreten politischen Tagesaufgaben“ plädierten, während die BDA „die dringlichste Aufgabe“ der Verbände darin sah, „ein geschlossenes System unternehmerischer Haltungen zu den in der politischen Realität des Staates diskutierten und umstrittenen Themen zu entwickeln“; der BDI nahm in dieser Kontroverse nach eigener Einschätzung eine „eher vermittelnde Haltung“ ein. Schließlich verständigten sich die Hauptgeschäftsführer der drei Spitzenverbände zumindest darauf, das Thema „langfristige Wachstumsperspektiven der Industiewirtschaft“ „vorrangig“ zu behandeln.⁴²

In der ersten Hälfte der 1970er Jahre, dies zeigen diese Aktivitäten und verbandsinternen Debatten, gerieten Selbstsicherheit und Selbstverständnis des BDI und großer Teile der Unternehmerschaft ins Wanken. Das Gefühl, „von allen Seiten“ angegriffen zu werden, löste Nachdenklichkeit und Verunsicherung aus. Die gewohnten politischen Bündnisse verloren an Bedeutung, vor allem in Kreisen der Großindustrie mehrten sich die Stimmen derer, die, wie etwa Bernhard Plettner, der Vorstandsvorsitzende von Siemens, „eine bedingungslose Zustimmung zur CDU/CSU von Seiten des BDI [...] entschieden“ ablehnten.⁴³ Andere, wie Fritz Neef, Hauptgeschäftsführer des BDI, erklärten den „Kampf“ mit jener „militanten Minderheit“, welche die „freiheitliche ökonomische Gesellschaft“ beseitigen wolle, „zur wichtigsten Auseinandersetzung des kommenden Jahrzehnts quer durch alle Parteien und gesellschaftlichen Gruppen“.⁴⁴ Diese Prognose bewahrheitete sich freilich nicht – oder nur in einer Form, wie sie Anfang der 1970er Jahre wohl niemand, auch nicht aus der Industrie, vorausgesehen haben dürfte, nämlich in Form der mörderischen Angriffe der „Roten Armee Fraktion“ auf Repräsentanten der deutschen Wirtschaft.

Verglichen mit den teilweise neuen Konzepten und Strategien, mit denen der BDI auf den politischen und soziokulturellen Wandel seit Mitte der 1960er Jahre reagierte, blieben die Antworten auf die 1974 einsetzende Weltwirtschaftskrise eher in vertrauten Bahnen. Für den BDI waren es in erster Linie interne politische Fehlentscheidungen und daraus resultierende binnenwirtschaftliche Fehlentwicklungen, die für das Ausmaß der Krise verantwortlich waren: BDI-Präsident Sohl bemängelte beispielsweise den Anstieg der Staats- und der Lohnquote in der Bundesrepublik und rügte die haushaltpolitische „Lässigkeit“ der Bundesregierung. Im Mittelpunkt seiner Kritik stand jedoch der „Umverteilungsprozess“ zugunsten der Arbeitnehmer und die dadurch verursachte „Schrumpfung der Unternehmensgewinne“ und das „Sinken der realen Investitionen“. Sein Präsidiumskollege Zahn schloss sich dieser Kritik an und verwies insbesondere auf die Finanzkrise der öffentlichen Haushalte, den Anstieg der Lohnquote auf über 65 Prozent und der Staatsquote auf fast 48 Prozent; gleichzeitig seien die Erträge in der Industrie von 1969 bis 1975 – gemessen je 100 DM Umsatzerlös – von 3,20 auf 1,85 DM zurückgegangen. Damit sei „das absolute Nachkriegstief“ erreicht.⁴⁵

42 Aufzeichnung „Zukunftsperspektiven unternehmerischer Politik“ v. 28.2.1973, ebd., HGF Büro, 22.

43 Plettner an Neef v. 15.7.1974, ebd., HGF Büro, 43.

44 Fritz Neef: Die Zukunft der unternehmerischen Wirtschaft, in: Der Markenartikel, 5 (1972), S. 146 ff.

45 Protokoll Sitzung BDI-Präsidium und Vorstand am 24.11.1975, Bayer-Archiv Leverkusen (BAL) 302–0986, S. 5–7; zur (Welt)Wirtschaftskrise vgl. Carl-Ludwig Holtfrerich: Wo sind die Jobs? Eine Streit-

„... insofern steckt in jedem echten Unternehmer auch ein künstlerisches Element.“

Welche Therapie empfahl der BDI zur Bekämpfung der Krise? Ausgehend von der von ihm diagnostizierten „Investitionslücke“ von 110 Milliarden DM für die Jahre 1971–1975 konzentrierten sich seine Forderungen auf die beiden Bereiche Steuerpolitik und öffentliche Haushalte. Mit Hilfe einer wachstumsfördernden Steuerpolitik müsse „der finanzielle Spielraum der Unternehmen vergrößert und deren Ertragskraft gestärkt“ werden. Im Einzelnen schlug der Verband eine Senkung des Vermögenssteuersatzes vor, Entlastungen bei der Gewerbesteuer, bessere Abschreibungsmöglichkeiten und eine Reform der Körperschaftsteuer durch die Einführung des „Vollanrechnungsverfahrens“, mit dem „breitere Schichten dafür gewonnen werden sollten, Ersparnisse als Risikokapital für industrielle Investitionen zur Verfügung zu stellen“. Zugleich müssten für die Verwendung öffentlicher Mittel in den Haushalten von Bund, Ländern und Gemeinden „die Grundsätze der Sparsamkeit und der Wirtschaftlichkeit wieder allgemein Beachtung finden“; auf mittlere Sicht müssten die öffentlichen Haushalte „nach den rapiden Ausgabensteigerungen und der gewaltigen Zunahme der Staatsverschuldung in den letzten Jahren wieder konsolidiert“ werden. „Besonders wichtig“ seien in diesem Zusammenhang „Änderungen in der Struktur der öffentlichen Ausgaben“: konsumtive müssten zugunsten von investitionsfördernden Ausgaben eingeschränkt werden. Daneben forderte der BDI eine „Änderung der Modalitäten im Verteilungskampf“, eine „Korrektur der Einkommensverteilung zugunsten der Unternehmerrgewinne“, die letztlich auch im Interesse der Arbeitnehmer liege, sowie den Verzicht auf eine staatliche Strukturpolitik mit der Zielsetzung, „die sektorale Wirtschaftsstruktur nach einem Plan zu steuern“. Aufgabe einer richtig verstandenen Strukturpolitik könne es nämlich nur sein, „in bestimmten Bereichen flankierend den Strukturwandel zu fördern, international bedingte Wettbewerbsverfälschungen zu mildern und die sozialen Auswirkungen struktureller Veränderungen abzufedern“.⁴⁶ Irgendwelche Anflüge unternehmerischer Selbstkritik – die mit Tadel bedachte Lohnentwicklung hatten die Arbeitgeber als Tarifpartner der Gewerkschaften schließlich mitzuverantworten, und falsche oder verspätete Investitionsentscheidungen konnten schwerlich der Bundesregierung angelastet werden – waren zumindest in den öffentlichen Verlautbarungen des Spitzenverbands nicht zu entdecken.

Die Antikrisentherapie des BDI atmete merklich, wenngleich noch nicht so offen und unverblümt wie seit den 1980er Jahren, jenen Geist des „Neoliberalismus“, wie er sich seit Mitte der 1970er Jahre von Großbritannien und den USA her ausbreitete und allmählich das „keynesianische Paradigma“ verdrängte: Rückzug des Staates, Stärkung der Marktkräfte, Entbürokratisierung sowie Steuersenkungen zur Erhöhung der finanziellen Spielräume von Bürgern und Unternehmen, lauteten die neuen Parolen.⁴⁷ Lediglich der insbesondere für Großbritannien zusätzlich kennzeichnende Frontalangriff auf die

schrift für mehr Arbeit, München 2007, bes. S. 33–76; Barry Eichengreen: *The European Economy since 1945. Coordinated Capitalism and beyond*, Princeton 2007, bes. S. 198–293.

46 BDI-Jahresbericht 1975/76, S. 11–17.

47 Vgl. Daniel Yergin/Joseph Stanislaw: *Staat oder Markt. Die Schlüsselfrage unseres Jahrhunderts*, Frankfurt/M. 1999; Bernhard Wälpel: *Die offenen Feinde und ihre Gesellschaft. Eine hegemonietheoretische Studie zur Mont Pèlerin Society*, Hamburg 2004, bes. S. 170–239; Christoph Butterwegge/Bettina Lösch/Ralf Ptak: *Kritik des Neoliberalismus*, Wiesbaden 2007; ferner Rolf Schmucker: *Unternehmer*

Gewerkschaften fehlte in der Rhetorik des BDI, der die Wirtschaftskrise nur zu einer vergleichsweise moderaten Kritik an den Gewerkschaften nutzte. Allerdings knüpfte der Verband mit seinen Vorschlägen und Forderungen an ein grundlegendes Konzept an, das er im Kern – von gewissen, dem wirtschaftlichen Geschehen und dem wirtschaftspolitischen Zeitgeist geschuldeten Akzentuierungen abgesehen – seit seiner Gründung im Oktober 1949 verfochten hatte. Insofern finden sich weder in öffentlichen Stellungnahmen noch in internen Protokollen und Vermerken Anzeichen dafür, dass man sich im Verband anfangs des durch die Krise ausgelösten wirtschaftspolitischen Paradigmenwechsels bewusst gewesen wäre. Und deshalb fällt auch eine Antwort auf die Frage, ob die wirtschaftspolitische Programmatik des BDI Mitte der 1970er Jahre als Ausdruck eines „neuen Geistes des Kapitalismus“ im Sinne von Boltanski und Chiapello gewertet werden könnte, sehr schwer. Dagegen spricht auf jeden Fall, dass sich die meisten Konzepte, Forderungen und Ziele der Antikrisenstrategie des BDI kaum von jenen unterschieden, die seit seiner Gründung zum Standardrepertoire zählten. Andererseits finden sich erste Anzeichen einer Entwicklung, die ungefähr ein Jahrzehnt später im Triumph des „Neoliberalismus“ in der Bundesrepublik gipfelte – wenngleich in einer spezifisch deutschen, abgeschwächten Form.

3. Imagepflege

Zeitgleich mit den Versuchen, die Verbandspolitik neu auszurichten, bemühte sich der BDI um eine Verbesserung des Ansehens der Unternehmer. Eine erste Bestandsaufnahme stellte vor allem Fragen nach den Gründen des schlechten Images, möglichen Gegenstrategien sowie Adressaten und Zielen einer Kampagne. Wie groß die Unsicherheit war, verdeutlicht die Liste der Gegenstrategien: „Schweigen nach außen“ bei gleichzeitiger Verhaltensänderung findet sich dort ebenso als denkbare Verhaltensweise wie „Angriff ist die beste Verteidigung“, „öffentliches Schuldeingeständnis und Gelöbnis, sich zu bessern“ oder „öffentliche Aufklärung über die eigenen ‚guten‘ Taten“. Unklarheit herrschte auch darüber, ob eine solche Kampagne – ganz gleich ob sie in der Öffentlichkeit gut oder schlecht aufgenommen wurde – möglicherweise einer mit unternehmerischen Standpunkten konform gehenden politischen Partei schaden könnte.⁴⁸ BDI-Hauptgeschäftsführer Neef glaubte in Erwartung einer „neuen Welle spontaner Public-Relations-Aktionen von Unternehmern im politischen Raum“ sogar, dass sich „die Unternehmer den großen Teil ihres Imageproblems selbst“ einredeten. Nach seiner Ansicht erwarteten die Bürger „gar nicht so sehr, dass die Unternehmer sympathischer werden“, sondern dass sie „zu den konkreten Problemen des konkreten Staates mehr konkrete Beiträge vorlegen sollten“ als bisher. Die Bevölkerung habe „mindestens im Unterbewusstsein noch die Vorstellung, dass die Unternehmer ökonomisch-technische Organisationsprobleme schneller lösen“ könnten als andere Akteure. Das wäre „die Stunde der Unternehmer:

und Politik. Homogenität und Fragmentierung unternehmerischer Diskurse in gesellschaftspolitischer Perspektive, Münster 2005, bes. S. 141–142.

48 Neef an Wägener v. 29.5.1972 betr. „PR-Aktion der Unternehmer“, BDI-Archiv, HGF Büro, 21.

„... insofern steckt in jedem echten Unternehmer auch ein künstlerisches Element.“

durchgedachte [sic!], durchkonstruierte und [...] vor allem durchfinanzierte konkrete Modelle“.⁴⁹ Der Imagepflege diene auch die Einladung an Günter Grass, bei einem der Vortragsveranstaltungen als Redner aufzutreten.

Einen anderen Weg schlug BDA-Präsident Schleyer ein, der, wie erwähnt, der damals nicht eben industrienahen Illustrierten „Stern“ eine „Homestory“ ermöglichte. Schleyers Hoffnung, als „gesprächs- und kompromissbereiter Mensch“ porträtiert zu werden, erfüllten sich jedoch nicht.⁵⁰ Der „Stern“ nannte ihn einen „Patriarchen alter Schule“ und als „Wortführer der rechten außerparlamentarischen Opposition“, denn „zumindest in den Chefetagen der westdeutschen Wirtschaft“ gebe es „nicht wenige, die seine markigen politischen Appelle wichtiger nehmen als die Leitsätze führender Unionspolitiker“. Ausführlich kam Schleyers braune Vergangenheit zur Sprache, zu der er „ein ungebrochenes Verhältnis“ habe: „Nein, er hat nichts zu verbergen. Er leugnet nicht, beschönigt nicht, entschuldigt nicht“. Auch Schleyers Buch „Das soziale Modell“ kam in dem Artikel nicht gut weg: „Zu unvermittelt werden die widersprüchlichsten Allgemeinplätze aneinandergereiht, vereinigen sich vulgär-liberale Leitsätze mit einer mystischen, ordnungspolitisch werthafter Basis“.⁵¹ Positive Imagepflege war das wirklich nicht. Schleyers Anstrengungen, die Bedeutung des Unternehmertums in einer freien Marktwirtschaft im öffentlichen Bewusstsein zu verankern, litten unter seiner geringen Glaubwürdigkeit. Einer EMNID-Umfrage vom Mai 1976 zufolge hielten ihn nur 22 Prozent der Bundesbürger für glaubwürdig – ein Wert, der vom Vorsitzenden des Deutschen Gewerkschaftsbundes deutlich übertroffen wurde.⁵² Dieser Befund wird von einer neueren Untersuchung gestützt, die für das Jahr 1976 die zweitschlechteste Bewertung von Wirtschaftseliten durch Nicht-Wirtschaftseliten im Zeitraum zwischen 1965 und 2002 ermittelte.⁵³

4. Fazit

Wie lassen sich alle diese Ergebnisse mit Blick auf die Frage nach dem Zusammenhang zwischen der Erneuerung des BDI in den 1970er Jahren und dem „neuen Geist des Kapitalismus“ interpretieren? Das Bemühen des BDI, die kapitalistische oder, so der bevorzugte Begriff, „marktwirtschaftliche“ Ordnung neu zu legitimieren, ist unverkennbar. Argumente der wirtschaftlichen Effizienz oder des „Wohlstands für alle“ kamen zwar nicht außer Gebrauch, verloren aber doch an Bedeutung zugunsten von „politischer Freiheit“ oder „Demokratie“. In seiner Ansprache anlässlich des 25jährigen Jubiläums des BDI fasste Präsident Sohl das neue Credo prägnant zusammen, indem er mit den Termini „Risikobereitschaft“, „Leistungswettbewerb“ und „Gewinn“ zunächst traditionelle Leitbegriffe betonte: Letzterer sei das „Lebenselement des freien Unternehmertums“, und

49 Neef an von Brauchitsch v. 20.11.1973, ebd., HGF Büro, 33.

50 Vgl. Hachmeister, Schleyer, S. 311.

51 Der Boss der Bosse, in: Stern, 12.12.1974.

52 Bundespresseamt, Abt. Nachrichten: Interview mit Schleyer, Westdeutsches Fernsehen, 1.6.1976 (Spiegel-Unterlagen).

53 Vgl. Peter Imbusch/Dieter Rucht: Wirtschaftseliten und ihre gesellschaftliche Verantwortung, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 4–5 (2007), S. 7.

„unser freiheitliches Wirtschaftssystem, das mit dieser Motivation“ arbeite, sei „besser und moralischer als jedes andere“. Allerdings erschöpften sich die Aufgaben des Unternehmers „nicht im Gewinnstreben“, dazu gehörten „ebenso die Sorge für die Mitarbeiter und das Verständnis für den Markt und die Kunden wie die Beachtung der Umweltbedingungen und die Rücksichtnahme auf das öffentliche Interesse“ – ja sogar „das Verständnis für die Unruhe in der Jugend, soweit sie von dem ehrlichen Ringen um eine neue Ordnung getragen“ werde. Als wesentliches „Merkmal wahren Unternehmertums“ hob Sohl schließlich die „schöpferische Intuition“ hervor, die „mit dem Erfolgsstreben Hand in Hand gehen“ müsse: „Mit dem Streben nach wirtschaftlichem Erfolg muss die Fähigkeit und die Leidenschaft verbunden sein, gestalterisch und schöpferisch zu wirken. Insofern steckt in jedem echten Unternehmer auch ein künstlerisches Element.“⁵⁴ Das waren nun doch neue Töne, welche den Abschied von „Opas BDI“, wie ein leitender Verbandsfunktionär „seinen“ Verband einmal liebevoll-spöttisch genannt hatte, trefflich dokumentierten.

54 „25 Jahre BDI. Bewahren und bewegen.“ Ansprachen anlässlich der Festveranstaltung am 29. Oktober 1974 in Köln, Deutscher Institutsverlag, Köln 1974, S. 44–45.

3. Semantiken

Nützliche Fiktionen?

Der Wandel der Unternehmen und die Literatur der Berater

von *Werner Plumpe*

*Der Handelnde ist immer gewissenlos;
es hat niemand Gewissen als der Betrachtende.
Johann Wolfgang Goethe, Maximen und Reflexionen 241*

Mit dem Auslaufen des großen Booms der Nachkriegszeit in den 1960er und 1970er Jahren änderten sich die Rahmenbedingungen der Unternehmensentwicklung. Bewährte Expansionsmuster trugen nicht mehr. Neue Konkurrenten aus Fernost tauchten auf. Die Weltwirtschaft, insbesondere das Weltwährungssystem gerieten in immer stärkere Turbulenzen. Für viele Unternehmen waren diese Änderungen ernste Herausforderungen: Entweder stieß man mit seinen herkömmlichen Produkten und Produktionsverfahren an Expansionsgrenzen, oder neue Konkurrenten boten gleiche oder ähnliche Produkte zu besseren Konditionen. Die alte Wachstumsdynamik brach weg. Einen Ausweg schien allein die Diversifikation der Produkte und der Produktionsstandorte zu bieten, um nicht von einzelnen Produkten und einzelnen Märkten abhängig zu werden, sondern – im Gegenteil – unterschiedliche Expansionschancen nutzen zu können. Die entstehenden großen Konglomerate rutschten aber zumeist wenige Jahre nach ihrer Entstehung erneut in Krisen, die sich nun als Folge der zuvor gewählten Strategie darstellten. Konzentration auf das Kerngeschäft wurde das Schlagwort, und viele große Konglomerate wurden zerlegt oder verkauften Teile ihres Geschäftes, um sich allein vermeintlich wirklich lukrativen Geschäftsfeldern zu widmen. Dabei erwies sich nicht allein diese Konzentration auf das Wesentliche als erfolgreich; zugleich lohnte sich auch das Kaufen und Verkaufen von Unternehmensteilen, sodass eine zusätzliche Dynamik in den Markt kam: Mergers und Acquisitions wurden zu einem Geschäftsfeld an sich, das vielen Beteiligten auch dann Gewinn brachte, wenn es aus dem eigentlichen Unternehmenszweck her nicht begründbar war. Durch diese doppelte Kontingenz (Unternehmen als Warenproduzenten auf unberechenbaren Märkten, Unternehmen als Waren auf unberechenbaren Märkten) ging jede Beurteilungssicherheit verloren, da Unternehmensleitungen die Parameter des eigenen Erfolges (Gewinn, Aktienkurs) nicht mehr steuern oder kontrollieren können, sollten sie es überhaupt je gekonnt haben. Solange Unternehmen aber selbst nicht zur Ware geworden waren, blieb die Kontingenz des Unternehmenserfolges überschaubar; mit ihrer Auslieferung an die Kapitalmärkte ist diese Sicherheit dahin.¹

1 Ausführlich Werner Plumpe: Das Ende des deutschen Kapitalismus, in: WestEnd. Neue Zeitschrift für Sozialforschung 2 (2005), S. 1–23. Ferner mit interessanten Beobachtungen Reinhard Blomert: Die Habgierigen. Firmenpiraten, Börsenmanipulation: Kapitalismus außer Kontrolle, München 2003.

In dieser Lage schlug die Stunde der Unternehmensberater, die diesen Prozess, von dem sie profitierten, zielgerichtet verstärkten. Gleichzeitig mit dem Aufstieg der Unternehmensberater entstand indes auch die Kritik an ihnen. Während die Berater selbstbewusst den Ausweg aus den sich häufenden Unternehmenskrisen zu wissen schienen, mokierten sich ihre Kritiker über substanzlose Moden und eigeninteressiert herbeigeredete Krisen, die faktisch gar keine seien. Die Beratung, so der Vorwurf in zugespitzter Form, würde sich als Medizin für eine Krankheit anbieten, die sie selbst sei; sie würde einen Markt bewirtschaften, den es ohne sie gar nicht gäbe. Und in der Tat haben jüngste Untersuchungen diesen Befund zumindest indirekt bestätigt. Spätestens seit den 1970er Jahren, so die französischen Soziologen Eve Chiapello und Luc Boltanski nach Auswertung der einschlägigen Literatur, sei ein „neuer Geist des Kapitalismus“ eingezogen: Unternehmen begriffen sich seither weniger als technokratische Maschinen, sondern mehr als kulturelle Projekte.² Weniger die erzwungene Hierarchie mache gegenwärtig das Klima in und das Selbstbild von Unternehmen aus, als vielmehr die Selbstkonstruktion als Projekt, an dem teilzuhaben kulturell reizvoll erscheine. Dieser „neue Geist des Kapitalismus“ ist angesichts der Realität moderner Arbeitsverhältnisse in der Tat eine Fiktion, aber eben, und das ist der entscheidende Punkt, eine durchaus wirksame. Es ist nicht allein den Strategien und Projektionen der Unternehmensberatung zu verdanken, aber eben auch sie trugen dazu bei, dass sich die wirtschaftliche Entwicklung zahlreicher Großunternehmen seit den 1990er Jahren maßgeblich beschleunigt hat, ja dass heute, um ein Beispiel heranzuziehen, die großen deutschen Unternehmen in ihrer Rentabilität die mageren achtziger und neunziger Jahre weit hinter sich gelassen haben.

Im Folgenden soll es daher um eine kritische Betrachtung eines Ausschnitts der Beraterliteratur gehen, mit der die Anpassungskrisen der 1970er bis 1990er Jahre gestaltet wurden. Dabei wird nicht bestritten, dass diese Literatur zutiefst fiktionalen Charakter hat, wie insbesondere Alfred Kieser und seine Mitarbeiter in mehreren Beiträgen eindringlich gezeigt haben.³ Nur scheint mir das am Kern der Sache insofern vorbeizugehen, als die Texte der Unternehmensberatung gar nicht als wissenschaftliche Texte gelesen werden sollen oder als solche dienen. Vielmehr ist es gerade dieser fiktionale Charakter, der ihren Wert ausmacht, nämlich Entscheidungen unter den Bedingungen überkomplex gewordener Rahmen- und Organisationsbedingungen überhaupt erst zu ermöglichen.⁴ Wenn man Unternehmen als Entscheidungssequenz begreift, also im Luhmannschen Sinne als Organisationen, die Entscheidungen als Folge von eigenen Entscheidungen treffen und damit eine Abgrenzung zu ihrer Umwelt (Organisationserhaltung) überhaupt erst

2 Luc Boltanski/Eve Chiapello: *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz 2003 (franz. 1999).

3 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* 10 (2001), S. 298–309; Alexander Nicolai/Alfred Kieser: *Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs*, in: *Die Betriebswirtschaft* 62 (2002), S. 579–596. Schließlich Alfred Kieser: *Moden und Mythen des Organisierens*, in: *Die Betriebswirtschaft* 56 (1996), S. 21–39.

4 Geradezu komisch wirkt in dieser Perspektive eine scheinbar systemtheoretisch aufmunitionierte Unternehmensberatungsliteratur, die auf den fiktionalen Charakter der anderen Texte verweisend sich selbst als nichtfiktional gibt, weil sie die Unternehmen besser verstehe; vgl. Siegfried J. Schmidt: *Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen*, Weilerswist 2004.

ermöglichen,⁵ dann besteht in der Entscheidungsermöglichung der Kern des Unternehmens, und dann ist die Tatsache, dass Unternehmensberatung im Komplex der entscheidungsermöglichenden Erwartungsbildung im Unternehmen seit den 1960er Jahren eine kontinuierlich wachsende Rolle spielt, von eminenter unternehmenshistorischer Bedeutung. Unternehmensberatung irritiert die Erwartungsbildung und damit die Entscheidung in Unternehmen allerdings wiederum nur nach Maßgabe organisationsinterner Kommunikation, ist also keineswegs eine Art determinierendes Moment der Entscheidung. Unternehmen müssen selbst entscheiden, wie sie mit Unternehmensberatungskommunikation umgehen, ohne dass sie durch diese Kommunikation selbst bereits gebunden wären. Ein derart systemtheoretisch angelegter Ansatz der Betrachtung von Beratungsliteratur vermeidet mithin einen unmittelbaren Rückschluss von Beratung auf Entscheidung. Er geht nur davon aus, dass Beratung Unternehmen irritiert – und daher in keinem Fall trivial⁶ ist, unabhängig davon, ob der sachliche Gehalt der Beratung einer nüchternen und unabhängigen Beobachtung stand hält.

Zur Geschichte der Unternehmensberatung und zur Bedeutung der Unternehmensberatung für die Entwicklung von Unternehmen gibt es neuerdings eine große Gesamtdarstellung, die die Geschichte der Unternehmensberatung in den USA seit der Weltwirtschaftskrise und ihren wachsenden Einfluss in Europa seit den 1960er Jahren am britischen Beispiel schildert.⁷ In der unternehmenshistorischen Literatur zu Deutschland werden einzelne Aspekte in den Vordergrund gestellt beziehungsweise einzelne Fallbeispiele kurz angesprochen.⁸ Die insofern gegebenen Forschungslücken können und sollen hier nicht geschlossen werden. Mir geht es vielmehr um die Rekonstruktion der semantischen Gehalte bestimmter Texte, um auf dieser Basis dann einige Beobachtungen zur Frage der Unternehmensentwicklung anschließen zu können. Angesichts des begrenzten Raumes sollen drei Schriften näher betrachtet werden, deren Bedeutung im Rahmen der Beratungsliteratur unbestritten ist, und zwar Marvin Bowers „Die Kunst zu führen“ von 1967 (engl. 1966),⁹ Thomas Peters’ und Robert Watermans „Auf der Suche nach

5 Niklas Luhmann: *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt/M. 1997, S. 830. Vgl. auch Werner Plumpe: *Perspektiven der Unternehmensgeschichte*, in: Günther Schulz (Hg.): *Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Arbeitsgebiete, Probleme, Perspektiven. 100 Jahre Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, Stuttgart 2004, S. 403–428.

6 Diese fehlende Trivialität ist nicht zu verwechseln mit der häufig beklagten Trivialität der Empfehlungen in Beratungstexten. Diese Trivialität existiert – ist aber wohl unvermeidlich, da die allgemeinen Texte gerade für jeden Leser etwas bringen müssen und daher zwangsläufig zur Formulierung von Gemeinplätzen neigen. Nur macht das gerade nicht den semantischen Kern der Texte aus.

7 Christopher D. McKenna: *The World’s Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*, Cambridge 2006; McKenna zeigt sehr schön, welche Bedeutung amerikanische Unternehmensberater bei der Umstellung auf multidivisionale Organisationsformen in Großbritannien in den 1960er Jahren hatten. Auf Deutschland geht er nicht ein. Matthias Kipping: *The U. S. Influence on the Evolution of Management Consultancies in Britain, France and Germany since 1945*, in: *Business and Economic History* 25 (1996), S. 112–123. Ders.: *American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990*, in: *Business History review* 73 (1999), S. 190–220.

8 Susanne Hilger: *„Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler Benz (1945/49–1975)*, Stuttgart 2004, S. 53–55.

9 Marvin Bower: *Die Kunst zu führen*, Düsseldorf 1967.

Spitzenleistungen“ von 1983 (engl. 1982)¹⁰ sowie die Studie von Kenichi Ohmae „Macht der Triade“ von 1985 (engl. 1985)¹¹. Alle drei Arbeiten stammen aus dem McKinsey-Umfeld und geben insofern einen beschränkten, gleichwohl aber besonders einflussreichen Teil der Beratersemantik jener Jahre wieder. Gerade hier zeigt sich, so meine These, der Befund von der Nützlichkeit, ja der Notwendigkeit von Fiktionen besonders deutlich, denn das eigentliche Ziel der Texte ist es, Entscheidungsfähigkeit zu simulieren, obwohl Entscheidungssicherheit auch im Bewusstsein der Handelnden nicht mehr, ja immer weniger gegeben war.

1. Der Traum von der perfekten Organisation

Marvin Bower war nicht der Entdecker der Unternehmensberaterliteratur, aber doch ihr wesentlicher Stichwortgeber und Popularisierer; er hat, wenn man so will, das Genre geschaffen, ohne die Textgattung selbst zu erfinden.¹² Zumindest für die deutsche Welt kann dies als vergleichsweise sicher gelten, spielten doch hier derartige Texte vor der Mitte der 1960er Jahre bestenfalls eine marginale Rolle.¹³ Bower selbst war ein Mann der „Praxis“, in dessen Absicht es keineswegs lag, Unternehmen wissenschaftlich zu analysieren. Ihm ging es mehr darum, aus der Praxis der Unternehmensführung und aus seinen Erfahrungen als Unternehmensberater – Bower war seit der Weltwirtschaftskrise zunächst Berater und dann maßgeblicher Teilhaber der Unternehmensberatung McKinsey – allgemeine Rückschlüsse zu ziehen und daraus Grundsätze der Unternehmensführung abzuleiten. Die Reaktionen auf Bowers Veröffentlichung fielen entsprechend zunächst weder im englischen noch im deutschen Rahmen sonderlich enthusiastisch aus. Man warf ihm vor, wenig Neues zu bringen und sich in Trivialitäten zu erschöpfen.¹⁴ Der Rezensent der Zeitschrift *Capital* hielt das Buch geradezu für eine Art Ethnographie des US-Managements, die deutschen Bedingungen kaum entspreche: „Bower in Firma McKinsey & Co predigt programmiertes Management, erklärt Manager-Motivationen und regt an, den Beruf nicht als Berufung für eine Persönlichkeit, sondern als Funktion einer Institution

10 Thomas J. Peters/Robert H. Waterman jun.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg am Lech 1983.

11 Kenichi Ohmae: Macht der Triade. Die neue Form weltweiten Wettbewerbs, Wiesbaden 1985.

12 Die folgenden Ausführungen referieren im wesentlichen Bowers Buch zusammenfassend, sodass nicht jede Stelle im Einzelnen nachzuweisen ist. Der semantische Gehalt des Buches ergibt sich ohnehin aus seiner Gesamtgestalt – und nicht aus einzelnen, für die Zwecke meiner Argumentation rekombinierten Fetzen.

13 Zur geringen Bedeutung der Unternehmensberatung vgl. Kipping, U. S. Influence. Zweifellos hatte es zuvor einschlägige Texte gegeben, die sich großer Popularität erfreuten wie etwa James Burnham: Regime der Manager, Stuttgart 1949 (zuerst engl. 1941), doch waren das bei näherem Hinsehen häufig Beiträge zur Theorie der Moderne und keine praktischen Ratgeber für Managementhandeln. Vorstellungen über das richtige Management tauchten im Rahmen von Verbandszeitschriften oder bei Schulungen etwa in Bad Harzburg auf, waren aber zumeist noch sehr traditionell. Erst die 1960er Jahre brachten hier deutliche Änderungen; siehe auch Christian Kleinschmidt, Der produktive Blick und sein Kapitel zur Entwicklung der Unternehmensführung.

14 Christopher Vincent, Rezension zu Bower, *The Will to Manage*, in: *Management Abstract* 7/3 (1967), S. 29; vgl. auch die Besprechung im Handelsblatt vom Dezember 1967.

(des Unternehmens) zu betrachten. Beispiel: ein Büro sei nicht Umgebung für einen Manager, sondern er ein Teil des Büros. Interessant um US-Manager zu verstehen.“ Auf diese Weise wurde der eigentliche Kern von Bowers Botschaft aber kaum erfasst. Zwar war es richtig, dass Bower viel Triviales von sich gegeben hatte, zwar war es auch richtig, dass er vor allem amerikanische Erfahrungen zu generalisieren suchte, aber unterschätzt wurde die Dynamik dieser Überlegungen für die Kommunikation über die Führung europäischer, insbesondere deutscher Unternehmen. In Deutschland hatte sich seit dem späten 19. Jahrhundert das zentral durch Techniker beziehungsweise Naturwissenschaftler geführte, funktional organisierte Unternehmen durchgesetzt. Diese Organisationsform hatte – trotz aller offensichtlichen Mängel – entscheidend zum Aufstieg der deutschen Großunternehmen wie zur Überwindung der existenziellen Krisen des 20. Jahrhunderts beigetragen. In ihrer Orientierung auf Langfristigkeit, technische Qualität und soziale Integration hatte sich geradezu eine eigenständige Unternehmensführungssemantik etabliert, deren Aufhänger eben gerade nicht die Orientierung an kurzfristigen Renditemöglichkeiten war. In diesem Zusammenhang spielten Organisationsfragen zwar eine wichtige Rolle, sie wurden aber gleichsam im technologischen Paradigma verhandelt.¹⁵ Das Musterbeispiel hierfür gab die Organisation der Farbenfabriken in Leverkusen ab, deren Organisationsplan von dem Chemiker Carl Duisberg passend zur technischen Struktur des Werkes entwickelt worden war.¹⁶ Im Zentrum stand einerseits die Ermöglichung einer reibungslosen Kommunikation von Naturwissenschaftlern, die zugleich operativ in der Unternehmensleitung tätig waren, andererseits die soziale Integration des Unternehmens. Duisberg war mit seinem Modell außerordentlich erfolgreich. Wenn er sich bei der Organisation der I. G. Farben Mitte der 1920er Jahre nicht gegen Carl Bosch durchsetzen konnte, der weniger technokratisch und mehr projektbezogen dachte, so lag dies nicht primär daran, dass Bosch die Organisation selbst als ökonomischen Eigenwert angesehen hätte, sondern folgte unterschiedlichen Vorstellungen von der angemessenen Organisation technischer Zwecke.¹⁷ Selbst die Kryptodivisionalisierung der I. G. Farben in der Weltwirtschaftskrise, die Aufteilung des Unternehmens in organisatorische Sparten, folgte keinem eigenständigen ökonomischen Impuls, sondern war wiederum primär an technischen Überlegungen orientiert, um den mittlerweile zu komplex gewordenen Konzern zu gliedern.¹⁸ Auch im Bereich der Schwerindustrie lässt sich trotz der großen Organisationsprobleme des neu gebildeten Stahlvereins bei den Neugliede-

15 Werner Plumpe: Unternehmen, in: Gerold Ambrosius/Dietmar Petzina/Werner Plumpe (Hg.): *Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Ökonomen und Historiker*, München 2006, S. 61–94.

16 Carl Duisberg: *Denkschrift über den Aufbau und die Organisation der Farbenfabriken zu Leverkusen* (Januar 1895), in: ders.: *Abhandlungen, Vorträge und Reden aus den Jahren 1882–1921*, Berlin 1923, S. 387–409.

17 Wolfram Fischer: *Dezentralisation oder Zentralisation – kollegiale oder autoritäre Führung? Die Auseinandersetzung um die Leitungsstruktur bei der Entstehung des I. G. Farbenkonzerns*, in: Jürgen Kocka/Norbert Horn (Hg.): *Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Wirtschafts-, sozial- und rechtshistorische Untersuchungen zur Industrialisierung in Deutschland, Frankreich, England und den USA*, Göttingen 1979, S. 476–487.

18 Gottfried Plumpe: *Die I. G. Farbenindustrie AG. Wirtschaft, Technik und Politik 1904–1945*, Berlin 1990.

rungsansätzen der frühen 1930er Jahre nicht wirklich von einem eigenständigen Organisationsansatz ausgehen.¹⁹ Auch hier dominierte das technische Kalkül, das in der Montanindustrie derart stark war, dass auch die Zerschlagung der Konzernstrukturen Ende der 1940er Jahre rasch wieder rückgängig gemacht wurde, da man eine Dezentralisierung der Unternehmen und die Trennung der Kohle vom Stahl für technisch nicht angemessen ansah.²⁰ Dieser Primat der Produktionstechnik in der Organisation (und der Techniker und Naturwissenschaftler in der Unternehmensführung) war dabei keineswegs irrational. Er reflektierte wesentliche Bedingungen des Produktionsprozesses ebenso wie er sich am Markt so lange erfolgreich behaupten konnte, wie die großen deutschen Unternehmen mit einer Vielzahl heterogener Märkte konfrontiert waren und keinen „Heimatmarkt“ besaßen, der für die ungehinderte Ausnutzung der economies of scale der Massenproduktion geeignet war. Nur waren eben die Bedingungen zu Ende der 1960er Jahre andere geworden; die traditionelle Führungsemantik zumindest der Großunternehmen, die im Grunde stets von den Prämissen der Technik und der autonomen Führungsfähigkeit der leitenden Persönlichkeit beherrscht geblieben war und sich entsprechend in der Selbstdarstellung der Unternehmen widerspiegelte,²¹ stand nunmehr zur Debatte.²²

Erst vor diesem Hintergrund wird die Sprengkraft der Bowerschen Semantik klar. Mit seinem Text wurde die Organisation aus dem Status einer Hilfsfunktion zu einer eigenen ökonomischen Ressource aufgewertet. Der Manager war in seinem Führungsverhalten folgerichtig nicht mehr frei (und konnte entsprechend auch nicht mehr unbeschwert autoritär sein). Der Autor der Zeitschrift *Capital* hatte schon recht: Bei Bower wurde der Manager Teil der Organisation; diese war nicht mehr sein Spielfeld. Damit wurde folgerichtig nicht allein der Status von Organisationsfragen aufgewertet; darüber hinaus musste sich nunmehr der ganze Führungsstil daraufhin befragen lassen, ob er zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens beitrug. Tat er das nicht, war er zu ändern. Die bisherigen semantischen Schemata von Führung standen zur Debatte. Denn Bower beschrieb in seinem rasch ins Deutsche übersetzten Buch ein gut geführtes Unternehmen als ein

19 Alfred Reckendrees: *Das „Stahltrust“-Projekt: die Gründung der vereinigten Stahlwerke AG und ihre Unternehmensentwicklung 1926–1933/34*, München 2000.

20 Werner Plumpe: *Desintegration und Reintegration: Anpassungszwänge und Handlungsstrategien der Schwerindustrie des Ruhrgebietes in der Nachkriegszeit*, in: Eckart Schremmer (Hg.): *Wirtschaftliche und soziale Integration in historischer Sicht. Arbeitstagung der Gesellschaft für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte in Marburg 1995*, Beihefte der VSWG 128, Stuttgart 1996, S. 290–303.

21 Zur älteren Führungsemantik gibt es bisher nur wenig Literatur; es finden sich jeweils Hinweise in zahlreichen Unternehmensgeschichten. Vgl. zur Selbststilisierung der Unternehmer Sandra Markus: *Bilanzieren und Sinn stiften. Erinnerungen von Unternehmern im 20. Jahrhundert*. Studien zur Geschichte des Alltags Bd. 20, Stuttgart 2002.

22 Diese Herausforderung dürfte durch den mit „1968“ markierten gesellschaftlichen Aufbruch verstärkt worden sein, da die bisher kaum bestrittene Autorität der Unternehmer zunehmend in Frage gestellt wurde – und diese verunsichert reagierten; vgl. Christian Kleinschmidt: *Das „1968“ der Manager: Fremdwahrnehmung und Selbstreflexion einer sozialen Elite in den 1960er Jahren*, in: Jan-Otmar Hesse/Christian Kleinschmidt/Karl Lausckke (Hg.): *Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte*, Essen 2002, S. 19–31. Siehe auch Werner Plumpe: *1968 und die deutschen Unternehmen. Zur Markierung eines Forschungsfeldes*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 49/1 (2004), S. 44–65.

sich selbst beobachtendes und optimierendes System, dessen Kohäsion vom „Führungswillen“ des Managements, dessen Fähigkeit zur Formulierung eines klaren Managementsystems und der daraus folgenden Einbettung jeder Hierarchieebene in den Gesamtzusammenhang der Managementprozesse abhängig sei. Das Unternehmen war für Bower keineswegs ein Netzwerk, sondern eine klar hierarchisch gegliederte Struktur, in der die oberste Ebene ihre Grundsätze und Handlungsanweisungen erfolgreich und inhaltsgetreu in den unter ihr arbeitenden Ebenen abzubilden und umzusetzen hatte, um den Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten beziehungsweise zu optimieren. Entsprechend hatte das Management nach Bower folgende Aufgaben: eine klare strategische Planung und ihre Implementierung; eine absolut rationale Organisationsstruktur, die persönliche Idiosynkrasien unterbindet; eine entsprechende Personalauswahl und Personalpolitik, die mit dem Ziel, die besten Mitarbeiter zu gewinnen und zu fördern, strikt an fachlicher Eignung und transparenter Karrierestrukturierung orientiert ist; eine konsequente Durchführung beschlossener Maßnahmen; schließlich das aktive Einbeziehen der Mitarbeiter in diesen rational optimierten Prozess. Diese Überlegungen waren zweifellos auch von den Organisationsmoden der 1960er Jahre (Operations Research, Kybernetik, automatische Steuerung etc.) beeinflusst, aber Bower behielt doch seine eigene Note, wenn er wiederholt betonte, dass es letztlich auf den „Willen zur Führung“ ankomme: „Der äußerste Prüfstein des Willens zur Führung ist der Wille zur Entlassung.“²³ Damit ergab sich bei Bower eine Kombination aus rationaler Organisation und bewusster Führung, die gleichsam in einen gegenseitigen Ermöglichungszusammenhang gebracht wurden: Einerseits sind Manager keine eigenwilligen Persönlichkeiten, sondern erfüllen – möglichst brillant, auf jeden Fall aber hochbegabt und willensstark – Organisationsrollen. Andererseits sind es gerade Begabung und Willensstärke, die ein systematisches, programmiertes Management und eine entsprechende Organisation erst möglich machen. Bower war sich überdies bewusst, dass dieses Programm so abstrakt formuliert sein musste, dass es laufend Anpassungen zuließ. Die dauerhafte Bereitschaft, die eigenen Leitsätze zu überdenken, war für ihn von großer Bedeutung, wobei er als einzigen Parameter der Änderung *Tatsachen* akzeptierte, deren vorurteilsfreie Wahrnehmung gleichsam sein erkenntnistheoretisches Programm war. In dieser heute (im Zeitalter des Konstruktivismus) naiv anmutenden Tatsachenorientierung kam gleichwohl ein weiteres konstitutives Moment seiner Führungsphilosophie zum Ausdruck: *Nüchternheit*. Auch dies dürfte manchem europäischen Unternehmer, der einem wortreichen Kult um seine Person nicht abgeneigt war, doch eher fremd erschienen sein.

Bowers Buch ist kein wissenschaftliches Werk. Ein solches zu verfassen, hatte er allerdings auch überhaupt nicht beabsichtigt, obgleich es zu zeitgenössischen und späteren Arbeiten im Bereich der Organisations- und Managementlehre zahlreiche Anknüpfungspunkte gab und gibt. Insofern ist es müßig, darüber zu streiten, inwieweit Bowers Bild vom Unternehmensalltag mit einer organisationswissenschaftlichen Unternehmensanalyse kongruent ist oder insgesamt überzeugt. Hier wird man eher skeptisch sein, denn die Entscheidungssicherheit, die Bowers Programmatik vorgibt, muss sich unter letztlich

23 Marvin Bower: Die Kunst zu führen, Düsseldorf 1967, S. 206.

unkontrollierbaren parametrischen Bedingungen erst bewähren – und diese offene Flanke kann eben auch eine noch so bewusste Planung nicht schließen. Auch dürften Zweifel dahingehend bestehen, ob das sehr von der Unternehmensspitze her gedachte Führungsverständnis im sozial unübersichtlichen und von mikropolitischen Auseinandersetzungen geprägten Alltag eines Unternehmens so ohne weiteres umsetzbar ist. Nur: Die wissenschaftlich skrupulöse Sicht trifft hier gar nicht den Kern der Sache, da es Bower ja nicht um eine wissenschaftliche Analyse, sondern um die praktische Führung eines Unternehmens geht. Und dabei spielt praktische Führungs- und Entscheidungsfähigkeit (selbst wenn sie nur „fingiert“, also unterstellt ist) wahrscheinlich keine zu geringe Rolle, so dass die Bewährung des Bower'schen Konzeptes im Unternehmensalltag und gerade nicht in der wissenschaftlichen Literatur erfolgt. Der spektakuläre Geschäftserfolg der Unternehmensberatung seit der Mitte der 1960er Jahre²⁴ dürfte daher eher zu Gunsten eines Ansatzes sprechen, der die sich dem Betrachter unmittelbar erschließenden Paradoxien der Unternehmensführung (Entscheidungen für morgen auf der Basis von Informationen von gestern heute treffen!) lebenspraktisch in Entscheidungsprogramme transformiert und damit Entscheidungssicherheit ermöglicht – auch wenn die Rezepte von gestern in der Zukunft wieder umgestoßen werden können. Im Kern aber geht es – zumal unter den Bedingungen stark zunehmender Markt komplexität – um die Herstellung von Entscheidungsfähigkeit als Folge einer fingierten Rationalitätsannahme, wobei diese Fiktivität eben selbst nicht Gegenstand der Kommunikation wird (werden darf).

Bowers Schrift dürfte maßgeblich das semantische Feld vorbereitet haben für die seit dem Ende der 1960er Jahre auch Europa erreichende Welle der Organisationsveränderung hin zu multidivisionalen Organisationsstrukturen. Und diese Bedeutung, die im Einzelnen hier nicht zu zeigen ist, lässt sich an zwei Momenten veranschaulichen. Einerseits trugen die Bowerschen Organisationsvorstellungen maßgeblich zur Markierung von Rückständigkeit in Organisationsfragen bei. Europäische Unternehmen erschienen nun in amerikanischer Sicht, die auch in Europa intensiv rezipiert wurde, bestenfalls als altmodisch, faktisch aber als rückständig, da ihre funktionalen Organisationsstrukturen und der traditionelle Führungsstil ein Expansionshindernis seien.²⁵ Erfolgreiche Unternehmen, so die Botschaft etwa von Alfred D. Chandler,²⁶ trafen die richtigen strategischen Entscheidungen in Richtung Diversifikation und Internationalisierung und passten ihre Organisationsstrukturen durch deren Divisionalisierung an diese Entscheidungen an. Die multidivisionale Organisationsform, die M-Form, wurde von Oliver Williamson gar als wichtigster Beitrag der USA zum modernen Kapitalismus bezeichnet.²⁷

24 McKenna, *The Newest Profession*.

25 Gareth P. Dyas/Heinz T. Thanheiser: *The Emerging European Enterprise. Strategy and Structure in French and German Industry*, London 1976.

26 Alfred D. Chandler: *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass. ¹1995; Alfred D. Chandler: *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Mass. ¹1994.

27 Oliver E. Williamson: *Emergence of the Visible Hand; Implications for the Industrial Organisation*, in: Alfred D. Chandler, Jr./Herman Daems: *Managerial Hierarchies, Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass. ⁶1994, S. 82–202, hier: S. 183.

Andererseits orientierten sich europäische Unternehmen auf der Suche nach Konzepten zur strategischen Ausrichtung ihrer Unternehmen verstärkt an amerikanischen Vorbildern, und zwar jetzt nicht mehr primär im Bereich von Technik, Produktion und Marketing, wie es für die 1950er Jahre typisch gewesen war,²⁸ sondern eben auch bei der Veränderung ihrer Organisationsstrukturen. In Großbritannien standen amerikanische Unternehmensberatungen bei der Umstellung auf multidivisionale Organisationsformen in der Mehrzahl der Fälle Pate,²⁹ in Deutschland war zwar die Haltung gegenüber den Beratern aus den USA bis in die 1970er Jahre zurückhaltender, doch auch hier häuften sich die prominenten Fälle, in denen amerikanische Beratungsfirmen in Reorganisations- und Strategiefragen konsultiert wurden.³⁰ Die faktische Unternehmensentwicklung durch Diversifikation einerseits, Internationalisierung andererseits stellte in der Tat die Frage nach der angemessenen Organisationsform; und selbst wenn es nicht immer amerikanische Berater waren, die in Richtung Multidivisionalisierung drängten, so ist doch die eindeutige Divisionalisierungswelle jener Jahre kein reines Zufallsprodukt. Ein amerikanisches Angebot und eine europäische Nachfrage, die sich gegenseitig bedingten, trafen mithin Ende der 1960er/Anfang der 1970er Jahre aufeinander – und mündeten gemeinsam in die „Modewelle“ der Divisionalisierung, mit der Diversifikation und Internationalisierung aufgefangen werden sollten.

Die Beratungsemantik war aufgegangen, Bowers Plädoyer für die richtig geführte Organisation mithin erfolgreich. Dass indes die Beratungsliteratur nur wenige Jahre später eine recht dramatische Kehrtwende vollzog, bedarf umso mehr der Erklärung. Denn das Ende der 1960er Jahre gepredigte Modell der straffen Führung integrierter Konzerne geriet zu Beginn der 1980er Jahre aus der Mode – und zwar auch deshalb, weil die Beratersemantik selbst einen programmatischen Wechsel vollzog. Die bestgeführten Unternehmen waren nun keineswegs mehr diejenigen, die im Bowerschen Sinne gleichsam kybernetisch geführt und deren Organisation multidivisional angepasst war. Das Muster der perfekt geregelten Maschine hatte Ende der 1970er Jahre ausgedient. An seine Stelle trat eine andere Organisationsvorstellung, die ebenso erfolgreich werden sollte wie zuvor das Modell der Divisionalisierung.

2. Die „bestgeführten Unternehmen“

Ende der 1970er Jahre gerieten die großen US-Konglomerate, die ganz im Geiste der Organisationsratgeber der 1960er und frühen 1970er Jahre aufgestellt waren, gegenüber der aufstrebenden japanischen Konkurrenz zusehends ins Hintertreffen. Japanische Unternehmen wiesen bei ähnlicher Technologie deutlich bessere Kostenstrukturen und ein anderes Leistungsverhalten ihrer Belegschaften auf. Ihr durchgreifender Erfolg war offensichtlich auch eine Frage des „Geheimnisses“ der japanischen Unternehmensorganisation und des

28 Christian Kleinschmidt: *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer Produktions- und Managementmethoden durch deutsche Unternehmen*, Berlin 2001.

29 McKenna, *The Newest Profession*.

30 Hilger, *Amerikanisierung*, S. 53–55.

Miteinanderumgehens in den Belegschaften. Unter anderem diese japanische Herausforderung brachte eine Arbeitsgruppe bei McKinsey dazu, das Paradigma der straffen, multidivisionalen Führung integrierter Konzerne zu überprüfen. Das Ergebnis der Arbeit dieser Gruppe war das Werk von Peters und Waterman über die bestgeführten amerikanischen Unternehmen,³¹ dessen Bedeutung hierzulande trotz der immensen Verkaufsziffern ein wenig durch den Spott verdeckt wurde, dem es sich ausgesetzt sah, als von den angeführten Unternehmen nicht wenige nach einiger Zeit in tiefe Krisen gerieten und manche gar vom Markt verschwanden.³² Im Buch von Peters und Waterman wurde – bei aller Kritikwürdigkeit der „Exzellenzkriterien“ – gleichwohl nicht nur das technokratische Managementkonzept der 1960er Jahre ad acta gelegt, sondern zugleich wurde die Unternehmensberatung selbstreferentiell: Peters und Waterman ordneten sich selbst in die organisationstheoretischen Wellen seit den 1930er Jahren ein. Diese faktische Selbsthistorisierung sollte nicht ohne Folgen bleiben.

Worin nun bestehen die wesentlichen Aussagen dieses unbestrittenen Weltbestsellers der Beratungsliteratur? Ausgangspunkt war – wie gesagt – die Arbeit einer Projektgruppe von McKinsey, die der Frage nach der Leistungsfähigkeit von Organisationen empirisch nachgehen sollte. Dabei bezog man sich zunächst auf das Diktum des Unternehmenshistorikers Alfred D. Chandler: „Structure follows strategy“, das bei den Reorganisationswellen der 1960er und 1970er Jahre Pate gestanden hatte. Im Gegensatz zu den 1960er Jahren war man jetzt jedoch von einer tiefen Skepsis gegenüber Chandlers Aussagen geprägt. Denn es hatte sich gezeigt, dass es weder empirisch so lag, wie Chandler es nahe gelegt hatte, noch dass es theoretisch so einfach war. Die Projektgruppe kam vielmehr zu dem Ergebnis, dass es eine Vielzahl von Elementen gibt, die im Unternehmen unter organisatorischen und Kompetenzgesichtspunkten zu berücksichtigen sind. In Zusammenarbeit mit der Harvard Business School entstand das so genannte 7S-Modell, in dem neben den harten Faktoren wie Strategie und Struktur auch so genannte weiche Faktoren in das Managementkalkül einbezogen wurden (Spezialkenntnisse, Selbstverständnis, Systeme, Stil und Stammpersonal). Der Erfolg eines Unternehmens hing offensichtlich von diesen weichen Faktoren in gleichem, wenn nicht in noch höherem Maße ab, wie sich auch in den verschiedenen empirischen Erhebungen beziehungsweise in der Praxis der Unternehmensberatung zeigte. Demzufolge waren es acht Merkmale, die erfolgreiche, ja exzellente Unternehmen auszeichnen, und zwar: 1. das Primat des Handelns, 2. die Nähe zum Kunden (Service, gegenseitiges Lernen), 3. der Freiraum für unternehmerisches Handeln auch innerhalb des Unternehmens, 4. die Produktivität der Mitarbeiter, 5. das sichtbar gelebte Wertesystem, 6. die Bindung an das angestammte Geschäft, 7. der einfache und flexible Aufbau und schließlich 8. die straff-lockere Führung. Für

31 Peters/Waterman, Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Auch hier geht es im folgenden um eine summarische Rekonstruktion der Argumentation und nicht um eine detaillierte Analyse. Weitere Belege sind daher nicht notwendig.

32 Daniel Carroll: A Disappointing Search for Excellence, in: Harvard Business Review 6 (1983); Erich Frese: Exzellente Unternehmungen – konfuse Theorien. Kritisches zur Studie von Peters und Waterman, in: Die Betriebswirtschaft 45/5 (1985); Kenneth Aupperle u. a.: An Empirical Critique of in Search of Excellence: How Excellent are the Excellent Companies?, in: Journal of Management 12/4 (1986).

diese Kombination von Merkmalen bürgerte sich rasch die Bezeichnung „Unternehmenskultur“ ein, deren Karriere als Modebegriff ebenfalls mit dem Buch von Peters und Waterman ihren Anfang nahm.

Peters und Waterman argumentierten indes nicht allein auf der Basis von empirischen Daten, Beratungserfahrungen und einer gehörigen Skepsis gegenüber bürokratischen Organisationsvorstellungen und entsprechenden Führungskonzeptionen. Der zweite Teil ihres Buches sucht die Ergebnisse der Arbeitsgruppe in den betriebswirtschaftlichen und organisationssoziologischen Diskussionsstand der späten 1970er Jahre einzuordnen und vor allem die seit den 1950er Jahren anhaltenden entscheidungstheoretischen Debatten aufzugreifen. Das zahlengestützte, stark analytisch-rational vorgehende betriebswirtschaftliche Entscheidungsmodell unterschätze im Allgemeinen den „menschlichen Faktor“, es verkenne vor allem, dass Entscheidungsprozesse keineswegs strikt rational seien. Management werde vielmehr von drei wesentlichen Merkmalen geprägt: Erkundung (*künstlerische Tätigkeit*), Entscheidung (*rationale Tätigkeit*) und Durchsetzung (*soziale Tätigkeit*). Die Erkundungsphase liefere dabei häufig mehrere rationale Handlungsvarianten, unter denen letztlich bewusst zu entschieden sei (womit letztlich ein „Geschmacksurteil“ gefällt werde). Die Durchsetzung wiederum erfordere sehr viel persönliche Überzeugungsarbeit. Nur auf diese Weise seien Mitarbeiter wirklich zu motivieren. In den traditionellen Modellen sei die Entscheidungsphase überbetont und geradezu phantasieelos konzipiert worden. Dies könne nicht funktionieren. Auch im Bereich der Mitarbeitermotivation scheitere der rational-analytische Ansatz häufig, zumal Mitarbeiter einfacher durch intuitiv-bildhafte Kommunikation zu erreichen seien. Überkomplexe Organisationen mit extrem rationalisiertem Selbstverständnis seien daher kaum mehr handlungsfähig. Auch sei eine Mitarbeitermotivation allein über äußere Anreize (behavioristisches Modell) nicht wirklich erfolgreich. Entscheidend sei die innere Bindung der Mitarbeiter an die eigene Tätigkeit. Für die entsprechende Erzeugung von Sinn sei es daher auch notwendig, entsprechende Unternehmensmythen zu bilden, in denen sich dann eine spezifische Unternehmenskultur ausdrücken könne. Hierum, um die gute Unternehmenskultur, ging es den Autoren im Grunde. Sie bildet den Kern der von ihnen identifizierten exzellenten Unternehmen. Wie sie herzustellen ist, dazu sollte das Buch entscheidende Hinweise geben. Zwar sahen auch Peters und Waterman die Gefahren zu starker Unternehmenskulturen, doch schätzten sie das Risiko als beherrschbar ein. Führung habe sich am Ziel der Förderung der Unternehmenskultur zu messen. Es gehe um die Herstellung eines gemeinsamen Unternehmensziels, das von allen Mitarbeitern geteilt wird, letztlich um Übereinstimmung von Management und Belegschaft durch Glaubwürdigkeit und Begeisterung.

Peters und Waterman, dies ist eine weitere Besonderheit des Buches, ordneten sich zu Beginn des dritten Teiles selbst in die Geschichte der Managementkonzeptionen ein. Nach ihren bis heute plausiblen Unterteilungen gingen sie damals von vier Phasen der Managementkonzeptionen aus. Die erste, die von 1900 bis 1930 gedauert habe, hätte sich als rational-geschlossener Typ im Anschluss an Frederick W. Taylor und Max Weber dargestellt. Dieser Ansatz zur Optimierung von Arbeit durch effiziente Organisation und Strukturierung entsprechend den technischen Produktionsabläufen sei gescheitert, da sein mechanistisches Grundverständnis die sozialen Voraussetzungen und Bedingungen

von Arbeitsprozessen vernachlässigt habe. Die zweite Phase von 1930 bis 1960 bezeichneten Peters und Waterman als sozial-geschlossen. Die Grundlage dieser Managementkonzeption habe in den sozialpsychologischen Arbeitsstudien etwa von Elton Mayo aus den 1920er Jahren und in dem ganzheitlichen Managementansatz des Soziologen Chester Barnard gelegen. Deren Arbeiten seien aber, wie die weiterer Pioniere, nicht genügend wahrgenommen worden. Diese Sicht auf die sozialen Prozesse im Unternehmen habe sich daher gegen die rationale Perspektive nicht durchsetzen können. Die dritte Phase von 1960 bis 1970, die die Autoren als rational-offen bezeichnen, sei entsprechend wieder von einem Übergewicht rationaler Entscheidungsmöglichkeiten ausgegangen, auch wenn die jeweilige Marktdynamik in das Kalkül miteinbezogen worden sei. Die vierte Phase schließlich habe 1970 begonnen; seitdem sei ein sozial-offener Ansatz im Vormarsch, dessen Ziel die Modellierung von sozialem Handeln in offenen Systemen sei, die nicht mehr als rational steuerbar, sondern als fließend, unübersichtlich und zum Teil chaotisch beschrieben werden könnten. Die neuere Managementtheorie, der sich die Autoren offensichtlich verpflichtet fühlten, entwickle keine vollständige Managementkonzeption mehr, sondern lege unter pragmatischen Gesichtspunkten einen „Bilderbogen wichtiger Einsichten in die Kunst der Unternehmensführung“ (S. 130) vor. Der Hauptakzent liege auf Informalität, Einzelinitiative und Evolution. Die gesamte Vorstellungswelt habe sich gegenüber den früheren Konzepten gewandelt. An die Stelle militärischer Metaphorik sei eine Orientierung an kreativen Lösungen getreten. In diesem Rahmen nun wollten die Autoren ihre Erfahrungen, Einsichten und Ergebnisse interpretiert und in eine zielführende Handlungsanweisung transformiert wissen.

Ausgehend von der Einsicht in die beschränkte Rationalität menschlichen Verhaltens hat den Autoren zufolge eine Unternehmensorganisation einer komplexeren anthropologischen Grundkonzeption Rechnung zu tragen, und zwar: 1. der Sinnbedürftigkeit des Menschen, 2. dem Bedürfnis nach einem Mindestmaß an Einfluss, 3. dem Bedürfnis nach irgendwie gearteten Erfolgsgefühlen sowie 4. dem Bewusstsein für die Abhängigkeit von Überzeugungen und Einstellungen von Handlungen und Verhaltensweisen (nicht umgekehrt). Daraus folge zwangsläufig, dass ein Unternehmen als eigenständige Kultur zu begreifen sei, in die jedes Element dieser Konstellationen auf spezifische Weise Eingang finde. Überdies sei die Entwicklung zu einem exzellenten Unternehmen zwar zielgerichtet anzustreben, aber eben nicht eindeutig prognostizierbar. Es komme entscheidend auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmenskultur an. Die erfolgreichen, bestgeführten Unternehmen seien gerade in dieser Hinsicht stark. Sie hätten eine Unternehmenskultur, die dem Markt gegenüber offen sei, zugleich aber die soziale Kohäsion des Unternehmens garantiere. Dies sei durch Regelmäßigkeit der Organisation nicht zu erreichen, sondern nur durch eine Art des Managements, das sich selbst als – freilich wesentliche – Einflussgröße der Eigendynamik des Unternehmens und der nachträglichen Sinnhaftmachung der Unternehmensevolution begreife. Nicht eine ohnehin unerreichbare völlige Steuerbarkeit des Unternehmens könne das Ziel sein, sondern die Zulassung evolutionärer Vielfalt, die nachträgliche Auswahl erfolgreicher Varianten und ihre Erklärung zu Bestandteilen einer neuen strategischen Ausrichtung.

Den Kern der Darstellung bildet im Anschluss die Präsentation jener acht Merkmale von exzellenten Unternehmen, in denen sich eine in den Augen der Autoren erfolgreiche

Unternehmenskultur zeigt. In den entsprechenden acht Kapiteln werden jeweils empirische Beispiele, einschlägige Erfahrungen und normative Ratschläge zum Management geschickt miteinander kombiniert, sodass ein Kompendium der erfolgreichen Unternehmensführung entsteht, dessen Basis die praktische Erfahrung ist oder zumindest zu sein scheint. So trivial ihre Darlegungen notgedrungen zum Teil auch sein mögen – wie die Autoren selbst eingestanden –, so ergab sich insgesamt doch eine Neuprofilierung des Managementkonzeptes hin zu einer Art organischer Systemsteuerung: Das Unternehmen erschien nicht mehr als Maschine sondern als lebendiger Organismus. Überdies brach das Buch konsequent mit bestimmten Traditionen. Es plädierte für das schlanke, auf die Kernkompetenzen orientierte Unternehmen, nicht allein weil die großen Konglomerate ineffizient seien, sondern auch weil die Expansion in fremde Gebiete die Kompetenzen des Unternehmens überschreite und nur zu unüberschaubaren Organisationsformen führe. Mit der Diversifikation wurde im Grunde daher auch von der Matrixorganisation Abschied genommen und für flexible, wandlungsfähige und einfache Organisationsmodelle plädiert. Und was kaum zu überschätzen ist: Peters und Waterman sahen im Bereich der Sinnstiftung nicht mehr das rationalisierte Selbstbild der technokratischen Effizienz, sondern bekannten sich offen zur identitätsbildenden Kraft von Unternehmensmythen, also zur „magischen Funktion“ sichtbarer persönlicher Führung und zur damit verbundenen Selbststimulation durch das Bewusstsein, man gehöre zu den Besten.

Diese eigenartige Verknüpfung einer Krisendiagnose (der selbst mitgestalteten sogenannten Dinosaurier) mit einem radikalen Bruch in der Beratungsemantik, der sich seinerseits wiederum auf organisationstheoretische Diskussionen, japanische Irritationen und eigene Erfahrungen stützte, sowie der Aufbau eines ganz neuen Beratungsparadigma (Unternehmenskultur, weiche Steuerung, Evolution etc.) bestimmen den Stellenwert dieses Textes, der in unerhörter Weise Anschlusskommunikation hervorrief. Dass die im Text verwendeten Argumente nicht neu und auch nicht unbedingt aus der Beratertradition stammten, sondern zusammengesucht waren, änderte nichts daran, dass dieses Buch gleichsam den Startschuss zu einem veränderten Verständnis des Unternehmens bildete. Das Buch von Boltanski und Chiapello stellt im Grunde so etwas wie eine späte Reaktion auf diesen Text und seine praktischen Folgewirkungen dar. Mit Peters und Waterman wandelte sich die Vorstellung vom Unternehmen als zu perfektionierender Maschine zum Bild des eigenwilligen Organismus, der jeweils neu zu stimulieren ist. Diese Stimulation konnte auch schiefgehen. Die beiden Autoren argumentierten nicht, dass Unternehmensführung stets und immer gelinge; sie suggerierten vielmehr, dass eine sensible Unternehmensführung erfolgreich sei, auch und gerade dann, wenn sie sich als ständigen Anpassungsprozess begreife. Das war im Kern genial: Damit hatte man ein neues Beratungsparadigma kreiert, das im Grunde genommen die Rolle der Berater verdauerte, denn dauerhafte Lösungen waren nun faktisch ausgeschlossen, ja geradezu kontraproduktiv, weil sie mit Erstarrung verbunden sein mussten und den Unternehmenserfolg gefährdeten.

Seine Ausformulierung fand dieses neue Unternehmensparadigma bei Peters und Waterman noch ganz konventionell für Unternehmen herkömmlichen Zuschnitts. Keine zwei Jahre später stellte Kenichi Ohmae es in einen neuen, geradezu „globalen“ Kontext. Die Blaupause für das globale Unternehmen der Zukunft lag damit auf dem Tisch.

3. Unternehmen in der globalen Bewährung

Auf der Basis von eigenen Erfahrungen, Ergebnissen aus der Unternehmensberatung und intensiven Debatten mit McKinsey-Beratern aus den USA, Europa und Japan baute Kenichi Ohmae³³ eine Argumentation in mehreren Schritten auf. Er erläuterte zunächst, warum die bisherige Phase weltwirtschaftlicher Entwicklung an ihr Ende gekommen sei. Dafür stützte er sich auf vier Argumente: Erstens sei die Produktion von Gütern derart kapitalintensiv geworden, dass eine Verlagerung von Produktion in Billiglohngelände kaum noch Sinn mache. Die entwickelten Länder seien auf Grund ihrer Voraussetzungen für die Produktion sehr viel besser geeignet. Zweitens sei auch das bisherige „Technologieregime“ fragwürdig geworden. Die Gewohnheit multinationaler Unternehmen, Technologievorteile zu ihren Gunsten zu nutzen, sei angesichts stark steigender Forschungs- und Entwicklungskosten, der zunehmenden Homogenisierung der technischen Standards zwischen konkurrierenden Unternehmen und der stark beschleunigten technischen Entwicklung, die die Diffusionszeit von zehn Jahren auf zwölf Monate verkürzt habe, zunehmend schwierig geworden. Neue Produkte müssten nun geradezu zeitgleich in allen entwickelten Märkten eingeführt werden und verlangten damit eine kaum zu leistende Allgegenwärtigkeit des Unternehmens, das zudem vor plötzlicher Konkurrenz nicht mehr geschützt sei. Drittens vollziehe sich derzeit eine Homogenisierung der Nachfrage in den USA, Europa und Japan, die Ohmae auf eine Angleichung der Lebensstile der jüngeren Generation, ihre „Kalifornisierung“, zurückführte. Dieser Markt von gut 600 Millionen Menschen nun sei allerdings, so Ohmaes viertes Argument, von neoprotektionistischen Tendenzen bedroht, wodurch es Außenseitern, also Unternehmen aus anderen Teilen der Welt, schwer gemacht würde, Fuß zu fassen beziehungsweise weiter zu wachsen. Kurz: Die bisherigen Unternehmensstrategien müssten angesichts dieser Lage geändert werden.

Ohmae begründete seine Thesen damit, dass die bisherigen Strategien trotz ihrer Erfolge in einer Sackgasse angelangt seien. Die bisherige Expansion werde zukünftig nicht mehr möglich sein, zumal die wichtigsten Konkurrenten der jeweiligen Unternehmen in ihren Heimatmärkten nicht von außen kämen, sondern ebenfalls „Insider“ seien. Invasoren von außen würden zumeist die jeweiligen Bedingungen nicht gut genug kennen, um dauerhaft starke Kundenbeziehungen aufzubauen, womit ein weiterer Grund benannt war, gegenüber der bisherigen Strategie skeptisch zu sein. Denn gerade die Erfahrungen japanischer Konzerne in Europa oder den USA zeigten diese Schwierigkeiten ebenso deutlich wie die Erfahrungen westlicher Konzerne auf dem japanischen Markt. Ohmae ging dabei mit den großen japanischen Unternehmen hart ins Gericht. Nur wenige seien wirklich international engagiert, während die Masse sich auf den japanischen Binnenmarkt beziehe und eine deutlich geringere Produktivität aufweise. Er bezweifelte auch die Fähigkeit der japanischen Unternehmen, sich erfolgreich in Europa und den USA zu positionieren. Dies liege neben harten Faktoren daran, dass das japanische Management wenig mobil sei und man sich im Ausland kaum auf die dortigen Bedingungen einstelle,

33 Ohmae, Macht der Triade. Auch hier erfolgt wiederum eine summarische Textrekonstruktion.

aber auch daran, dass das japanische Managementsystem nicht transferierbar sei. Andererseits glaubte Ohmae, die Erfolge ausländischer Unternehmen in Japan seien zu wenig bekannt und würden in ihrer Bedeutung deshalb unterschätzt, weil sie sich so gut in Japan integriert hätten. Dies rühre daher, dass die Marktzugangsbarrieren in Japan keineswegs so hoch seien wie vermutet, und auch der japanische Großhandel und die Vertriebssysteme sich öffneten und im amerikanischen Sinne veränderten. Zwar seien diese Erfolge abhängig von guten Produkten, großer Kreativität, konsequentem Vorgehen und gesicherter Konkurrenzfähigkeit in hart umkämpften Märkten, aber sie seien letztlich nur durch eine Organisation möglich, die voll in den japanischen Markt integriert sei. Diese Erfahrungen bewogen Ohmae auch zu einer klaren Stellungnahme gegen die zeitweilig beliebten Joint Ventures. Hier träfen sich selten die richtigen Partner; faktisch verhinderten sie, dass ausländische Unternehmen zu vollständig akzeptierten Marktteilnehmern, zu Insidern, würden. Genau diesen Zustand in der Triade zu erreichen, ist aber für Ohmae das Erfolgsrezept unter den Bedingungen des Strukturwandels der Weltwirtschaft.

Der Weg dorthin ist Gegenstand eines eigenen Kapitels, das Ohmae mit „Aufbruch in die Triade“ überschrieb. „Triade“ war nun nicht mehr allein ein Begriff, um die tripolare Struktur der Weltwirtschaft begrifflich zu fassen. Ohmae sah in Triade-Unternehmen auch jene Firmen, die erfolgreich deren Herausforderungen angenommen hätten. Dazu skizzierte er zunächst die Triade als jenen Teil der Weltwirtschaft, der die wichtigsten Märkte (die USA, Europa und Japan) umfasse, aber auch den härtesten Konkurrenzdruck und die größte Innovationsintensität aufweise. Zwischen diesen drei Teilmärkten sei die Verflechtung sukzessive gewachsen, zunächst gezwungenermaßen, dann im Zuge der Internationalisierung mehr und mehr freiwillig. Dabei spielten Direktinvestitionen und Fusionen insbesondere zwischen den USA und Europa eine wichtige Rolle, wohingegen Japan in gewisser Hinsicht noch ein weißer Fleck sei. Heute sei es ein Muss für jedes erfolgreiche große Unternehmen, in allen drei Teilen der Triade zum Insider zu werden. Daran gemessen spielten die Entwicklungsländer nur eine sekundäre Rolle. Ohmae sah sie gewissermaßen als südliche Ergänzung der Triade und ordnete sie den Zentren geographisch zu: Lateinamerika zu den USA, Afrika sowie den Nahen und Mittleren Osten zu Europa, Südostasien und China zu Japan. Die Unternehmen sollten sich zwar auf die Triade konzentrieren, allerdings jeweils auch in ihrem „Hinterhof“ als Insider agieren, das heißt zum Beispiel, dass etwa deutsche Unternehmen Ohmae zufolge sowohl in den USA, Europa und Japan als eben auch in Afrika und dem Nahen und Mittleren Osten fest verankert sein müssten. Gelingen dies, bestehe der „Lohn der Triade“ in hohen Wachstumschancen und in der Absicherung gegenüber unliebsamen oder überraschenden Entwicklungen. Der Weg zum „Triade-Unternehmen“ weist nach Ohmae drei Varianten auf: Konsortium, Joint Venture, Tochtergesellschaft. Ohmae favorisierte das Konsortium, da es am ehesten Insider-Status gewähre, das (wegen der Kapitalintensität drängende) Problem der Deckung des Fixkostenblocks verringere und die gemeinsame Ressourcennutzung begünstige. Joint Ventures lehnt er wegen der bekannten Probleme ab. Tochtergesellschaften seien der klassische Weg der Multis in die Weltwirtschaft, wobei es unterschiedliche Typen gebe (multinational mit zentraler Spitze, multiregional, multilokal). Wichtig sei hier vor allem, die regionale oder lokale Besonderheit von Produkten und Nachfrage zu kennen und die Unternehmensorganisation darauf einzustellen. Insofern bestimme das

Produkt in gewisser Hinsicht auch die Rolle der Unternehmenszentrale, deren Funktionen folgende seien: Vordenker, Integrator, Stratege und Koordinator.

Insgesamt war Ohmae sich sicher: Die Triade kommt und nur echte Insider werden bestehen, also Unternehmen mit den folgenden Merkmalen: stabile Führungssysteme, vollständige Organisationsstruktur, mit den lokalen Kunden und Wettbewerbern vertrautes Management, Kontinuität in der Unternehmensführung, schnelle und autonome Entscheidungsfindung, Durchhaltevermögen, aktive Kommunikation zwischen Zentrale und Tochtergesellschaften, geringe Toleranz gegenüber Ausflüchten, Einfluss und Präsenz im öffentlichen Leben vor Ort. Das erfolgreiche Triade-Unternehmen hatte entsprechend eine starke Vertretung in den USA, Europa und Japan sowie je nach historischer und strategischer Lage vielleicht in ein oder zwei weiteren Regionen und war damit in der Lage, die Strukturen der Weltwirtschaft voll zu seinen Gunsten auszunutzen, wodurch sich auch die Weltwirtschaft selbst wiederum wandeln würde: Kooperation und Konkurrenz erreichten in der Triade ein neues Ausmaß, das jenseits aller bisherigen Traditionen liege.

Ohmae redete also nicht im Sinne der Internationalisierung der 1960er Jahre, als es um den Aufbau von Tochtergesellschaften ging, sondern plädierte in gewisser Hinsicht für eine echte Globalisierung, die aus der Verbindung von Globalität und Lokalität im Unternehmen bestehe. Globalität ist danach erreicht, wenn ein Unternehmen auf den wichtigsten Märkten der Welt zugleich als lokaler Akteur auftritt, sich also der dortigen Unternehmens- und Marktkultur angepasst hat. Damit erweiterte Ohmae den von Peters und Waterman vorgelegten Ansatz um eine internationale Dimension, ja erklärte gar, dass nur entsprechend geführte Unternehmen global erfolgreich sein könnten. Wenn auch nicht unmittelbar, so trug Ohmaes Text doch erheblich zur Neustrukturierung vieler sogenannter globaler Akteure insofern bei, als schließlich nicht mehr die Unternehmenskultur des Herkunftslandes zum Maßstab wurde, sondern globale Unternehmen sich insofern als global definierten, als sie unter einheitlicher Führung gleichwohl unterschiedliche nationale und regionale Unternehmenskulturen übernahmen und fortführten. Mit dem Erstarken Chinas und der Wiederkehr russischer Unternehmen auf die globalen Märkte scheinen sich derzeit auch die Rahmenbedingungen der bis dato dominierenden Globalisierungsemantik zu verschieben. Für die jüngste Vergangenheit aber war Ohmaes Text zweifellos von herausragender Bedeutung.

4. Unternehmenswandel als Gegenstand und Produkt der Beratersemantiken

Nimmt man diese Beispiele zusammen und sucht einen Befund zu resümieren, so kann man zunächst festhalten, dass die Beratersemantik der 1960er und frühen 1970er Jahre mit einem funktionalistischen Unternehmensparadigma argumentierte, das die Unternehmensorganisation einerseits als abhängige Variable der strategischen Entscheidungen des Managements behandelte, andererseits aber Organisationsfragen eine eigenständige Bedeutung beimaß, da es letztlich den Erfolg strategischer Entscheidungen von ihrer angemessenen Organisation abhängig machte. Der Manager war so einmal der strategische Entscheider, zum anderen der konsequente Organisator, der sich dann aber auch selbst in diese Organisation funktional einzufügen hatte. Im Grunde dominierte damit

die Vorstellung vom Unternehmen als einer selbstregulativen perfekten Maschine mit dem Manager als Demiurgen und Maschinisten, wobei der perfekte Zustand der des größten Ertrages war. Das war – zumindest im deutschen Rahmen – ein Bruch mit der Tradition, die die Organisation primär als Folge der Technologie gesehen und in die Vorstellung einer langfristigen Unternehmensentwicklung integriert hatte. Der deutsche Unternehmer verkörperte daher auch in der Regel eher technische Kompetenz und soziale Verantwortung; eine Orientierung seiner Entscheidungen und der Organisationsstrukturen am kurzfristigen monetären Erfolg stand nicht im Vordergrund, nicht zuletzt auch deshalb, weil die Marktbedingungen in Deutschland eine solche Unternehmensstrategie und Organisation anders als in den USA nicht prämierten. Ende der 1960er Jahre aber hatten sich die Marktbedingungen geändert – und auch deutsche Unternehmen begannen sich angelsächsischen Paradigmata, transferiert und popularisiert durch Unternehmensberatungen und deren Semantiken, zu öffnen.

Dieses gleichsam kybernetische Modell, perfekt abgebildet in der multidivisionalen Organisation des diversifizierten und internationalisierten Unternehmens, geriet in den späten 1970er Jahren zunächst in die Defensive und wurde dann weitgehend korrigiert. Das neue Unternehmensparadigma setzte jetzt unter den Bedingungen der beginnenden Globalisierung und dem Einfluss der Erfahrungen konkurrierender Organisationsstrukturen, neuer wissenschaftlicher Debatten und vor dem Hintergrund der Schwächen des kybernetischen Modells neue Schwerpunkte: Das Unternehmen wurde jetzt als flexibler Zusammenhang begriffen, dessen Funktionsweise von zahlreichen Faktoren abhing, insbesondere Faktoren wie Kultur und soziale Kohäsion, die sich einer zielgerichteten Steuerung weitgehend entzogen. Das neue Unternehmensparadigma war mithin nicht mehr die Maschine, sondern der anpassungsfähige Organismus, die Rolle des Managers nicht mehr die des Zuchtmeisters selbstgesetzter Zwänge, sondern die des Stimulators und des Anreizenden. Dieses neue Paradigma erleichterte zudem die Globalisierung des Unternehmens, denn eine solche flexible Organisation musste die Verbindung von Globalität und Lokalität erheblich vereinfachen.

Zwischen der Semantik der Beratungsliteratur und konkreten Unternehmensgeschichten gibt es nun keine determinierende Beziehung. Die wenigen vorliegenden empirischen Forschungsergebnisse zeichnen vielmehr ein sehr buntes Bild. Manchmal wurden die Ratschläge der Unternehmensberatung befolgt, gelegentlich verschwanden ihre Vorschläge in den Schubladen, oft wurden die Texte der Berater auch genutzt, um ohnehin geplante Eingriffe in Organisation und Strategie als extern veranlasst zu kaschieren oder Zwangsläufigkeiten zu simulieren, wo es eigentlich um durchaus offene Alternativen ging. In der Tendenz aber ist eindeutig, dass die Entwicklung sich so vollzog, wie die Beraterliteratur nahelegte, die – dies sei festgehalten – ihrerseits ja die Trends nicht einfach „erfand“, sondern bestehende Entwicklungen aufgriff, abbildete und partiell verstärkte. Der Strukturwandel der Unternehmen seit den 1960er Jahren ist daher in diesem Lichte zu sehen.

Die historische Bedeutung der Beraterliteratur ergibt sich mithin nicht daraus, dass hier gleichsam verbindliche Blaupausen entstanden wären, an denen Unternehmen ihren organisatorischen Wandel orientierten. Ihre Bedeutung liegt in ihrem Irritationspotenzial, da diese Texte den Unternehmen eine suggestiv wirkende Fiktion von

Entscheidungssicherheit und Entscheidungsfähigkeit vermittelten, sei es als Folge der Inanspruchnahme von Beratung, sei es generell. Denn die erste Botschaft beider hier angesprochener Paradigmata bestand ja in der Aussage: Man *kann entscheiden* und man *kann richtig handeln*. Diese Fiktion von Entscheidungssicherheit korrespondierte mit einem zentralen Problem der Unternehmensführung, nämlich der wachsenden Unsicherheit zunächst angesichts sich ändernder Marktverhältnisse und Wettbewerbsbedingungen, sodann angesichts der zunehmenden Bedeutung der Kapitalmärkte und der faktischen (nicht allein theoretischen) Kommodifizierung der Unternehmen selbst. Gleichzeitig innovativ, kostengünstig und weltweit vertreten zu sein, war ja nur das eine; das andere war der Zwang, dabei zugleich die Bewertung des Unternehmens selbst auf den Kapitalmärkten der Welt kontrollieren zu müssen und nicht zu können. Die traditionellen Vorstellungen von Unternehmensführung reichten in dieser Lage nicht mehr hin; neue mussten her. Und hier schlug die Stunde der Beratung.

Dass die Fiktion der Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungssicherheit derart persuasiv war (und ist), war freilich nicht allein eine Folge der Probleme der Unternehmensführung, sondern auch dem Produkt „Beratungssemantik“ geschuldet, der spezifischen Art der Argumentation der Beratungstexte, die – ob bewusst oder nicht, sei dahingestellt – zwischen faktischen und normativen Sätzen virtuos sprangen und damit ein hohes Maß an Treffsicherheit und an Widerspruchsresistenz zu erreichen schienen. Einerseits beschrieben sie nur die „Fakten“, die die Anpassung der Unternehmen erzwingen (also dem Willen der Unternehmensleitungen und der Berater entziehen); insofern waren diese Texte allein Kündler des Gegebenen und seiner Kraft. Andererseits erschien in ihnen die Anpassung der Unternehmen als die Folge des bewussten Handelns der erfolgreichen Unternehmensleitung, durch die erst die Fakten geschaffen wurden, denen man sich dann nicht mehr entziehen konnte. Je nach kommunikativer Konstellation konnte die Argumentation daher zwischen Faktizität und Normativität springen – und war für Kritik folgerichtig kaum mehr erreichbar. Ganz ähnlich zu diesem virtuoseren Umgang mit faktischer Beschreibung und normativer Vorgabe war auch ein weiteres Kennzeichen der Beratersemantik, nämlich die Kontrastierung von zu kritisierender Gegenwart und Zukunftsentwurf.³⁴ Während in der Beratersemantik die Krise der Gegenwart stets durch Fehler der Unternehmensführung bedingt war, aktualisierte die Beratung ihrerseits eine krisenfreie Zukunft in der gegenwärtigen Kommunikation, die zwangsläufig nicht durch die „Wirklichkeit“ gestört werden konnte, denn sobald die gegenwärtigen Zukunftsentwürfe einer eingetretenen zukünftigen Gegenwart gewichen waren, begann das semantische „Spiel“ von vorn. Die sich in der Gegenwart vollziehende Kontrastierung von Krise und Zukunft war mithin ein unhintergebarer kommunikativer Vorteil der Beratersemantik, der auch deshalb nicht profaniert werden konnte, weil die Beratung selbst keinen durch das jeweils beratene Unternehmen beobachtbaren profanen Alltag besaß: Unter-

34 Ohne dass dies hier weiter auszuführen wäre, handelt es sich bei dieser Argumentationsfigur um einen klassischen Topos der utopischen Literatur. Vgl. Steffen Greschonig: *Utopie – Literarische Matrix oder Lüge? Eine Diskursanalyse fiktionalen und nichtfiktionalen Möglichkeitsdenkens*, Frankfurt/M. 2005. Schon Kieser und Hegele, *Control the Construction*, hatten in ihren Ausführungen zur Literatur über Jack Welch darauf hingewiesen, dass hier Topoi der Heiligenlegenden verwendet worden seien.

nehmensberatung kam und ging – und wurde daher in der internen Kommunikation gerade nicht veralltäglicht, zumal Unternehmen und Beratung ohnehin nicht füreinander transparent kommunizieren können, da ansonsten die Beratung überflüssig wäre.³⁵ Weil diese Art der Argumentation zudem keinerlei Zweifel daran ließ, dass sie ausschließlich am unternehmerischen Erfolg interessiert war, entfaltete sie für kontingenzgeplagte und erfolgsgierige Unternehmensleitungen einen geradezu magischen Charme, und sei es nur insoweit, als der eigene Jargon umgestellt wurde, um zumindest als erfolgreich oder up to date zu erscheinen. Der durchgreifende Erfolg der Beratungssemantik seit den späten 1960er Jahren dürfte mithin auch darin liegen, dass sie die Möglichkeit einer sprachlichen Reformulierung des Strukturwandels bot, innerhalb dessen die Unternehmensleitungen weiterhin als führungsfähig, ja als entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg erschienen. Auf diese Weise begünstigten Unternehmensberatungen Entscheidungen, für deren Resultate sie selbst nicht haftbar zu machen waren, sondern die wiederum Anlass erneuter Beratung wurden. Seit dieser Zeit, seit dem Ende der erfolgreichen Selbstmystifizierung vieler großer Unternehmen im Säurebad von Wettbewerb und Sozialkritik leisten Unternehmensberatungen einen Teil der Mystifizierung unternehmerischer Entscheidungsfähigkeit, ohne die Unternehmen nicht überlebensfähig wären.

35 Niklas Luhmann: Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung, in: Niklas Luhmann/Peter Fuchs: Reden und Schweigen, Frankfurt/M. 1989, S. 209–227.

Der „Entrepreneur“ als Chiffre

Zur Genese der entgrenzten Unternehmerfigur

von Susanne Draheim

„Die Unternehmenden sind es, die sich die Welt erobern, die Schaffenden, die Lebendigen: die Nicht-Beschaulichen, Nicht-Genießenden, Nicht-Weltflüchtigen, Nicht-Weltverneinenden.“

Werner Sombart, *Der Bourgeois*, S. 327 f.

„Wie aus den meisten freien Bauern abhängige Arbeiter wurden, ist auch für eine Hochschule mit größerer interner Freiheit zu erwarten, dass nur wenige ihrer Mitglieder sich die neuen Freiräume für unternehmerisches Handeln erschließen. [...] Die unternehmerische Universität ist kein Privileg für wenige, vielmehr Notwendigkeit in einer Wissensgesellschaft, die ohne Unternehmertum Wissen auf Halde produziert.“

Jochen Röpke, *Die unternehmerische Hochschule*, S. 11

Wer sich angesichts der fortgeschrittenen Reformanstrengungen an den deutschen Hochschulen fragt, woher und wie eigentlich die ökonomische Semantik in das zeitgenössische Sprechen und Schreiben über Lern- und Bildungsprozesse kam, und auf welche Weise das lernende Subjekt dabei adressiert wird, dem begegnet immer wieder die Figur des Unternehmers oder Entrepreneurs.

In höchst heterogenen, präskriptiven wie analytischen „Programmschriften“ des so genannten Bologna-Prozesses – Berichten der europäischen Bildungsminister, Leitlinien des deutschen Akkreditierungsrates, Förderprogrammausschreibungen, aber auch Studien der internationalen Hochschulforschung oder des Centrums für Hochschulentwicklung – artikuliert sich die Forderung, Hochschulen und ihr Klientel sollten sich „unternehmerischer“ verhalten, sei es in ihrer Organisationsform oder ihren Angeboten. Da diese Textsorten ihren Begriffsapparat methodisch unscharf halten, fordern sie eine Untersuchung einzelner Begriffe heraus, die die Genese ihrer variablen Einsatzmöglichkeiten zu rekonstruieren versucht. Im Fall des Unternehmerbegriffs, der aus national- und sozialökonomischen Theoriekontexten importiert wurde und bemerkenswert viele Funktionen erfüllt, scheint diese Aufgabe besonders fruchtbar.

Im Folgenden versuche ich die fragliche Genealogie anhand eines Textkorpus nachzuvollziehen, in dem unmittelbar Arbeit am Begriff geleistet wird: der volkswirtschaftlichen Theoriedebatte über Funktion, Handlungsformen und Eigenschaften des Unternehmers, deren erster prominenter Vertreter im 20. Jahrhundert Joseph Schumpeter ist, und die bis heute andauert. Zum Abschluss des Kapitels werde ich allerdings nicht versuchen, den aktuellen Stand dieser Debatte zu fixieren, sondern einen Punkt herausarbeiten, an dem einige ihrer Resultate in die hochschulpolitische Reformdebatte in Deutschland einfließen und auf einen *allgemein erwünschten* Typus von Selbstverhältnissen in hochschulischen Lernkontexten zulaufen. Die gegenwärtige Verschmelzung von Lern- und

Unternehmersubjekt findet teilweise sogar unter Berufung auf Schumpeter statt.¹ Für entscheidende Wendungen in der Diskursgeschichte ist jedoch ein Blick auf den transatlantischen Ideentransfer innerhalb nationalökonomischer Theoriendebatten der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts unverzichtbar. Die ‚Demokratisierung‘ des Unternehmerbegriffs kommt besonders bei Israel M. Kirzner zum Tragen, und seine Übertragbarkeit auf beliebige Bereiche sozialer Tätigkeit wird besonders nachvollziehbar beim Management-Theoretiker Peter Drucker, der sich am Rande der volkswirtschaftlichen Debatten bewegt, sie aber zugleich auf soziologische Zeitdiagnosen und politische Perspektiven bezieht.

Im Zentrum meiner Analyse steht die Frage, wie und weshalb die schillernde Diskursfigur des ‚Unternehmers‘ Modellfunktion für das lernende Selbst gewinnen konnte – den „Bildungsunternehmer“, wie Kirchhöfer es genannt hat. Ein Anhaltspunkt für die fragliche Übertragbarkeit ist, dass gerade die anspruchsvolle Begriffsvariante ‚Entrepreneurship‘ sowohl – elitär – mit besonderen Individuen als auch – universalistisch – mit humaner Kreativität und Innovation als solcher verknüpft wird. Die Funktionen, die Eigenschaften und das Verhalten beziehungsweise die Selbsttechniken, die als ‚entrepreneurial‘ gelten, stehen gleichsam ‚demokratisch‘² für alle offen, obwohl ein auf Besonderheit und Unterscheidung zielender Überschuss, etwa im Zusammenhang mit der im Bildungssektor wieder aufgelegten Elite-Debatte, weiterhin virulent bleibt. Aus dieser Spannung, von der die meisten Texte des Feldes nur je eine Seite hervorheben, ergibt sich eine appellative Figur: Wer das allgemein Mögliche und Erforderliche realisieren will, ist gehalten, sich in außergewöhnlichem Maß anzustrengen.

„Entrepreneurship ist nicht länger etwas völlig Außergewöhnliches, sondern steht viel mehr Menschen offen, als wir uns bisher vorstellen konnten. [...] Unsere Gesellschaft braucht unternehmerische Initiativen, die nicht ständig neue Bedürfnisse provozieren, sondern auf bereits bestehende Probleme mit ökonomischer, sozialer, aber auch künstlerischer Phantasie antworten.“³

- 1 So etwa bei: Jochen Röpke: Der lernende Unternehmer. Zur Evolution und Konstruktion unternehmerischer Kompetenz, Marburg 2002; Günter Faltin: Für eine Kultur des Unternehmerischen. Entrepreneurship als Qualifikation der Zukunft, in: Anton Bucher/Karin Lauer mann/Elisabeth Walcher (Hg.): Leistung – Lust & Last. Erziehen in einer Wettbewerbsgesellschaft, Wien 2005, S. 78–106; Gerald Braun: Die Universität als Produktionsstätte unternehmerischer Selbstständigkeit, in: Gründerflair MV (Hg.): Entrepreneurship Education in Mecklenburg-Vorpommern. Ergebnisse aus Forschung und Praxis 2002–2004, Rostock 2004, S. 51–111.
- 2 Ich verwende hier keinen politiktheoretischen Demokratiebegriff, sondern nutze die Begriffe ‚demokratisch‘ und ‚Demokratisierung‘ heuristisch, um zwei komplementäre Prozesse zu charakterisieren: einerseits die Öffnung traditionell exklusiver gesellschaftlicher Bereiche für prinzipiell jeden, andererseits eine damit verknüpfte Adressierung, die aktive Mitgestaltung nicht allein einräumt, sondern fordert. Ein Beispiel wäre etwa der Diskurs von „Rights and Responsibilities“, wie er in den 1990er Jahren von *New Labour* entwickelt worden ist.
- 3 Faltin, Für eine Kultur des Unternehmerischen, S. 105;

Neben der groß angelegten Studie zum „neuen Geist des Kapitalismus“ von Boltanski und Chiapello⁴ haben die angelsächsischen und deutschen Gouvernementalitätsstudien⁵ das hiermit umrissene Problemfeld in diversen Studien erschlossen. Besonders ertragreich sind dabei die Texte von Ulrich Bröckling.⁶ Er hebt grundsätzlich hervor, dass man, wenn heute vom Unternehmer gesprochen wird, immer mit appellativen Anteilen zu rechnen hat: „Das unternehmerische Selbst bezeichnet überhaupt keine empirisch vorfindbare Entität, sondern die Richtung, in der Individuen verändert werden und sich verändern sollen.“⁷ Aufgrund dieser Abkoppelung von der Erfahrungswelt und ihrer inhaltlichen Entleerung scheint die Diskursfigur ‚Unternehmer‘ in vielfältige soziale Bereiche übertragbar:

„Das unternehmerische Selbst bildet den Fluchtpunkt jener Kraftlinien, die [...] in veränderten Formen der Betriebsorganisation (Stichwort: Intrapreneurship), in ‚neuen Steuerungsmodellen‘ der öffentlichen Verwaltung (Stichwort: aktivierender Staat, Bürger als Kunde), in den Curricula von Schulen und Universitäten (Stichwort: Schlüsselqualifikationen), [...] in Förderprogrammen für Arbeitslose (Stichwort: lebenslanges Lernen), in

4 Luc Boltanski/Eve Chiapello: Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz 2003.

5 Exemplarisch für die deutsche Variante: als Initialzündung Thomas Lemke: Eine Kritik der politischen Vernunft. Foucaults Analyse der modernen Gouvernementalität, Berlin 1997; die Sammelbände von Ulrich Bröckling/Susanne Krasmann/Thomas Lemke (Hg.): Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen, Frankfurt/M. 2000 und 2005; Marianne Pieper/Encarnación Gutiérrez Rodríguez (Hg.): Gouvernementalität – ein sozialwissenschaftliches Konzept im Anschluss an Foucault, Frankfurt/M. 2003; Ulrich Bröckling: Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsweise, Frankfurt/M. 2007; vgl. für den angelsächsischen Raum: Graham Burchell/Colin Gordon/Peter Miller (Hg.): The Foucault Effect. Studies in Governmentality, London 1991 oder Nikolas Rose: Das Regieren von unternehmerischen Individuen, in: Kurswechsel. Zeitschrift für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen, 2 (2000), S. 8–27. Ein Hauptthema dieser Richtung sind Analyse und Kritik zeitgenössischer Adressierungen und Konzeptionen von Selbsttätigkeit. Das Auftauchen des „unternehmerischen Selbst“ wird dabei auf das letzte Drittel des 20. Jahrhunderts datiert (vgl. Andrea D. Bührmann: The Emerging of the Enterprising Self and Its Contemporary Hegemonic Status: Some Fundamental Observations for an Analysis of the (Trans-) Formational Process of Modern Forms of Subjectivation. Forum Qualitative Social Research, Volume 6, No. 1, Art. 16 – May 2006, URL: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-05/05-1-16-e.htm>, (21.12.2006)). Ein solches, vorrangig auf ökonomische Effizienzsteigerung orientiertes Selbstverhältnis werde einerseits durch (humanwissenschaftliches: psychologisches, pädagogisches) Expertenwissen von außen, andererseits durch eine textuell und institutionell induzierte subjektive Selbstbefragung (z. B. Stärken-/Schwächenanalyse) gestärkt. Als Beispiel dienen etwa flexible und partizipatorische Konzepte der Arbeitsorganisation in Unternehmen (Feedback- und Evaluationssysteme: vgl. Alan McKinlay/Phil Taylor: Through the Looking Glass: Foucault and the Politics of Production, in: Alan McKinlay/Ken Starkey (Hg.): Foucault, Management and Organization Theory. From Panopticon to Technologies of the Self, London 1998, S. 173–190; Bröckling, Gouvernementalität; Qualitätsmanagementsysteme: vgl. Ursula Holtgrewe: Anerkennung und Arbeit in der Dienstleistungsgesellschaft. Eine identitätstheoretische Perspektive, in: Manfred Moldaschl/G. GünterVoß (Hg.): Subjektivierung von Arbeit, München 2002).

6 Bröckling, Das unternehmerische Selbst.

7 Ulrich Bröckling: Das unternehmerische Selbst und seine Geschlechter. Gender Konstruktionen in Erfolgsratgebern, in: Leviathan 20/2 (2002), S. 11.

„humanistischen“ Psychotechniken (Stichwort: *personal growth*) oder den allgegenwärtigen Evaluationen (Stichwort: *Qualitätsverbesserung*) wirksam werden.“⁸

In dieser Vielfalt von Anwendungsszenarien deutet sich allerdings auch die Kehrseite der Orientierung aufs „gerundivische Selbst“ (Bröckling) an – sie lässt ungeklärt, welche Realität den Diskursen entspricht. In jüngerer Zeit wurde an Studien wie diejenigen Bröcklings häufig die Frage gestellt, ob und inwiefern der Imperativ unternehmerischen Handelns tatsächlich in all diesen Bereichen ‚ankommt‘ und in veränderte Praxis mündet.

Ich möchte dieses Theorie-Empirie-Problem im Folgenden nicht zu lösen versuchen. Stattdessen interessiert mich, ob und inwiefern der Unternehmerbegriff in den genannten Kontexten tatsächlich konzeptionell anwendbar ist. Auf den ersten Blick stehen der skizzierten Ausweitung zumindest zwei Schwierigkeiten entgegen: Ob man den Unternehmer in seinen ökonomischen Funktionen oder auch als besonders innovativen Einzelnen versteht – es kann eigentlich jeweils nur wenige davon geben. Zudem fungieren ‚Innovation‘ oder ‚Kreativität‘ gewöhnlich als Black Box, als Platzhalter für das nicht Erwartbare, das Kontingente – so dass umstritten bleibt, ob Entrepreneurship überhaupt lehr- oder lernbar⁹ ist. Meine These ist, dass beide Schwierigkeiten in der Geschichte des Unternehmerbegriffs schrittweise entschärft wurden. Erste Anhaltspunkte dafür geben Unstimmigkeiten in den gegenwärtigen Konzeptionen des Unternehmers beziehungsweise Entrepreneurs.

1. Was ist Entrepreneurship? Wer ist ein Unternehmer?

Viele zeitgenössische Definitionen des spezifisch Unternehmerischen¹⁰ unterscheiden zwischen dem stärker strukturell, objektiv oder ‚ökonomisch‘ bestimmten Begriff des Unternehmers und der Figur des ‚Entrepreneurs‘, die sich durch bestimmte subjektive Qualitäten, etwa einen Überschuss von Kreativität, Einfallsreichtum, Innovationsfähigkeit oder auch Risikofreude auszeichnet.¹¹ Diesem holistischen Zugriff auf den gesamten

8 Ebd., S. 10.

9 1997 wurde der erste deutsche Lehrstuhl für Entrepreneurship an der European Business School in Östlich-Winkel eingerichtet. Bereits 1930 entstand hingegen in den USA (in Harvard) das erste Entrepreneurship-Center. Vgl. dazu Nikolaus Franke: Zehn Thesen zu Entrepreneurship. Working paper, 2002. Abrufbar unter (URL: <http://www.wu-wien.ac.at/entrep/downloads/publikationen/antrittsvorlesung.pdf>, 06.05.2008)

10 Ein umfassendes Sample, das die Spannweite der begrifflichen Klärungsversuche zeigt, findet sich bei Michael J. Fallgatter: Das Handeln von Unternehmern. Einige Überlegungen zum Kern des Entrepreneurship, in: Ann-Kristin Achleitner/Heinz Klandt/Lambert T. Koch/Kai-Ingo Voigt (Hg.): Jahrbuch Entrepreneurship 2003/04. Gründungsforschung und Gründungsmanagement, Berlin 2004, S. 11–32, hier: S. 15–17.

11 Die nötigen Eigenschaften können aber auch allgemeiner bestimmt sein. So listet Schaller in Anlehnung an Gartner als die typischen Merkmale von Unternehmern Leistungsbereitschaft (*Need for Achievement*), Selbstbestimmung (*Internal Locus of Control*) und Ambiguitätstoleranz (*Tolerance of Ambiguity*) auf. Hier handelt es sich um humane Eigenschaften, die weithin positiv bewertet werden und als anthropologisch gelten dürften, wären sie nicht nur bei wenigen besonderen Menschen verwirklicht. Siehe dazu: Armin Schaller: Entrepreneurship oder wie man ein Unternehmen denken muss, in: Ulrich

Menschen tritt innerhalb der Entrepreneurship-Theorie drittens ein analytischer, sozusagen algorithmisch aufgliedernder, auf Lehr- und Lernbarkeit abstellender Begriff unternehmerischen Handelns entgegen.

Man könnte hiervon ausgehend zwischen unternehmerischer Funktion, unternehmerischer Persönlichkeit und unternehmerischem Verhalten unterscheiden. Doch die aufgeführten Positionen kritisieren einander wechselseitig. Zunächst grenzen sich die Entrepreneurstheorien von der ursprünglich zentralen Kennzeichnung ab, dass der Unternehmer mit eigenem Kapital wirtschaftet. Bereits Schumpeter macht die Unterscheidung zwischen dem mächtigen „Kapitalisten“ und dem mittellosen „Entrepreneur“ stark; für ihn gehört es „nicht zum Wesen des Unternehmers [...], dass er Kapital seiner Unternehmung beistellt“, zumal „er das in der Praxis in immer geringerem Umfange tut“. ¹² Heute scheint der Terminus ‚Entrepreneurship‘ nicht zuletzt deshalb so anschlussfähig zu sein, weil er sich eindeutig von dem der ökonomischen „Selbständigkeit“ unterscheiden lässt. Anders als für den „self-employed“ arbeitenden „ownermanager“ gilt für den Entrepreneur die Leitlinie: „Das Wesen unternehmerischen Handelns ist es, anders zu sein – anders zu sein, weil man die Lage anders beurteilt.“ ¹³

Doch auch über die Art dieses Verschieden-Seins besteht Dissens. Auf der einen Seite betonen Vertreter der auf Persönlichkeitsmerkmale konzentrierten „Traits-Theorie“ ¹⁴, dass es im Marktprozess ein Element geben müsse, das über bloße Organisation und Verwaltung hinausgeht:

„Entrepreneurship ist im Kern ein kreativer Akt, es ist die Fähigkeit, etwas praktisch aus dem Nichts zu schaffen. Entrepreneurship verlangt daher einen kreativen, schöpferischen ‚Mind Set‘, während Business Administration die ordnenden, kontrollierenden, verwaltenden Fähigkeiten voraussetzt.“ ¹⁵

Auf der anderen Seite versuchen Theorien unternehmerischen Handelns, den Mythos der schöpferischen Entrepreneurspersönlichkeit aufzulösen, indem sie analysieren, wie dieses Handeln strukturiert ist. Den praktischen Horizont bildet dabei häufig der Anspruch, „dass unternehmerisches Verhalten erlernt und eingeübt werden kann“. „Dieser Ansatz

Blum/Frank Leibrand: Entrepreneurship und Unternehmertum. Denkstrukturen für eine neue Zeit, Wiesbaden 2001, S. 3–56.

12 Joseph Alois Schumpeter: Ökonomie und Psychologie des Unternehmers. Vortrag vor der Mitgliederversammlung des Zentralverbandes der deutschen Metallwalzwerks- und Hüttenindustrie e. V. am 22.5.1929 in München, München 1929, S. 4. Diese Unterscheidung dürfte im frühen 20. Jh. schon recht geläufig sein; sie findet sich etwa auch in Freuds „Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse“ von 1917. Dort heißt es zur Erläuterung des Verhältnisses von „Tagesrest“ zu „unbewusstem Wunsch“: „Bei jeder Unternehmung bedarf es eines Kapitalisten, der den Aufwand bestreitet, und eines Unternehmers, der die Idee hat und sie auszuführen versteht.“ Sigmund Freud: Vorlesung zur Einführung in die Psychoanalyse, Frankfurt/M. ¹⁰2000, S. 215.

13 Mark Casson: The Entrepreneur. An Economic Theory, Oxford 1982, S. 14.

14 Vgl. Fallgatter, Das Handeln von Unternehmern, S. 121 f.

15 Faltin, Für eine Kultur des Unternehmerischen, S. 93 f.

unterstellt [...], dass jeder, der bereit ist, mit einem gewissen Maß an Unsicherheit umzugehen, letztlich auch lernen kann, sich unternehmerisch zu verhalten.“¹⁶

Selbstverständlich finden sich auch Kombinationen der verschiedenen Ansätze – etwa vermittelt durch die Theorie des Humankapitals, das die Persönlichkeit in bestimmten Kontexten kontrolliert erwerben kann.¹⁷ Doch die grundlegende Verwirrung darüber, was einen Unternehmer oder Entrepreneur ausmacht, lässt sich dadurch nicht auflösen – jede technische Festlegung provoziert neue Beschwörungen der nicht analysierbaren, planbaren und kalkulierbaren Dimensionen von Entrepreneurship. Was diese Oszillation in Gang hält, sind wohl nicht zuletzt die Heilserwartungen, mit denen der Idealtypus des Unternehmers aufgeladen ist. Bis heute lauten soziale Zuschreibungen, mit denen sich die theoretisch sehr heterogene Entrepreneurforschung auseinander setzen muss: Kreativität, Erneuerungswille, Ideen, Entscheidungsfähigkeit, Risikobereitschaft, Führungskompetenz etc.¹⁸ In der betriebswirtschaftlichen Forschungsliteratur artikulieren sich durchaus Schwierigkeiten mit dieser emphatischen Unternehmerfigur, die für empirische Studien kaum operationalisierbar zu sein scheint; Fallgatter spricht daher stellvertretend von der „Black Box“ des unternehmerischen Handelns.¹⁹ Die schwierige Abgrenzung persönlicher Eigenschaften und Einstellungen, die eher auf einer soziologischen oder psychologischen Beschreibungsebene erfasst werden können, von der für ökonomische Untersuchungen relevanten Funktionseinheit (oder -vielfalt) Unternehmer wird auch noch in den jüngsten Veröffentlichungen zur Entrepreneur- und Gründungsforschung thematisiert. Jacobsen zum Beispiel favorisiert in ihrer Studie zur „Messung von Gründungserfolg“ einen multifaktoriellen Erklärungsansatz, der die Trias Person-Konzept-Umwelt berücksichtigt –

16 Liv Kirsten Jacobsen: Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship. Entwicklung eines umfassenden theoretischen Modells, Berlin 2003, S. 243.

17 Detlef Wehling: Der Pionierunternehmer im 21. Jahrhundert – Entrepreneurship für die Zukunft. Antrittsvorlesung an der Fachhochschule Lausitz, September 2005, S. 7. Abrufbar unter (URL: http://prof-wehling.de/level9_cms/download_user/2663_Der%20Pionierunternehmer%20im%2021%20Jh..pdf, 06.05.2008) Wehling versucht so, den Persönlichkeitsansatz mit den Lernvorstellungen des Handlungsansatzes zu verbinden und funktionsanalytisch einzubetten: Als „Entrepreneur“ sei die „Persönlichkeit einerseits ausgestattet mit individuellen Merkmalen und andererseits mit Humankapital. Das bedeutet: Wissen und Fachqualifikationen in Verbindung mit Persönlichkeitsmerkmalen führen zur notwendigen Handlungskompetenz. Dieses Handeln, das zum Erfolg führen soll, wirkt nicht im luftleeren Raum, sondern bewegt sich in einem Netzwerk. Das Netzwerk besteht aus sozialen Kontakten, beruflichen Verbindungen, Gestaltungsspielraum mit anderen Akteuren und spezifisch regionalen Profilen, die nicht übertragbar sind.“

18 Exemplarisch: Achleitner u. a., Jahrbuch Entrepreneurship 2003/04, S. 11–32; Franke, Zehn Thesen zu Entrepreneurship; Jacobsen, Bestimmungsfaktoren; Peter Schallberger: Eine neue Generation von Unternehmerinnen und Unternehmern? Habitusformationen, Mentalitäten und ökonomische Alltagstheorien bei jungen Selbständigen. Projektskizze, eingereicht im Rahmen des NFP 34 „Bildung und Beschäftigung“ Schweizerischen Nationalfonds. Universität Bern, Institut für Soziologie. Schallberger, Bern 1999; Peter Schallberger: Junge Gründerinnen und Gründer: Motive, ökonomisches Denken und Möglichkeiten der Förderung. Synthesis 10, Projektbericht. Bern 2004; Ulrich Blum/Frank Leibrand: Entrepreneurship und Unternehmertum. Denkstrukturen für eine neue Zeit, Wiesbaden 2001; Burkhard Welzel: Der Unternehmer in der Nationalökonomie. Untersuchungen zur Wirtschaftspolitik, Köln 1995.

19 Fallgatter, Das Handeln von Unternehmern, S. 12

was sie nicht davon abhält, Entrepreneurere als „risikofreudiger, unabhängiger, motivierter, kreativer, stressresistenter, durchhaltefähiger, zielorientierter, ehrgeiziger und entschlossfreudiger als Personen in abhängiger Beschäftigung“ zu kennzeichnen.²⁰

Diese Spannung lässt sich historisch situieren. Die aktuellen Texte geben in dieser Hinsicht einige Hinweise, lassen aber zentrale Fragen offen. Im Hintergrund der genannten Definitionen steht zumeist ein auffällig partieller Geschichtsbezug.²¹ Zwar treten die als klassisch geltenden „Unternehmerphilosophien“ von Knight, Schumpeter, von Mises und Kirzner als autorisierte Stichwortgeber auf,²² doch ihre jeweilige Zeitgebundenheit wird grundsätzlich nicht problematisiert. Im Gegensatz zu diesem selektiven Geschichtsbezug lassen sich jedoch deutliche Verschiebungen des Entrepreneurbegriffs ausmachen. Gerade diejenigen Aspekte des Unternehmersdiskurses, die oben als problematisch gekennzeichnet wurden, unterlagen dabei einem relativ eindeutigen Wandel.

2. Diskursive Verschiebungen des Entrepreneurbegriffs: Führerschaft und Heilserwartung

Die neoklassische (walrasianische) Wirtschaftstheorie im frühen 20. Jahrhundert kommt – glaubt man den heutigen Selbstbeschreibungen der Entrepreneurforschung²³ – ohne Unternehmer aus, bis Joseph Schumpeter diesem eine zentrale Rolle im „Prozess der wirtschaftlichen Entwicklung“ zuweist. Liest man Schumpeters Theorie des Unternehmers²⁴

20 Jacobsen, Bestimmungsfaktoren, S. 243.

21 So etwa bei Schallberger, Junge Gründerinnen und Gründer, S. 18 ff., wo eine gleichermaßen mikrosoziologisch wie psychoanalytisch inspirierte Typologie von „unternehmerischen Motivlagen“ entworfen wird. Das Resultat ist folgende Klassifizierung: Charismatische, subversive, autonome, kompensatorische, explorative und narzisstische Motive spielen bei der Unternehmensgründung eine Rolle, ohne dass z. B. beim Charisma-Begriff ein historischer Index eingezogen würde. Vgl. für begriffsgeschichtliche Ansätze: Karl Acham: Geschichte und Sozialtheorie. Zur Komplementarität kulturwissenschaftlicher Erkenntnisorientierungen, Freiburg 1995; Welzel, Der Unternehmer in der Nationalökonomie; Robert F. Hébert/Albert N. Link: The Entrepreneur. Mainstream Views and Radical Critiques, New York 1982; Werner Plum: The Entrepreneur: Outsider in Industrial Society. Social and Cultural Aspects of Industrialization, Bonn 1977.

22 Beispielsweise Wehling in seiner Handreichung über den „Pionierunternehmer im 21. Jahrhundert“: „Schumpeter betrachtet den Unternehmer als entscheidenden Faktor in der wirtschaftlichen Entwicklung und betont den Prozess der schöpferischen Zerstörung. Der Unternehmer ist die Schlüsselfigur der unternehmerischen Entwicklung. Diese Kernaussage Schumpeters hat für die Gesamtsicht weiterhin Bestand. Als visionären Anspruch, eine Herausforderung der besonderen Art, sollte der Gründer diesem Unternehmersbild für seine persönliche Motivation einen Platz einräumen.“ Wehling, Der Pionierunternehmer im 21. Jahrhundert, S. 10.

23 Vgl. etwa Manfred Prisching: Türen öffnen. Schumpeters Sozioökonomische Schriften, in: Kurt Leube: The Essence of Schumpeter. Die wesentlichen Texte, Wien 1996, S. 19–50, hier: S. 27

24 Sofern man hier von einer einheitlichen, im Zeitverlauf stabilen Theorie reden kann. Der zentrale Text, *Die Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* aus dem Jahre 1911, ist bis heute in insgesamt neun Auflagen erschienen, von denen acht im Wesentlichen auf der im Jahre 1926 publizierten und stark veränderten zweiten Auflage beruhen. Röpke erläutert in seinem Vorwort des von ihm herausgegebenen Nachdrucks der ersten Auflage, Schumpeter habe das zweite Kapitel, in dem die Bedeutung des Unternehmers *als Person* entwickelt wird, nahezu vollständig neu geschrieben und stattdessen in den kommenden Auflagen zunehmend auf die *Funktion* des Unternehmers abgehoben. Joseph Alois Schumpeter: Theorie

heute erneut, fallen Aspekte ins Auge, die zumindest in der betriebswirtschaftlichen (und wirtschaftspädagogischen) Forschungsdebatte unterrepräsentiert sind: Ihre Anlage war elitär, insofern nur wenige ‚Auserwählte‘ als Unternehmer zugelassen waren, der bevorzugte Handlungsstil war autoritär und mit dem Vorbild politischer Führung assoziiert, vergleichbar Max Webers ‚charismatischem Führer‘. Unternehmertum gilt sogar terminologisch als „ein Sonderfall des sozialen Phänomens der Führerschaft“.²⁵

Obwohl sich eine solche Einordnung bei Weber nicht findet, parallelisiert er doch seinerseits Politiker- und Unternehmer-Figur, um sie gegen den „Beamten“ in Stellung zu bringen: „Der leitende Geist: der ‚Unternehmer‘ hier, der ‚Politiker‘ dort, ist etwas anderes als ein ‚Beamter‘.“²⁶ Was Weber hier andeutet, verweist auf seine strukturelle Gemeinsamkeit mit Schumpeter: für beide scheint der Unternehmer in der Lage zu sein, in verfahrenen Lagen und besonders in den verregelten Strukturen moderner Großorganisationen neue Bewegungs- und Handlungsoptionen durchzusetzen. „Überlegen ist der Bürokratie an Wissen: Fachwissen und Tatsachenkenntnis, innerhalb seines Interessensbereichs [...]: der [...] kapitalistische Unternehmer. Er ist die einzige wirklich gegen die Unentrinnbarkeit der bürokratischen rationalen Wissens-Herrschaft [...] immune Instanz.“²⁷ Diese Annahme, bei Weber eher ein Sonderfall, bildet das Fundament der Schumpeterschen Argumentation. Für ihn ist der Unternehmer nicht allein ein Retter in der Not politisch-sozialer Krisen,²⁸ sondern die Gegeninstanz zu verfestigten Sozialverhältnissen schlechthin, besonders aber spezialisierter Organisationstätigkeit: Kann sich „schöpferische Arbeit [...] nicht mehr in Führungspersönlichkeiten kristallisieren“, reduziert sie sich auf „eine besonders qualifizierte Form systematisierter Bureauarbeit“.²⁹

Als Alternative zur Bürokratisierung lässt sich das Handeln des Führer-Unternehmers vorrangig deshalb aufbauen, weil auch er an Modernisierungsprozessen partizipiert. Er ist typisch von traditionellen Bindungen losgelöst und verkörpert geradezu das Prinzip Innovation:

„ganz besonders traditions- und beziehungslos, der wahre Hebel der Durchbrechung aller Bindungen, und dem System der überindividuellen Werte sowohl der Schicht, aus der er kommt, als auch der Schicht, in die er steigt, ganz besonders fremd; ganz besonders auch

der wirtschaftlichen Entwicklung. Nachdruck der 1. Auflage von 1912. Herausgegeben und ergänzt um eine Einführung von Jochen Röpke und Olaf Stiller. Berlin 2006, S. VI.

25 Joseph Alois Schumpeter: Der Unternehmer, in: Ludwig Elster/Adolf Weber/Friedrich Wieser (Hg.): Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Bd. 8, Jena 1928, S. 476–487, hier: S. 482.

26 Max Weber: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen 1972, S. 836f.

27 Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, S. 129.

28 Etwa nach dem Ende des Ersten Weltkriegs: „Niemals ist private Initiative, ist die Methode der kapitalistischen Wirtschaft so unentbehrlich wie bei und nach einem Zusammenbruch, wie wir ihn erlebt haben. Niemals ist das spezifische Ingenium und das spezifische Motiv des Kaufmanns so notwendig als in einem Augenblick, wo es sich darum handelt, mit äußerster spezialisiertester Energie jedem Schatten einer Chance nachzulaufen, jede momentane Situation zu benützen, jeden Augenblick entschlossen bereit zu sein.“ Joseph Alois Schumpeter: Sozialistische Möglichkeiten von heute, in: ders.: Aufsätze zur ökonomischen Theorie, Tübingen 1952, S. 455–510, hier: S. 498.

29 Schumpeter, Sozialistische Möglichkeiten, S. 468.

*Bahnbrecher des modernen Menschen und kapitalistischer, auf das Individuum gestellter Lebensform, nüchternen Denkweise, utilitaristischer Philosophie – das Gehirn, das zuerst in der Lage war und Anlass hatte, Beefsteak und Ideal auf gemeinsame Nenner zu bringen“.*³⁰

Diese Zurechnung von Innovation auf spezifisch ungebundene Individuen hat sich (bei Anpassung an das je zeittypische Vokabular) bis heute als anschlussfähig erwiesen. Auch die Parallele von unternehmerischer und künstlerischer Kreativität, die Schumpeter zuweilen ergänzend zieht,³¹ hat viele Nachfolger gefunden. Schwierigkeiten mit seinem Erbe entstehen erst dadurch, dass bei ihm eben beides eng mit dem Muster politischer „Führerschaft“, der Führung vieler durch außergewöhnliche einzelne verbunden ist. Eine solche Verbindung eignet sich weder für eine strukturell demokratische Gesellschaft noch für eine universell geforderte Selbstverantwortung und Kreativität. Das Problem besteht darin, dass den Führern Geführte zugeordnet sein müssen:

*„Das Wesen der Führerschaft ist Initiative, nicht oder nicht notwendig im Sinn gedanklicher Initiative, also etwa der Konzeption neuer Ideen, sondern im Sinn von praktischer Initiative, also von Entscheidung über das, was geschehen soll und von Durchsetzung dieser Entscheidung, der gegenüber es das Wesen des Geführtseins ist, sich rezeptiv und ausführend zu verhalten.“*³²

Dem schöpferischen, auf gesellschaftliche Dynamik orientierten Einzelnen steht also eine verfügbare, nicht aus sich selbst heraus tätige, sondern auf Routine programmierte Masse gegenüber – der von Schumpeter so genannte „hedonische“ Menschentypus.³³ So wird das „Erkennen und Durchsetzen neuer Möglichkeiten auf wirtschaftlichem Gebiet“, das „das Wesen der Unternehmerfunktion“ ausmachen soll, personell stark limitiert.³⁴

Allerdings ist Schumpeters eigene Einschätzung des besonderen unternehmerischen Einzelnen im Lauf seiner wissenschaftlichen Biografie nicht unverändert geblieben. Bereits

30 Joseph A. Schumpeter: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins u. den Konjunkturzyklus, München 1926, S. 128f.

31 „Ebenso wie von energischem Handeln könnten wir auch von einem schöpferischen Gestalten der Wirtschaft sprechen [...]. Unser Typus macht [...] etwas anderes, Neues. Ersetzt den Daten gleichsam etwas hinzu. Während ein statisches Wirtschaftssubjekt aus ihnen in einer charakteristischen Weise ‚passiv‘ die Konsequenzen zieht, gestaltet sie unser Mann der Tat. Er gibt ihnen neue Formen und stellt sie in neue Zusammenhänge, so wie das der große, schaffende Künstler mit den überkommenden Elementen seiner Kunst tut.“ Schumpeter, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, S. 132f.

32 Joseph Alois Schumpeter: Beiträge zur Sozialökonomik. Hrsg., übersetzt und eingeleitet von Stephan Böhm, Wien 1987, S. 149. Das gilt uneingeschränkt auch für den Unternehmer: „Die Unternehmerfunktion ist nichts anderes als diese Führerfunktion auf dem Gebiet der Wirtschaft.“ Schumpeter, Beiträge zur Sozialökonomik, S. 150.

33 Schumpeter, Der Unternehmer, S. 483.

34 Schumpeter, Beiträge zur Sozialökonomik, S. 151. Benötigt werden „Eigenschaften, die nur ein geringer Prozentsatz der Individuen hat, und daher bedarf es, um eine ganze Volkswirtschaft in solche neue Bahnen zu ziehen und den Fond ihrer wirtschaftlichen Erfahrung neu zu gestalten, einer wirtschaftlichen Führerschaft durch diese Individuen.“ Schumpeter, Der Unternehmer, S. 485.

in einem Aufsatz aus den frühen zwanziger Jahren hebt er darauf ab, dass sich der Vollzug des technischen Fortschritts durch seine wissenschaftliche Systematisierung mittlerweile verselbstständigt habe; daher werde die Funktion des Unternehmers immer methodischer und damit prinzipiell lern- und vermittelbar:

„Ein immer größerer Teil der Unternehmerfunktion, seit einiger Zeit sogar die Betriebsführung, wird nach und nach eine Sache der Anwendung erlernbarer und beweisbarer Grundsätze. Aber schließlich [...] werden wir in einem Zustand landen, wo die Volkswirtschaft selbst eine einzige große Maschine mit selbsttätiger Entwicklung sein wird.“³⁵

Generell deuten Schumpeters stärker soziologisch perspektivierten Texte, etwa „Sozialistische Möglichkeiten heute“ von 1920/1 oder „Die sozialen Klassen im ethnisch homogenen Milieu“ von 1927, darauf hin, dass der starke Unternehmer überflüssig zu werden beginnt. Schumpeter artikuliert hier sein Unbehagen an der „Sozialisierung“ der westlichen Gesellschaften – womit er den leisen Übergang vom Kapitalismus zur verdichteten Vergesellschaftung oder Verstaatlichung der Produktionsmittel, also zum Sozialismus meint – dahin gehend, dass er sich durchaus ihren längerfristigen ‚Sieg‘ vorstellen könne. Insbesondere die strukturelle Nähe von Bürokratie und Planwirtschaft scheint ihm – nicht anders als Weber – ein gesellschaftliches Milieu zu schaffen, in dem der Unternehmer in einem starken personalen Sinne keinen Ort mehr hat:

„Denn immer mehr gewöhnt sich das soziale Ganze an stetes Neuern im Wirtschaftsprozess [...]. Immer weiter dehnt sich wie auf anderen Gebieten, so auch auf dem Gebiet des Wirtschaftens, der Bezirk des streng Berechenbaren [...] aus. Beide Umstände erleichtern und demokratisieren die Führerfunktion im Allgemeinen und die Funktion des Unternehmers im Besonderen nicht nur, sondern sie drücken auch ihre Bedeutung herab [...]. Und vielfach wird zur erlernbaren Facharbeit, was früher – und größtenteils noch heute – ‚Blick‘ und ‚Persönlichkeit‘ erforderte und erfordert.“³⁶

Diese Tendenz zur von Schumpeter selbst auf den Begriff gebrachten Demokratisierung der Unternehmerfunktion scheint ihm besonders deshalb suspekt zu sein, weil sie keinen Platz mehr für das Agens beziehungsweise die Agenten der wirtschaftlichen Entwicklung, die großen Persönlichkeiten, ihre Intuitionen und souveränen Entscheidungen lässt, und stattdessen die Funktionäre an ihre Stelle setzt. Der gedankliche Kern von Schumpeters

35 Schumpeter, Sozialistische Möglichkeiten, S. 468. Vgl. dazu wesensverwandt und sehr instruktiv Paul Valéry (Über die Krise der Intelligenz, 1925): „Die Maschine herrscht. Das menschliche Leben ist auf starre Weise an sie gekettet, es unterliegt dem schaurig exakten Willen von Mechanismen. [...] Zur Zeit wirken sie auf ihre Schöpfer zurück und modeln sie nach ihrem Vorbild. Sie benötigen gutgedrillte Menschen; sie tilgen nach und nach die Unterschiede zwischen ihnen und passen sie ihren geregelten Funktionsmechanismen an [...]. Sie erschaffen so eine Menschheit zu ihrem Gebrauch [...].“ Paul Valéry: Werke. Frankfurter Ausgabe in sieben Bänden, Bd. 7: Zur Zeitgeschichte und Politik. Herausgegeben von Jürgen Schmidt-Radefeld, Frankfurt/M. 1995, S. 60f.

36 Schumpeter, Der Unternehmer, S. 487.

facettenreicher kritischer Zeitdiagnose der 1920er Jahre³⁷ besteht mithin darin, dass gerade der Erfolg des Prinzips Innovation den Persönlichkeitstypus – beziehungsweise das Ensemble von Sozialcharakteren, aus denen ihn Schumpeter synthetisiert hat – verschwinden lässt, der von sich aus innovativ tätig ist und andere in den Neuerungsprozess einbindet. Um von dieser Perspektive zu einer Renaissance unternehmerischer Tätigkeit und Persönlichkeit zu kommen, musste eine einfache und zugleich paradoxe Transformation stattfinden: Erforderlich war eine positivierete, persönliche Gestaltungsspielräume einschließende Version der Demokratisierung, die bei Schumpeter allein als Bedrohung unternehmerischer Initiative und Innovationsfähigkeit erscheint.

3. Demokratisierung der Unternehmerfigur

Wenn Entrepreneurship beziehungsweise Unternehmertum als allgemein zu realisierende menschliche Möglichkeit erscheinen soll, und darüber hinaus alle Menschen aufgefordert werden, sich tatsächlich unternehmerisch zu verhalten, werden Konzepte der (Selbst-) Führung benötigt, die partizipatorisch und inklusiv angelegt sind. Der Übergang zu eben solchen Konzepten lässt sich nun in der Nachfolge Schumpeters beobachten.

Ein Teil dieser diskursiven Umformung des Unternehmerbegriffs scheint relativ problemlos aus einer veränderten Rahmenlage erklärbar. Die theoretische Orientierung auf politische Ausnahmestände hatte ihre Hochzeit in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, im Schatten der Weltkriege und Revolutionen, Max Webers und Carl Schmitts; in der Nachkriegszeit wurde dagegen eine Propagierung westlicher Demokratie vorherrschend, die in Deutschland in der so genannten Reeducation ihre konzeptionelle Ausprägung fand. Entsprechend sind seit dieser Zeit die charismatischen und elitären Konnotationen von Schumpeters Begrifflichkeit weitgehend ausgeblendet; stattdessen spricht man etwa davon, dass für Deutschland der idealtypische Gegensatz zwischen dem traditionellen mittelständischen „Normalunternehmer“ und dem innovativen Entrepreneur prägend ist.³⁸

Offensichtlich konnte der von Schumpeter anthropologisch aufgeladene, ganzheitliche Unternehmerbegriff in den frühen Jahren der Bundesrepublik nicht unmittelbar wiederbelebt werden. Die seit den 1970er Jahren zunehmend plausibel gewordenen Imperative unternehmerischen Handelns legen nun aber nahe, dass dieser Bedeutungshorizont nicht einfach vergessen, sondern entscheidend transformiert wurde – und so schließlich gleichsam als „demokratische“ Chiffre von Subjektivität überhaupt zur Anwendung kommen konnte.

37 Eine Zusammenfassung lautet: „Durch das Umsichgreifen bürokratischer Rationalisierung werden die Stellung des Unternehmers und jene der gesamten Bourgeoisie als Klasse unterhöhlt; mit dem Verschwinden des Kleinunternehmers wird die Institution des Privateigentums obsolet; die Fundamente des Privateigentums und des freien Vertragsrechts werden erschüttert; das politische System weist einen zunehmenden Mangel an Führerschaft auf; die dynamischen Motivationen, Wertbewusstsein und Pflichtauffassung, schwächen sich ab; eine kritische Atmosphäre kommt auf, genährt durch ein intellektuelles Proletariat.“ Prisching, Türen öffnen, S. 35.

38 Vgl. Welzel, Der Unternehmer in der Nationalökonomie, S. 30 ff.

Die Leitfrage lautet also: Wie wurden die autoritär-elitären Anteile im Unternehmerbegriff reduziert, wie wurde er demokratisiert? Der erste Hinweis für eine Antwort findet sich in Ludwig von Mises' nationalökonomischer Schrift „Human Action“ von 1949, zielt doch die Argumentation auf eine verallgemeinerbare Handlungstheorie. Da jedem Handeln ein Moment von Spekulation innewohne, sei jeder handelnde Mensch prinzipiell ein Unternehmer: „In any real and living economy every actor is always an entrepreneur and speculator.“³⁹ Die „Demokratisierung“ des Begriffs wird also anthropologisch eingeleitet beziehungsweise zumindest möglich gemacht. Von Mises' Schüler Israel M. Kirzner führt dessen subjektivistischen, spezifisch „österreichischen“ Ansatz weiter: Er identifiziert in jedem menschlichen Handeln einen Bestandteil, den er das „Unternehmerelement“ nennt, „das mit Kategorien des Ökonomisierens, des Maximierens oder der Effizienzkriterien nicht analysiert werden kann“.⁴⁰ Diesen außerökonomischen Überschuss parallelisiert Kirzner mit der Unternehmerrolle⁴¹ im Marktgeschehen, insofern auch die „Allokationsfunktion des Marktprozesses nicht durch die Interaktion individueller Maximierungsaktivitäten allein erklärt“ werden könne.⁴² Stattdessen bedarf es gleichfalls eines die Grenzen der Ökonomie sprengenden Elementes, das den Marktprozess in Gang setzt – eben des Unternehmertums, das Kirzner unmittelbar an von Mises' Handlungsbegriff anknüpft: „das Konzept des menschlichen Handelns begrenzt die Entscheidungsträger [...] nicht auf gegebene Mittel und Zwecke, wie es das Allokations- und Ökonomisierungskonzept tut“.⁴³ Vielmehr sind auch Handlungen mit neuen, je individuellen Absichten eingeschlossen, die etwa unternommen werden, um „Unbequemlichkeiten zu beseitigen“ beziehungsweise „um sich besser zu stellen“.

Es geht in diesem Konzept darum, über die effiziente Verfolgung von Zielen und Zwecken des klassischen *homo oeconomicus*-Paradigmas hinaus zu gelangen und dagegen den bei von Mises favorisierten weiter gefassten Begriff des *homo agens* stark zu machen, der in der Lage ist, sich eigene Ziele zu setzen. Der Ansatzpunkt für Kirznerns theoretischen Einsatz besteht nun darin, die Suchbewegung des Entrepreneurs nach neuen Zielen und Ressourcen als aufmerksame, findige Grundhaltung zu fassen – sein Begriff dafür ist *alertness* –, die im Marktprozess immer wieder neue ungenutzte Potenziale zu entdecken und kurzfristig auszunutzen vermag. Dabei ist die wichtigste Voraussetzung die Fähigkeit, ungeplant zu lernen und spontan Neues zu entdecken, um gegenüber anderen einen Arbitragevorteil auf dem entsprechenden Markt zu erwerben. Gegen die in seinen Augen

39 Ludwig von Mises: *Human Action: a treatise on economics*, London 1949, S. 253.

40 Israel M. Kirzner: *Wettbewerb und Unternehmertum*, Tübingen 1978, S. 25.

41 Kirznerns Verwendung des Begriffs „Unternehmerrolle“ statt der gewöhnlich im deutschen Sprachraum gebräuchlichen, u. a. von Schumpeter und von Mises herkommenden „Unternehmerfunktion“ ist insofern erwähnenswert, als sie sich auf den von Hayek eingeführten „coordination approach“ bezieht (Friedrich A. von Hayek: *Freiburger Studien*. Tübingen 1969, S. 32 ff.). Hayek macht hier deutlich, dass ausschließlich im Rahmen geplanter organisationsbezogener Operationen bestimmte „Funktionen an bestimmte Personen durch spezielle Entscheidungen“ zugewiesen werden; der Marktprozess jedoch sei keine Organisation, weshalb die marktbezogene Unternehmertätigkeit weder eine Funktionärstätigkeit darstelle noch der Unternehmer im Marktgeschehen eine zugewiesene Funktion ausfülle.

42 Kirzner, *Wettbewerb und Unternehmertum*, S. 25.

43 Ebd., S. 27.

nur maximierende, passive und mechanische Grundhaltung des *homo oeconomicus* stellt Kirzner damit einen „aktiven, kreativen und menschlichen“ Unternehmertypus.

Er wendet diesen auch gegen Schumpeter, für den der Unternehmer die Marktordnung durch seine Innovationen und produktiven Zerstörungen in periodische Unordnung versetzt. Kirzner kritisiert dieses Prinzip der Unordnungsstiftung, indem er umgekehrt davon ausgeht, dass der Unternehmer durch sein Handeln vielmehr Ordnung beziehungsweise Balance in das Marktgeschehen bringe.⁴⁴ Das Medium des Ausgleichs ist die *Alertness* hinsichtlich nicht ausgeschöpfter Gewinnmöglichkeiten. Solche Möglichkeiten, die durch die notwendig unvollständige Information aller Marktteilnehmer entstehen – hierin folgt Kirzner Hayeks Gedanken vom prinzipiell unvollständigen Wissen –, weisen jedoch positiv gewendet darauf hin, dass die scheinbare Ordnung eigentlich eine produktive Unordnung ist, die durch das findige und schöpferische Handeln der Marktakteure permanent ausbalanciert werden muss. Kirznerns zentraler Einwand gegen Schumpeter lautet mithin, dieser könne nicht zeigen, „wie die durch Fehlanpassungen verursachte Spannung die korrigierende unternehmerische Aktivität auslöst. Seine Darstellung zeigt nicht, dass es der Markt ist“.⁴⁵ Damit spricht Kirzner (wie auch von Mises) dem Markt eine sowohl dynamisierende als auch integrative Funktion zu; Schumpeters Prinzip hingegen könne auch für zentralistische Planwirtschaften gelten, weil der gesellschaftliche Mechanismus ausgeblendet werde, der zum Finden und Ergreifen von Möglichkeiten führe.

Kirzner deutet mit Kritiken dieser Art eine Kopplung von Markt und freiheitlicher Gesellschaftsordnung an, die kapitalistische Demokratien mit ausgeprägtem Individualismus und weiten Entscheidungsspielräumen der wirtschaftlichen Akteure priorisiert. *Strukturell* demokratisch ist an seinem Ansatz, dass er das unscheinbare, transitorische Agieren der vielen, nicht unbedingt besonders innovativen Marktteilnehmer betont:

*„Für uns manifestiert sich Unternehmertum in kurzfristigen Bewegungen ebenso vollständig wie in langfristigen Entwicklungsänderungen, und es wird von den Nachahmern [...] ebenso ausgeübt wie von den Innovatoren selbst. [...] Für uns wird Unternehmertum ausgeübt, wenn immer ein Marktteilnehmer erkennt, dass er tatsächlich verfügbaren Gelegenheiten eventuell genauer antizipiert, wenn er etwas vielleicht auch nur ein bisschen anders macht, als sonst üblich.“*⁴⁶

Trotz dieser demokratischen Grundstruktur bleibt Kirznerns subjektivistische beziehungsweise handlungstheoretisch inspirierte Perspektive allerdings auf Marktteilnehmer im engeren Sinne zentriert, und sie beschreibt auch nicht en detail, was genau in der „Black Box“ des unternehmerischen Verhaltens passiert. Während das Erstere ein deutliches Hindernis darstellt, sobald man überall in der Gesellschaft unternehmerisches Handeln fördern will, bildet Letzteres ein strukturelles Problem ökonomischer Theoriebildung.

44 Vgl. auch für das Folgende: Israel M. Kirzner: *Unternehmer und Marktdynamik*, München 1988, S. 133 ff.

45 Kirzner, *Unternehmer und Marktdynamik*, S. 137)

46 Kirzner, *Wettbewerb und Unternehmertum*, S. 104.

Als solches erscheint es zumindest bei Theodore W. Schultz, der auch unmittelbar einen Lösungsvorschlag zur Hand hat: Die Ressource Unternehmer beziehungsweise unternehmerisches Handeln sei nicht einfach als holistisch oder ‚natürlich‘ gegeben hinzunehmen, sondern als Humankapital aufzuschlüsseln – indem man nachvollzieht, was in einem ökonomischen Kontext aufgewendet werden muss, um sie herzustellen.⁴⁷ Schultz wendet sich vor allem gegen Kirzners Auffassung, Entrepreneurship sei keine marktgängige Ressource:

„What went wrong in arriving at this conclusion? The economic value of the costs of opportunity time that entrepreneurs devote to being entrepreneurs is lost sight of. It is as if they devoted their time to being entrepreneurs with no expectation that they would receive any rewards for their endeavors.“⁴⁸

Schultz strebt damit eine Begrifflichkeit an, die den Entrepreneur zur volkswirtschaftlich relevanten Größe macht. Allerdings folgt daraus noch keine aktivierende Adressierung der unternehmerischen Subjekte oder aller Subjekte als Unternehmer.

Ein solches Programm, das zwar nicht in direkte Auseinandersetzung mit Kirzners oder Schultz' Positionen tritt, diese aber implizit voraussetzt, hat der Management-Theoretiker Peter Drucker in seinem umfangreichen Oeuvre vorgelegt.⁴⁹ Interessanterweise versucht er dabei neben der Analyse von Wirtschaftsabläufen eine gesellschaftstheoretische Fundierung seiner Thesen zu entwickeln, die auf eine „Entrepreneurial Society“ zuläuft – die Signalwörter lauten Innovation, permanenter Wandel und Wissensarbeit. Drucker hebt bei der Charakterisierung des Entrepreneurships betont auf den Verhaltensaspekt ab, das heißt er begreift den Prozess des unternehmerischen Handelns als etwas grundsätzlich Plan- und Organisierbares. Es handelt sich in seiner Beschreibung um eine komplexe Form des Managements, die als universelle Technologie (er spricht immer wieder von *techné*) überall, wo Wandel kontinuierlich organisiert wird, zum Einsatz kommen kann: „But everyone who can face up to decision making can learn to be an entrepreneur and to behave entrepreneurically. Entrepreneurship then, is behavior rather than personality trait. And its foundation lies in concept and theory rather than in intuition.“⁵⁰ Auf

47 Theodore W. Schultz: *Restoring Economic Equilibrium. Human Capital in the Modernizing Economy*, Cambridge 1990, S. 35 f. Konkret bedeutet dies etwa, dass „Wissen und Fertigkeiten, der Gesundheitszustand, [...] das äußere Erscheinungsbild, Sozialprestige, Arbeitsethos und persönliche Gewohnheiten als knappe Ressourcen anzusehen sind, die aufzubauen, zu erhalten und zu steigern Investitionen erfordert.“ (Bröckling, *Das unternehmerische Selbst*, S. 90) Im Fall des Unternehmers müsste man wohl noch die Investitionen in Reaktionsfähigkeit, Findigkeit und Innovationsbereitschaft hinzunehmen. Schultz selbst hat für die imperiale, ökonomistische Essenz seines Ansatzes durchaus klare Worte gefunden: „Der handelnde Mensch wird kraft seines persönlichen Humankapitals immer mehr zu Kapitalisten, und er sucht politische Unterstützung, um den Wert seines Kapitals zu schützen.“ Theodore W. Schultz: *In Menschen investieren. Die Ökonomik der Bevölkerungsqualität*, Tübingen 1986, S. 86.

48 Schultz, *Restoring Economic Equilibrium*, S. 36.

49 Hier einschlägig: Peter Drucker: *The Age of Discontinuity. Guidelines to our changing society*, New York 1968; Peter Drucker: *Innovation and Entrepreneurship. Practice and principles*, New York 1985; Peter Drucker: *Management im 21. Jahrhundert*, München 1999.

50 Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, S. 26.

dieser Grundlage kann man detailliert auffächern, was ein Entrepreneur alles zu tun hat: Die Lage beobachten und analysieren, mit Beteiligten sprechen, Pläne entwerfen und revidieren, die eigenen Stärken und Schwächen protokollieren, Ziele formulieren und regelmäßig ihre Erfüllung überprüfen. Man kann darüber hinaus aber auch in Feldern, in denen das Ziel der Profiterwirtschaftung nicht zentral ist, unternehmerisches Handeln entwerfen und fordern:

„Hence entrepreneurship is by no means limited to the economic sphere although the term originated there. It pertains to all activities of human beings other than those one might term „existential“ rather than „social“. And we know that there is little difference between entrepreneurship whatever the sphere. The entrepreneur in education and the entrepreneur in health care [...] do very much the same things, use very much the same tools, and encounter very much the same problems as the entrepreneur in a business or a labor union.“⁵¹

Bei Drucker ist damit die oben angekündigte (positivierte) Demokratisierung des Entrepreneurbegriffs diskursiv tatsächlich hergestellt – und zugleich wird sichtbar, dass sie mit erweiterten Anrufungsmöglichkeiten einhergeht. Denn mit der ‚demokratischen‘ Verflüssigung des Begriffs und seiner Übertragbarkeit in sämtliche Sphären des Sozialen entsteht zugleich die Möglichkeit, die einzelnen Akteure umfassender als bisher in die Pflicht zu nehmen: Lücken sehen und füllen, ein ständig labiles Gleichgewicht immer wieder neu herstellen, die eigene kleine Chance entdecken und sich fortwährend darauf vorbereiten, können viele – und fordern kann man es von allen.⁵²

Aber damit stellt sich erneut die Frage nach der realen Universalisierbarkeit des überdeterminierten Persönlichkeits- und Verhaltensmusters: Sind die klassischen, anthropologisch aufgeladenen, aber charismatisch überhöhten Eigenschaften wie Risiko- und Verantwortungsübernahme, Innovations- und Entscheidungsfähigkeit überhaupt noch anwendbar, wenn „Unternehmerschaft“ eine Chiffre für das politisch und ökonomisch erwünschte Selbstverhältnis eines jeden wird („Jeder könnte, aber nicht alle können“⁵³)? Sind Kirzners Demokratisierung, Schultz’ Kapitalisierung und Druckers Methodisierung des Unternehmerbegriffs überhaupt vereinbar mit den Schöpfungs- oder Heilserwartungen, die dieser Begriff nach wie vor mit sich führt? Auffällig ist immerhin, dass sogar Drucker als vorbildliche Entrepreneure bevorzugt große Männer der europäischen Geistesgeschichte heranzieht – allen voran Wilhelm von Humboldt.

Zu fragen bleibt auch, was durch die demokratisierte Begriffserweiterung strukturell beziehungsweise diskursiv möglich gemacht wird. Etwa die flächendeckende Einführung von Lehrstühlen für Entrepreneurship an reformorientierten Fachbereichen? Mit der Aufgabe, dieses Fach zu lehren, setzen sie sich dem Paradox aus, ein Verhalten willentlich hervorrufen zu wollen, dessen Zustandekommen sehr unterschiedlich beschrieben

51 Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, S. 27.

52 Siehe für eine ausführliche genealogische Rekonstruktion des „unternehmerischen Selbst“ als „Soziologie einer Subjektvierungsweise“ insb. Bröckling, *Das unternehmerische Selbst*.

53 Ebd.

wird und nach Auffassung der meisten Theoretiker nur partiell erklärt werden kann. So meint auch der systemtheoretisch inspirierte Schumpeterianer Jochen Röpke: „Die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Komplex ‚Unternehmertum‘ lässt sich bis heute ‚wissenschaftlich exakt‘ nicht leisten, wenn damit Aussagen über eindeutige Ursache-Wirkungs-Beziehungen gemeint sind.“⁵⁴

4. Ausblick: Entgrenzung über das ökonomische Handeln hinaus

In der seit den 1980er Jahren anhaltenden Renaissance des Unternehmerbegriffs haben sich die Akzente noch einmal verschoben – namentlich auf individuelle Selbstführung. Seither ist die Analyse der Unternehmerfigur verstärkt zum Gegenstand der Arbeits- und Betriebspsychologie avanciert,⁵⁵ aber ebenso prägt sie die Rhetorik von Programmen der Arbeits-, Sozial- und Bildungspolitik (etwa die Agenda 2010 oder den Zukunftsbericht Bayern-Sachsen 1997). In diesem Milieu wird es schließlich möglich, die Förderung unternehmerischer Qualitäten tentativ mit Persönlichkeitsbildung überhaupt gleichzusetzen:

„Der Umgang mit Unbestimmtheit, mit Komplexität, Risikobereitschaft, Überzeugungskraft und Netzwerkarbeit sind nun exakt jene Kompetenzen, die erfolgreiche Unternehmer auszeichnen [...]; Erziehung zur Selbstständigkeit – ein uraltes Thema der Pädagogik – zu eigenverantwortlichem Tun, zu theoretischer Reflexion und zu solidarischem Handeln sind die modernsten Antworten auf die Herausforderungen der Postmoderne.“⁵⁶

Ich möchte hier abschließend nur skizzenhaft andeuten, welche Realprobleme sich hinter solchen Chiffren verbergen können. Als Beispiel dient der in Reform begriffene Hochschulbereich, dem seit etwa rund 10 Jahren das unternehmerische Denken und Handeln dringend angeraten wird.⁵⁷ Zuweilen empfiehlt man sogar eine Hochschule, in der „die klassische Humboldtsche Doppelfunktion – Lehre und Forschung – um Unternehmertum erweitert ist [...]. Die unternehmerische Wissensgesellschaft [...] entfaltet sich durch unternehmerische Kopplung von Hochschule und Wirtschaft.“⁵⁸ Dabei werden nicht nur die Entscheidungsträger der Institution beziehungsweise Organisation Hochschule und ihrer Teileinheiten als Unternehmer adressiert, auch ihre „Kunden“ sind aktuell aufgefordert, ein souveränes, innovativeres und zielorientiertes Verhältnis zu ihrem Bil-

54 Röpke, Der lernende Unternehmer, S. I.

55 Vgl. von Lutz von Rosenstiel/Thomas Lang-von Wins, (Hg.): Existenzgründung und Unternehmertum. Stuttgart 1999; Thomas Lang-von Wins: Der Unternehmer: arbeits- und organisationspsychologische Grundlagen, Berlin 2004; psychoanalytisch: Manfred F.R. Kets de Vries: Führer, Narren und Hochstapler. Die Psychologie der Führung, Stuttgart 1998.

56 Braun, Die Universität als Produktionsstätte, S. 7.

57 Erwa Michael Daxner: Die blockierte Hochschule. Warum die Wissensgesellschaft eine andere Hochschule braucht, Frankfurt/M. 1999; Detlef Müller-Böling: Die entfesselte Hochschule, Gütersloh 2000.

58 Jochen Röpke: Die unternehmerische Hochschule: Humboldt & Schumpeter, 2001, S. 2, <http://www.wiwi.uni-marburg.de/Lehrstuehle/VWL/Witheo3/documents/unternuni.pdf>, (21.2.2007).

dungssystem auszuprägen.⁵⁹ Neben und unterhalb der Anstrengung, einen gemeinsamen europäischen Hochschulraum zu schaffen, bezwecken die Reformen eine höhere Bildung, die auf lebenslange Weiterqualifikation umgestellt und „durch private Eigenbeteiligung marktförmig erschlossen“ wird, sowie Hochschulen, die sich rhetorisch und organisatorisch Unternehmen annähern.⁶⁰ Einen realökonomischen Hintergrund dieses Prozesses bildet die Anerkennung höherer Bildung als Dienstleistung im GATS. Viel spricht aber auch dafür, die Angleichung als neue ‚Regierungsform‘ zu beschreiben.⁶¹ Da die klassischen, zwischen öffentlichem Dienst und intellektueller Selbstverwirklichung oszillierenden Formen akademischer Führung immer weniger funktional scheinen, sollen den akademischen Subjekten mit dem Modell der Markt- und Wettbewerbsorientierung klare Verhaltensstandards vermittelt werden.

Diese Annahme lässt sich unter anderem durch einen inoffiziellen Gegendiskurs präzisieren. Mit der Ansprache von Lehrenden und Lernenden als Unternehmer, die nicht zuletzt aus den Reihen der Bildungspolitik und -administration geäußert wird, konkurriert die Binnenperspektive vieler Hochschullehrender, die sich über mangelnde Verlässlichkeit, Initiative, Durchhaltefähigkeit und Eigenständigkeit ihrer Studierenden beklagen. Möglicherweise liegt das Realproblem in der Schnittmenge der beiden konträren Beschreibungsweisen: Die anthropologischen Grundzüge des entgrenzten Unternehmerbegriffs decken sich annähernd mit den erwünschten Eigenschaften studierfähiger Subjekte. Daher könnte es auf beiden Seiten zentral darum gehen, dass „Subjektivität“ im Sinne von Eigenständigkeit, Selbstführung und Handlungsfähigkeit scheinbar in der Hochschulbildung nicht mehr vorausgesetzt werden kann.⁶² Stattdessen muss mit vielfältigen Strategien daran gearbeitet werden, sie synthetisch herzustellen, etwa durch Coaching, Schlüsselkompetenztraining oder Supervision.⁶³

59 Die Hoffnungen auf größere Effektivität und Effizienz gehen dabei durchgängig mit Erwartungen einer *mentalen* Veränderung einher: „Dezentralisierung, Autonomie und Wettbewerb können eine neue Universitätskultur schaffen, die zu Eigeninitiative, zur Entfaltung eigenständiger Profile und zur Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen bei Studierenden und Hochschullehrern anregt.“ Braun, Die Universität als Produktionsstätte, S. 8.

60 Torsten Bultmann/Oliver Schöller: Die Zukunft des Bildungssystems: Lernen auf Abruf – eigenverantwortlich und lebenslänglich!, in: Prokla 33 (2003), S. 331–354, hier: S. 330.

61 Vgl. Jan Masschelein/Maarten Simons: Globale Immunität oder eine kleine Kartographie des europäischen Bildungsraums, Zürich 2005; Tilman Reitz/Susanne Draheim: Die Rationalität der Hochschulreform. Grundzüge eines postautonomen Wissensregimes, in: Soziale Welt. 57/4 (2006), S. 373–396.

62 Es lässt sich denken, dass die Demokratisierung von Hochschulbildung, die mit dem Bologna-Prozess fortschreitende Öffnung der Hochschulen für die so genannten „bildungsferneren Schichten“ – hinter der bildungspolitisch u. a. die seit Jahren geforderte Erhöhung der Akademiker-Quote im OECD-Einzugsgebiet steht (vgl. Reitz/Draheim, Die Rationalität der Hochschulreform, S. 375) – diese Problemwahrnehmung weiter vertieft.

63 Auf der Ebene der praktischen und strategischen Umsetzung von Studienreformprozessen begegnen uns sowohl integrative als auch additive Vermittlungskonzepte: während bei ersteren so genannte „Mikromodule“, also kompakte Einheiten über Lern- und Kommunikationsverhalten oder Gruppenarbeit in Fachveranstaltungen eingefädelt werden, setzen additive Ansätze eher auf Zusatzveranstaltungen, die oft von den hochschuleigenen Infrastruktureinheiten wie Career-Centern, Schreib- und E-Learning-Laboren oder der zentralen Studienberatung angeboten werden.

Es ist also zu vermuten, dass der Unternehmer- beziehungsweise der Entrepreneur- begriff im Umfeld der aktuellen Hochschulreform eine Chiffre für (erwünschte) Subjektivität überhaupt darstellt. Allerdings werden bei dieser semantischen Einmündung die mühsam erarbeiteten Differenzierungen der Entrepreneurship-Forschung wieder eliminiert. Hinzu kommt wiederholt das Problem, dass die Demokratisierung des Begriffs immer noch nicht vollständig beziehungsweise überall vollzogen zu sein scheint. In vielen programmatischen Erklärungen wird nicht nur das unternehmerische Element weiter als ein Überschuss präsentiert, sondern auch die Ausbildung von *Führungskräften* als Ziel erklärt – so dass man sich fragt, wer bei entsprechend erhöhter Akademikerquote noch geführt werden soll.⁶⁴

Eine Möglichkeit, mit solchen Problemen umzugehen, zeigt ein kultursoziologischer Beitrag zur Entgrenzung des Unternehmerbegriffs.

„Unternehmerisches Handeln ist soziologisch gesehen ein Typus des Handelns, der unter den Bedingungen der Moderne exemplarisch für Handeln überhaupt stehen kann, verbindet er doch Freimut zu riskanter Entscheidung mit dem Anspruch auf rationale Verlässlichkeit: Der Unternehmer kann ebenso wenig umhin, Neuerungen zu suchen und zu fördern wie er dabei auf berechnende Berücksichtigung und materiale Würdigung seiner Möglichkeiten und der Erfolgchancen seines Handelns verzichten kann.“⁶⁵

In der zunehmend selbstverständlichen Inanspruchnahme des „unternehmerischen Handelns“ als Handeln schlechthin wird der Unternehmerbegriff zum ‚leeren Signifikanten‘, der vor allem *widersprüchliche* Adressierungen zu bündeln erlaubt.

64 „Ein universitäres Studium bezweckt, Personen zu bilden, die unternehmerische, soziale, politische und künstlerische Innovation leisten können und bei deren praktischer Umsetzung leitend tätig sind. Zu diesem Zweck ist über die Vermittlung von fachlichem Wissen und Selbstlernfähigkeit hinaus zusätzlich die Entwicklung von Metakompetenzen erforderlich. Dazu gehört insbesondere Förderung von Kreativität und Methodik zur Erschließung des Neuen“ (Jürgen Kohler: „Schlüsselkompetenzen“ und „Employability“ im Bologna-Prozess. Vortrag auf der Konferenz Schlüsselkompetenzen: Schlüssel zu mehr (Aus-)Bildungsqualität und Beschäftigungsfähigkeit? Heidelberg, 22. und 23. Januar 2004, S. 8). Jürgen Kohler ist Vorsitzender des Akkreditierungsrates und Professor für Bürgerliches Recht und Zivilprozessrecht an der Universität Greifswald.

65 Thomas Loer: Zum Unternehmerhabitus. Eine kultursoziologische Bestimmung im Hinblick auf Schumpeter, Karlsruhe 2006, S. 7

Von der Semantik der Klage zu einer offensiven Medienpolitik

Selbstbild und Wahrnehmung westdeutscher Unternehmer 1965 bis 1975

von Werner Kurzlechner

Mitte der 1960er Jahre schien das Selbstbewusstsein des bundesdeutschen Unternehmerlagers in einer tiefen Krise zu stecken: Man wühlte sich angegriffen. Ursachen und Hintergründe des Gefühls, nach Jahren des ökonomischen Wachstums in die Defensive gedrängt zu sein, blieben diffus. Der Umstand an sich allerdings fand seinen Niederschlag in der veröffentlichten Meinung. Im Januar 1965 hieß es im „Handelsblatt“:

„Diejenigen, denen in der Marktwirtschaft die Initiative, die Investitionsentscheidung und das Risiko zukommt, sehen sich ständigen Angriffen ausgesetzt, wegen zu niedriger Löhne, wegen zu hoher Preise und Gewinnspannen, wegen der Beeinflussung des Parlaments, möglicher Machtkonzentration, wegen Luftverpestung und Lärm, wegen der falschen Vermögensverteilung, demonstrativen Konsums und wegen der Playboys. Das Unternehmerbild ist schief.“¹

Die Klagesemantik zu diesem Zeitpunkt wirkt wie ein Menetekel, und über Jahre gerann die Klage zur Ausdrucksform vieler Unternehmer schlechthin. Sie produzierte als konstitutiven Bestandteil zugleich den Appell, nicht in Selbstmitleid unterzugehen. Im gleichen Jahr mahnte Bundeswirtschaftsminister Kurt Schmücker vor 600 Delegierten der Einzelhandelskette Spar: „Wer klagt, verliert die Kunden“.² Sechs Jahre später äußerte sich Helmut Eberspächer, Gesellschafter des Esslinger Autozulieferers J. Eberspächer, über das Unternehmer-Image: „Es ist eher unterbelichtet als falsch. Man sollte nicht wehleidig jammern. Wer sich falsch verstanden fühlt, sollte in erster Linie selbst für bessere Aufklärung sorgen.“³

In den späten 1960er und frühen 1970er Jahren ist in der öffentlichen Selbstdarstellung der Unternehmer und ihrer medialen Wahrnehmung ein signifikanter Wandel zu beobachten. Auslöser war eine durch vielfältige Herausforderungen bedingte Krise des Selbstwertgefühls, die erst in einem mühsamen Lernprozess konstruktiv und produktiv gewendet werden konnte. In einer Phase beschleunigten Wandels nach den als so erfolgreich wie selbstverständlich empfundenen „Wirtschaftswunderjahren“ stürzten eine veränderte politische Machtkonstellation, ein immer stärker nach Eigengesetzlichkeiten agierendes Mediensystem und protestierende Jugendliche – das Phänomen „1968“ – die

1 Das Leitbild des Unternehmers, in: Handelsblatt, 29.1.1965, S. 18.

2 Der mittlere Unternehmer soll selbstbewußter werden, in: Handelsblatt, 25.5.1965, S. 4.

3 Gespräche mit Unternehmern (I), in: Der Arbeitgeber, 3/1971, S. 98f.

strukturkonservative und im Hintergrund tätige Gruppe der Unternehmer in eine Übergangszeit der Hilflosigkeit. Hierin wurzelt die Semantik der Klage inklusive ihrer Gegenstimme.⁴

In der ersten Hälfte der 1970er Jahre gelang den Unternehmern die Anpassung an gesellschaftsstrukturelle Veränderungen, was ein unverkrampfteres Auftreten im öffentlichen Raum erlaubte – verbunden mit einer selbstbewussten Semantik jenseits einer jammervollen Beschwörung besserer Zeiten in der Ära Adenauer. Dieser Wandel auf der semantischen Ebene fügt sich ein in die Genese eines „neuen Geistes“ des Kapitalismus, wie ihn Luc Boltanski und Ève Chiapello beschreiben: orientiert an Werten wie Flexibilität, Mobilität, Kreativität und Eigenverantwortung.⁵ Diesen Prozess wollen die folgenden Seiten beschreiben und einordnen; zudem gilt es, die dahinter stehenden Triebkräfte auszuloten.

Beobachtungsgegenstand sind mediale Selbst- und Fremdkonstruktionen aus diesem Zeitraum: Insbesondere am Beispiel von „Spiegel“, „Handelsblatt“ und „Arbeitgeber“ soll gezeigt werden, wie sich die Semantik der Unternehmer und jene der Medien im behandelten Zeitraum veränderte. Eine Beschränkung auf die genaue Analyse dreier Publikationen erschien als erster Arbeitsschritt sinnvoll. Gleichwohl gewährleistet die Auswahl eine gewisse Breite des Spektrums: Im „Arbeitgeber“, der Zeitschrift der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BdA), griffen Unternehmer selbst zur Feder und wandten sich an ihresgleichen – es handelt sich mithin um die Quelle mit dem größten Filter. Das „Handelsblatt“ beobachtete als Tageszeitung für ein an der Wirtschaft interessiertes Publikum kontinuierlich die Debatten im Unternehmerlager und zitierte sie. Die Redaktion des „Spiegel“ wiederum erhob den Anspruch, in einem meinungsbildenden Medium die relevanten Fragen der Gesellschaft zu verhandeln und durfte sich ihrer Relevanz ziemlich sicher sein – auch in den Kreisen, die bevorzugt über sie schimpften. Gewiss haben Printmedien als Quelle ihre Tücken. Ein behutsamer Umgang mit ihnen, der beispielsweise nicht vom gedruckten Wort auf die tatsächlichen Motive oder Intentionen des Kommunizierenden schließt, dürfte hier gleichwohl einen beträchtlichen Mehrwert ermöglichen. Denn es gilt nicht zu deuten, inwieweit Akteure taktisch – etwa in der Hoffnung auf positive PR – argumentierten, sondern Grenzen und Spielräume in der nach außen gerichteten Kommunikation auszuloten.

1. Aus der Defensive: Von der Klage- zur Kampfsemantik

Die erste konjunkturelle Delle in der Geschichte der Bundesrepublik, die 1967 als einschneidende Krise wahrgenommen wurde, bildete nur die Folie gravierenderer struktureller Herausforderungen des unternehmerischen Selbstverständnisses. Schon die Übernahme der Regierungsgeschäfte durch die große Koalition aus CDU, CSU und SPD 1966 signalisierte, dass mehr Hürden als gewohnt den Weg der Interessenvertreter zu den politischen Entscheidungsträgern verstellen würden. Die Zeiten der unmittelbaren Verbindung

4 Zur Eigenlogik der Medien vgl. Niklas Luhmann: Die Realität der Massenmedien, 3^o Opladen 1996.

5 Vgl. Luc Boltanski/Ève Chiapello: Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz 2003.

ins Bundeskanzleramt waren vorbei.⁶ In einer lebhaften Debatte über zeitgemäße Unternehmensführung beschrieben die Vorreiter die Praxis hierzulande als rückständig – insbesondere gegenüber dem Vorbild USA diagnostizierten sie einen „technological gap“, später einen „management gap“. Propagiert wurde ein unübersichtliches Labyrinth mit neuen Management-Begriffen gepflasterter Pfade, denen nur eines gemein schien: Sie wiesen weg vom Bild des intuitiv handelnden, autoritär-patriarchalen Unternehmers, den Fleiß, Erfahrung und Begabung zu richtigen Entscheidungen lenken. Die Selbstpräsentation in der Öffentlichkeit erschwerten zwei Entwicklungen: die zunehmende Ausdifferenzierung eines nach eigenen Gesetzen Themen setzenden und selektierenden Mediensystems, das Unternehmer mit ungeahnten Ansprüchen konfrontierte.⁷ Das obige Zitat aus dem „Handelsblatt“ verdeutlicht, dass Unternehmer schon 1965 in der Gesellschaft Anstoß erregen konnten. Eine Entwicklung, die sich nicht zuletzt dadurch verschärfte, dass die Protestbewegung der „1968er“, die auch die Diskurse der 1970er Jahre prägte, Kritik formulierte, die die Unternehmer dauerhaft nicht ignorieren konnten. Der mit antikapitalistischer Verve vorgetragene Protest berührte ausgerechnet die Unternehmen erst mit beträchtlicher zeitlicher Verzögerung. 1971 schrieben die Soziologen Helge Pross und Karl W. Boetticher über die Erschütterungen der vergangenen Jahre:

„Nur eine Organisation wurde bisher verschont: das wirtschaftliche Großunternehmen. Obwohl von der oppositionellen Theorie und Agitation nachdrücklicher attackiert als jede andere Institution, sind die Unternehmungen Stätten der ‚Ruhe und Ordnung‘ geblieben. Aggressive Kritik aus den eigenen Reihen gab es hier noch nicht. Nicht einmal beiläufig wurden sie mit gegenautoritären Bestrebungen konfrontiert.“⁸

- 6 Vgl. zur ökonomischen Entwicklung: Werner Abelshauer: Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland (1945–1980), Frankfurt/M. 1983; Gerd Hardach: Krise und Reform der Sozialen Marktwirtschaft. Grundzüge der wirtschaftlichen Entwicklung in der Bundesrepublik der 50er und 60er Jahre, in: Axel Schildt/Detlef Siegfried/Karl Christian Lammers (Hg.): Dynamische Zeiten. Die 60er Jahre in den beiden deutschen Gesellschaften, Hamburg 2000, S. 197–217; Gabriele Metzler: Von Wundern und Krisen. Wirtschaft und Gesellschaft in der Bundesrepublik seit 1949, in: Eckart Conze/Gabriele Metzler (Hg.): 50 Jahre Bundesrepublik Deutschland. Daten und Diskussionen, Stuttgart 1999, S. 167–185; Werner Plumpe: „Wir sind wieder wer!“ Wirtschaftsentwicklung und Unternehmensstrategien nach dem Zweiten Weltkrieg, in: Marie-Luise Recker/Burkhard Jellonek/Bernd Rauls (Hg.): Bilanz: 50 Jahre Bundesrepublik Deutschland, St. Ingbert 2001, S. 237–278; die entsprechenden Kapitel in Manfred Görtemaker: Geschichte der Bundesrepublik Deutschland. Von der Gründung bis zur Gegenwart, München 1999, S. 119–182, 563–596.
- 7 Vgl. zur Ausformung der bundesdeutschen Presselandschaft: Walter J. Schütz: Entwicklung der Tagespresse, in: Jürgen Wilke (Hg.): Mediengeschichte der Bundesrepublik Deutschland. Schriftenreihe Bundeszentrale für politische Bildung. Bd. 361, Bonn 1999, S. 109–134; Christina von Hodenberg: Die Journalisten und der Aufbruch zur kritischen Öffentlichkeit, in: Ulrich Herbert (Hg.): Wandlungsprozesse in Westdeutschland. Belastung, Integration und Liberalisierung 1945 bis 1980, Göttingen 2002, S. 278–311.
- 8 Helge Pross/Karl W. Boetticher: Manager des Kapitalismus. Untersuchungen über leitende Angestellte in Großunternehmen, Frankfurt/M. 1971, S. 7. (Hervorhebungen im Original, künftig H. i. O.).

Ein genauerer Blick insbesondere auf die frühen 1970er Jahre offenbart durchaus folgenreiche Wechselbeziehungen – insbesondere in der Semantik des Unternehmerlagers. Früher Reflex darauf war die gebetsmühlenshafte Forderung nach „Sachlichkeit“ in der Berichterstattung. Sie verrät eine gewisse Hilflosigkeit darüber, aus der gewohnten Deckung aufs mediale Parkett gezerrt zu werden.

1962 bemerkte Ralf Dahrendorf: „Die unbekannteste Führungsgruppe der deutschen Gesellschaft der Bundesrepublik ist die, die ihr zugleich mindestens äußerlich das Gepräge gibt: die wirtschaftliche Oberschicht, die als Schöpfer und Nutznießer des Wirtschaftswunders die neue Gesellschaft vor allem kennzeichnet.“⁹ Andrea Rehling hat über die öffentliche Wahrnehmung der Wirtschaftselite in „Spiegel“, „Stern“ und „Quick“ festgestellt, dass rein quantitativ die Berichterstattung über Wirtschaft in diesen viel gelesenen Zeitschriften zwischen 1950 und 1975 nie mehr als sechs Prozent des Textteils einnahm.¹⁰ Im November 1967 schrieb der Kölner Soziologe Erwin Scheuch in der „Zeit“ über die als „Establishment“ in den Fokus gerückte „unsichtbare Macht“ in Westdeutschland:¹¹ „Viele mächtige Personen sind bei uns nicht ‚prominent‘ – weder nach den Maßstäben der Presse, noch nach den Kriterien einer ‚Gesellschaft der feinen Leute.‘“ Das Phänomen erklärte er auch mit bewusster Zurückhaltung der Eliten: „Als Inhaber einer ‚verantwortlichen‘ Stellung möchte man nicht gern in die öffentliche Diskussion oder in die Illustrierten geraten – wie etwa Filmstars oder Angehörige des Adels.“ Die Tradition vornehmer Zurückhaltung im öffentlichen Raum ließ sich jedoch in einer marktwirtschaftlichen Gesellschaft westlichen Zuschnitts nicht länger aufrechterhalten. Dies lag zum einen an der nach eigenen Selektionskriterien funktionierenden Thematisierung durch die Medien. Zum anderen ließen auch genuin ökonomische Prozesse „Public-Relations“ (PR) als unumgängliches Management-Instrument erscheinen. Der Zeitraum von 1965 bis 1975 erscheint in dieser Hinsicht als eine Übergangsphase.

Schon in den frühen 1960er Jahren forderten die Medien mehr Transparenz ein. Als bedrohlich schilderte etwa der „Spiegel“ das Imperium des Friedrich Flick, „Synonym für strikte Geheimhaltung und raffinierte Börsenmanöver“. Gezwungen durch das Aktiengesetz von 1965 hatte Flick, „der letzte deutsche Unternehmer, der wie ein Koloß aus dem kapitalistischen vorigen Jahrhundert in das Zeitalter der Manager herübertagt“, erstmals eine Bilanz veröffentlicht und damit seinen „Ruf, der reichste Deutsche zu sein“, gefestigt. Bei einem Konzern mit 465 Millionen Mark liquider Mittel, die den 70 Millionen des Thyssen-Konzerns gegenübergestellt wurden, blieb ein „Verdacht, die pralle Kasse sei für neue Firmenkäufe bestimmt“.¹² Der Übergang zur Offenlegung der Unternehmensbilanzen, ja die Informationspolitik insgesamt, war auch dem „Handelsblatt“ ein Anliegen. Im August 1965 handelte sich Krupp nach einem Gerücht über

9 Ralf Dahrendorf: Eine neue deutsche Oberschicht? Notizen über die Eliten der Bundesrepublik, in: Die neue Gesellschaft, 1 (1962), S. 18–31, 25.

10 Vgl. Andrea Rehling, Die deutschen Wirtschaftseliten in der öffentlichen Wahrnehmung am Beispiel von „Der Spiegel“, „Stern“ und „Quick“, in: Akkumulation, Informationen des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte 18 (2003) S. 1–13, hier: S. 1 f.

11 Vgl. Sichtbare und unsichtbare Macht, in: Die Zeit, 24.II.1967, S. 3.

12 Spitze des Eisbergs, in: Der Spiegel, 35/1968, S. 42 f.

mögliche „Krupp’sche Volksaktien“ eine Rüge ein: Die „Publizitätstaktik der Krupp’schen Konzernspitze, nämlich entweder gar nichts oder nur bestimmten Organen einiges zu sagen“, vermöge „in einer so wichtigen Sache, die breite Kreise angeht [...] wirklich nicht zu befriedigen“. ¹³ Eine Woche später berichtete die Zeitung: „Publizität macht sich bezahlt“. Auf den Hauptversammlungen seien die Aktionäre „munterer“, sei „schon vieles besser“ geworden auf dem Weg in die „Aktiendemokratie“. Zwar seien die Deutschen noch längst kein „Volk von Aktionären“ wie etwa die US-Amerikaner (in den USA gebe es unter 194 Millionen Einwohnern 20 Millionen Aktionäre, in der Bundesrepublik unter 59 Millionen nur 3 Millionen). Aber die zunehmende freiwillige Publizität weise in die richtige Richtung. ¹⁴

Die „Unternehmer“, wenn sie über sich als Gruppe nachdachten, verhehlten ihr Unbehagen an der neuen Struktur der Öffentlichkeit nicht. Von einem „Zerrbild in der Öffentlichkeit“ ist bereits im Februar 1965 im „Handelsblatt“ die Rede, ¹⁵ und das Topos der „Verzerrung“ oder Manipulation wurde beispielsweise im „Arbeitgeber“ zur Standardfloskel in der Reflexion über das Unternehmerbild in der Öffentlichkeit. Ein Beispiel für die unterschiedliche Systemlogik im Journalismus und in der Wirtschaft und die daraus resultierende gegenseitige kommunikative Unzugänglichkeit findet sich dort 1966. Der „Panorama“-Redakteur Joachim Fest hatte einen Text über die Rolle des kritischen Journalisten veröffentlicht, in dem er auf der Existenzberechtigung von Kritik beharrte. Es sei eine deutsche Neigung, „die Einheit auch im Sinne von Einmütigkeit wieder und wieder über jene Freiheit zu stellen, die immer auch Widerspruch, Konflikt, Meinungskampf bedeutet“. ¹⁶ Auf Fest antwortete in einem offenen Brief H. J. Finkeldei, mittelständischer Werkzeugfabrikant aus Wuppertal. Er forderte, die Berichterstattung solle sich „niveauadäquat“ auf „objektive“ Konflikte beziehen, den Parteien gleiche Zeit zur Darlegung der eigenen Position geben und auf Emotionalisierungen oder *human interest* verzichten. ¹⁷ Derartige Bitten um eine „angemessene“ oder, eine weitere Standardfloskel der Zeit, „sachliche“ Darstellung blieben ungehört – ebenso wie der Ratschlag von Fritz Dietz, Präsident des Bundesverbandes des Groß- und Außenhandels (BGA) und der Industrie- und Handelskammer (IHK) Frankfurt:

„Es mag revolutionär klingen, scheint mir aber ein ganz vernünftiger Vorschlag zu sein, wenn ich hier empfehle, daß man wenigstens in wirtschaftlichen Sendungen die Interviews und Redaktion der Beiträge nur noch solchen Mitarbeitern überläßt, die auch etwas von der Wirtschaft und den manchmal doch recht komplizierten Zusammenhängen verstehen. [...] Vor allem würden dann auch jene extrem verzerrten und falschen Darstellungen vermieden, die [...] in den schlimmsten Fällen geradezu Gift für die konjunkturelle und wirtschaftliche Entwicklung sind.“ ¹⁸

13 Krupp-Publizität, in: Handelsblatt, 3.8.1965, S. 6.

14 Publizität macht sich bezahlt, in: Handelsblatt, 10.8.1965, S. 1.

15 Existenzfragen des selbständigen Unternehmens, in: Handelsblatt, 10.2.1965, S. 3.

16 Der Kritiker lebt gefährlich, in: Der Arbeitgeber, 22/1966, S. 664 ff.

17 Offener Brief an Joachim Fest, in: Der Arbeitgeber, 23,24/1966, S. 712 ff.

18 Wirtschaftspolitik: Der Stil ist schlecht, in: Handelsblatt, 2.10.1967, S. 11.

Die Debatte über die Medien nahm in Unternehmerkreisen zeitweise paranoide Züge an. Im Blickfeld waren dabei neben dem Fernsehen vor allem „linksliberale“ Periodika wie „Stern“, „Zeit“ oder der „Spiegel“. ¹⁹ Dort traten nur wenige Unternehmer positiv in Erscheinung. So huldigte der „Spiegel“ zwei charismatischen Symbolfiguren des Wirtschaftswunders, die 1967 und 1968 starben. Der erste „König“ war Alfried Krupp von Bohlen und Halbach – „mit einem ihrer Nobelsten“ seien die „Herren an der Ruhr“ abgetreten. ²⁰ Im folgenden Jahr starb mit VW-Chef Heinrich Nordhoff „der Bundesrepublik größter Nachkriegs-Manager“, „ein weltweites Symbol des Wirtschaftswunders und deutscher Tüchtigkeit“. ²¹ In den Folgejahren glänzten Figuren wie Berthold Beitz, Generalbevollmächtigter und später Aufsichtsratschef bei Krupp, Hermann Josef Abs, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank, oder der gewitzte BMW-Verkaufschef Paul Hahnemann. Sie verkörperten unkonventionelle Ausnahmen und vermochten in der medialen Darstellung ihre „Persönlichkeit“ zu zeigen – in einer strukturell gewandelten Öffentlichkeit eine Fähigkeit, die in ihrer image-bildenden Kraft zunehmend wichtiger wurde. Selbstbewusstsein und Ironie waren in den 1960ern im Unternehmerlager jedoch selten anzutreffen.

Die Mehrheit der Unternehmer war befremdet, wenn sie über das von den Medien transportierte Unternehmerbild nachdachten. Die von der Presse benutzten Selektoren waren häufig prekär für die gewünschte Außenwirkung: Konfliktdarstellungen desavouierten den Versuch, nach außen ein „geschlossenes“ und „harmonisches“ Bild abzugeben, Berichte über eine schlechte Unternehmensentwicklung wurden spannender als Erfolgsmeldungen – etwa die „Spiegel“-Reportage „Friedhof der Schwachen“ über Konkurse. ²² Selbst gute Zahlen konnten als „Gigantomanie“ Anstoß erregen, Skandale wurden genüsslich aufgegriffen, Handeln als moralisch verwerflich an den Pranger gestellt. Dies war zunehmend ein wunder Punkt in der öffentlichen Wahrnehmung, als sich im Zuge von „1968“ die gesellschaftlichen Normen – dauerhaft – änderten. Wirtschaftliches Engagement in Ländern mit diktatorischen Regimen, körperliche Züchtigung von Lehrlingen oder später das Betreiben von Atomkraftwerken erschienen moralisch fragwürdig. Versuche, Vorkommnisse als „Einzelfälle“ abzutun, scheiterten an der Logik des Mediensystems, das gerade „Einzelfälle“ als berichtenswert ansah. Auch der Hang zur Personalisierung stellte ein Problem dar: Sie war hinnehmbar und wurde von den Protagonisten auch gesucht, solange es um die Zurechnung von Erfolg oder gar eines ökonomischen „Wunders“ ging. Seit Mitte der 1960er Jahre wurde Personalisierung aber immer brisanter, denn nun mussten die Personen mit der Zuschreibung von „Ausbeutung“ rechnen. Alle diese medialen Selektionskriterien machten eine negative Darstellung wahrscheinlich.

Das Leiden der Unternehmer am medialen Bild ihrer Spezies ist also durchaus zu erklären. Sie wähten sich gesellschaftlich in der Defensive, umso mehr, je lauter die jungen

19 Zur rasanten Ausbreitung des Fernsehens in den 1960er Jahren vgl. Knut Hickethier: Geschichte des deutschen Fernsehens, Stuttgart 1998, S. 198–280.

20 Vgl. Der König war tot, ehe er gestorben war, in: Der Spiegel, 33/1967, S. 26 f.

21 Mister Volkswagen, in: Der Spiegel, 17/1968, S. 80 ff.

22 Vgl. Friedhof der Schwachen, in: Der Spiegel, 36/1967, S. 32–46.

Linken zum Marsch bliesen. Erstaunlich ist allerdings, dass die Krise des Selbstbewusstseins der Unternehmer im Blick auf das breite Meinungsbild in der Bundesrepublik keineswegs gerechtfertigt war. Wie entwickelte sich die Fremdwahrnehmung der Unternehmer über das Jahr 1968 hinweg? 85 Prozent der Bevölkerung beklagten sich einer Ende 1970 veröffentlichten Erhebung der Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik zu Folge darüber, zu wenig über die Unternehmer zu wissen, die Öffentlichkeitsarbeit habe eine „vernichtende Zensur“ erhalten.²³ Andererseits: Lediglich vier Prozent hätten „negative oder ausgesprochen unternehmerfeindliche Kommentare mit einem Anklang an die Klassenkampfterminologie wie ‚Kapitalist‘ oder ‚Ausbeuter‘“ geäußert, 16 Prozent hielten die Unternehmer für eine „überflüssige soziale Gruppe“. Fünf Jahre vorher hatte das „Handelsblatt“ noch eine Allensbach-Umfrage zitiert, nach der 49 Prozent der Arbeiter und 47 Prozent der Angestellten meinten, „eine einjährige Abwesenheit des Unternehmers würde sich im Betrieb nicht bemerkbar machen“.²⁴ Erstaunlicherweise stellten die Kölner Empiriker im Zeitablauf eine immer stärkere Anerkennung der Funktion und sozialen Leistung der Unternehmer fest. 1970 hätten 77 Prozent den Unternehmern Tüchtigkeit attestiert, gegenüber 40 Prozent 1953 und 50 Prozent 1965. Bemühungen im sozialen Bereich wurden zu 44 Prozent anerkannt, verglichen mit 23 Prozent 1956 und 29 Prozent 1965. Eine „große Verantwortung“ schrieben den Unternehmern 1970 86 Prozent der Befragten zu, 1965 nur 47 Prozent. In der Prestige-Skala kletterte der Unternehmer vom unteren Drittel 1965 auf Platz Zwei hinter dem Professor. Zwischen 1965 und 1970 wurde in breiten Kreisen der Bevölkerung das Unternehmerbild keineswegs erschüttert, sondern im Gegenteil stetig positiver – ein Trend, der der Selbstbeschreibung der Unternehmer als bedrohter Gruppe widersprach. Für die Verbandsfunktionäre, die ab 1971/72 für den „Systemerhalt“ agitieren zu müssen meinten, war es einfacher, sich auf die öffentliche Repräsentanz der „Systemüberwinder“ zu stützen als auf derartige empirische Forschungen, die nur rund fünf Prozent „Systemfeinde“ zu erkannten. Fritz Berg, BDI-Präsident von 1950 bis 1971, erwähnte dies immerhin, als er 1972 zum „Marketing für unsere Wirtschaftsordnung“ aufrief: „Die Voraussetzungen sind nicht schlecht, denn 95 Prozent aller Deutschen wollen diese Wirtschaftsform.“ Wer wissen wollte, worin denn dann das Problem bestehe, wurde im folgenden Satz aufgeklärt: „Aber das durchschnittliche staatsbürgerliche Bewusstsein ist diffus, eine radikale Minderheit stellt gebündelte Energie dar, und einen schlafenden Riesen kann man leicht erschlagen.“²⁵

Die Semantik des Unternehmerlagers hatte sich zu diesem Zeitpunkt bereits gewandelt: statt an der Klage orientierte sie sich nun am Vokabular des Klassenkampfes. Dies mag auch als Rückfall in ein überkommenes, in den Jahrzehnten davor stets aufs Neue eingeübtes und aktualisiertes Muster erscheinen. Indes steckte gerade in der Auseinandersetzung mit einem weit gefassten Phänomen „1968“ die Chance, mit gesellschaftlichem Wandel offensiver und erfolgreicher umgehen zu lernen und eine aktive Medienpolitik

23 Vgl. Unternehmer – im „Der Spiegel“ der öffentlichen Meinung, in: Der Arbeitgeber, 18/1970, S. 761 f. u. 19/1970, S. 806 f.

24 Existenzfragen des selbständigen Unternehmens, in: Handelsblatt, 10.2.1965, S. 3.

25 Marketing für unsere Wirtschaftsordnung, in: Der Arbeitgeber, 6/1972, S. 224 f.

zu betreiben. Dies ging einher mit einer Adaption von Begriffen aus der Semantik der Kritiker, was dem Befund von Boltanski und Chiapello entspricht. Erhellen können diese Entwicklung zwei Prozesse: Zum einen erlebten die Manager, wie Christian Kleinschmidt feststellte, ihr eigenes „1968“: „Dabei ging es um durchaus ähnliche Aspekte wie im Falle der studentischen Revolte: um Fragen von Autorität, um den Generationenkonflikt, um Bildung und Ausbildung oder um die Rolle der USA in der Weltwirtschaft, jeweils vor dem Hintergrund der spezifischen unternehmerischen Realitäten.“²⁶ Dies ist einem ersten Abschnitt nachzuvollziehen. Zum anderen führte eine verspätete politische Auseinandersetzung mit den Folgen des linken Protests nicht nur zum Übergang von einer Klage- zu einer Kampfsemantik, sondern auch zu semantischen Anpassungen an einen veränderten öffentlichen Kommunikationsraum. Dies soll ein zweiter Abschnitt zeigen.

2. Neue Management-Leitbilder

Ein Signum der „1968er“ ist der „antiautoritäre Zug“: das Aufbrechen tradierter Autoritätsstrukturen, die Verweigerung von Gehorsam und das Ziel der Emanzipation, verstanden als Anerkennung des Individuums als gleichberechtigter „Partner“ anstatt als „Untertan“. Laut Kleinschmidt gab es im Unternehmerlager ebenfalls so etwas wie „eine Diskussion über antiautoritäre Unternehmensführung“, die „gespeist war aus der Sorge um ein günstiges Image, auf die man mit entsprechenden Maßnahmen der Public Relations im Sinne des ‚Werbens um öffentliches Vertrauen‘ antwortete“.²⁷ Bezeichnenderweise erschien just im Jahr 1968 die deutsche Übersetzung einer Studie Heinz Hartmanns

26 Christian Kleinschmidt: Das „1968“ der Manager: Fremdwahrnehmung und Selbstreflexion einer sozialen Elite in den 1960er Jahren, in: ders./Jan-Otmar Hesse/Karl Lauschke: *Kulturalismus, neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte*, Essen 2002, S. 19–31, hier: S. 19.

27 Kleinschmidt, Das „1968“ der Manager, S. 30. Zu Phänomen und Begriff „1968“ vgl. u. a.: Ingrid Gilcher-Holtey (Hg.): *1968 – Vom Ereignis zum Gegenstand der Geschichtswissenschaft*, Göttingen 1998 (= *Geschichte und Gesellschaft*, Sonderheft 17); Detlev Claussen: *Chiffre 68*, in: Dietrich Harth/Jan Assmann (Hg.): *Revolution und Mythos*, Frankfurt/M. 1992, S. 219–228; Wolfgang Kraushaar: *1968 als Mythos, Chiffre und Zäsur*, Hamburg 2000. Eine facettenreiche und einordnende Darstellung bietet Gerd Koenen: *Das rote Jahrzehnt. Unsere kleine deutsche Kulturrevolution 1967–77*, Köln 2001. Für eine bislang kaum geleistete Wirkungsgeschichte mit Verweis auf das Grundproblem der gängigen Erinnerungskultur plädiert Heinz Bude: *Das Altern einer Generation. Die Jahrgänge 1938–1948*, Frankfurt/M. 1997, S. 17: „Es gehört zum Wesen des geschichtlichen Prozesses, daß zwischen den Motiven und den Konsequenzen des Handelns keine lineare Verbindung besteht. Die Gründe für die Entstehung eines kollektiven Akteurs erklären in der Regel nicht die ihm zugeschriebene Wirkung.“ Dieses Urteil dürfte ebenso auf die Gruppe der Unternehmer zutreffen wie auf die meist entweder überhöhte oder verteufelte „Bewegung“. Arbeiten, die über den Tellerrand hinausblicken, sind bislang rar: Werner Plumpe: *1968 und die deutschen Unternehmen. Zur Markierung eines Forschungsfeldes*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 49/1 (2004), S. 44–65; Stephan Malinowski/Alexander Sedlmaier: „1968“ als Katalysator der Konsumgesellschaft. Performative Regelverstöße, kommerzielle Adaptionen und ihre gegenseitige Durchdringung, in: *Geschichte und Gesellschaft* 32/2 (2006), Göttingen 2006, S. 238–267. Zu diesem Komplex und den hier behandelten Fragen vgl. ausführlich Werner Kurzlechner: *Die Unternehmer und die Herausforderung der „1968er“ im Spiegel der öffentlichen Meinung*. Unveröffentlichte Magisterarbeit, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt/M. 2003.

über deutsche Unternehmer, die eine tief gehende Rückständigkeit der Unternehmensführung in der Bundesrepublik gegenüber den USA feststellte: Autorität sei in hohem Maße zentralisiert, häufig auf eine einzelne Person an der Spitze, die deutlich vom übrigen Management abgehoben sei und gerne alleine entscheide. Das Verhältnis zwischen Unternehmern und Belegschaften sei geprägt durch „Befehl und Gehorsam“ – mit anderen Worten ein „Herr-Untertan-Verhältnis“. Die Autorität sei überwiegend „kreditiv“, also eine unhinterfragte und selbstverständlich in Anspruch genommene, während in den USA „funktionale Autorität“, die auf Fachwissen und Fähigkeit beruhe, vorherrsche.²⁸ Die Unternehmer zogen in einer planmäßigen, von Ludwig Vaubel, Vorstandsmitglied der Vereinigte Glanzstoff Fabriken AG, organisierten PR-Kampagne gegen das von Hartmann verbreitete Unternehmerbild zu Felde. Ziel war unter anderem, auch in einer „linksliberal“ geprägten Öffentlichkeit glaubwürdig zu bleiben. An Hartmanns Arbeit kritisierten die Unternehmer hauptsächlich, dass die empirische Basis aus den Jahren 1953 bis 1955 veraltet sei – seit dieser Zeit habe sich die Situation nachhaltig verändert.²⁹

Schon früh nach Kriegsende begannen deutsche Unternehmer und Manager, sich mit amerikanischen Methoden auseinander zu setzen, und erlangten so den Anschluss an moderne Unternehmensführung zurück. Dieser Prozess ist nicht als bloße Adaption zu verstehen, teilweise konnte auf ähnliche Ansätze aus der heimischen Tradition zurückgegriffen werden, insgesamt zeigten sich deutsche Manager aber durchaus als „Schüler“ ihrer amerikanischen „Lehrer“. Inhaltlich bezog sich das Aufholen auf Technologie und Produktion, Human Relations, Public Relations, Diversifikation als Management-Modell sowie Manageraus- und Weiterbildung. Nach Kleinschmidt hatten die bundesdeutschen Unternehmen den Anschluss an den modernen Management-Maßstab in den 1960ern weitgehend geschafft.³⁰ Auch in der zweiten Hälfte der 1960er Jahre wurde die Diskussion über traditionell-autoritäre und modern-progressive Unternehmensführung noch lebhaft geführt. Erst in den 1970er Jahren ebte die Diskussion über diese Fragen ab.³¹

Die Orientierung an militärischen Prinzipien und die starke Präsenz ehemaliger Offiziere in den Unternehmen löste sich freilich nicht ohne Widerstände auf. Hartmann machte diesbezüglich – „Befehl und Gehorsam“ – einen Pendelrückschlag im Verlauf des „Wirtschaftswunders“ aus. Ein Musterbeispiel für Kontinuität in diesem Bereich ist die Karriere des ehemaligen SS-Oberführers Reinhard Höhn. Dieser leitete seit 1956 die Bad Harzburger Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, die bis 1972 auf insgesamt 250.000 Lehrgangsteilnehmer verweisen konnte. Höhn lehrte seine Eleven, Entscheidungen häufiger an Mitarbeiter zu übertragen – seine Formulierung „Delegation von Verantwortung“ blieb lange die einzige Möglichkeit, diese Philosophie auszudrücken. Zugleich predigte der Akademieleiter weiterhin „straffe“ Führung und Autorität nach militärischem

28 Vgl. Heinz Hartmann: *Der deutsche Unternehmer. Autorität und Organisation*, Frankfurt/M. 1968, S. 13.

29 Vgl. Kleinschmidt, *Das „1968“ der Manager*, S. 22–29.

30 Vgl. die jeweiligen Kapitel in Christian Kleinschmidt: *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950–1985*, Berlin 2002.

31 Vgl. Kleinschmidt, *Das „1968“ der Manager*, S. 31.

Vorbild. Berghahn fasst zusammen: „Die Popularität des Modells wurde noch dadurch verstärkt, daß nach dem Krieg auch zahlreiche ehemalige Offiziere in der westdeutschen Wirtschaft arbeiteten. Unter ihnen vertraten viele die Auffassung, daß eine Generalstabsausbildung die beste Vorbereitung für eine Karriere in der Industrie sei.“³²

Dieser Traditionsüberhang verflüchtigte sich allmählich, aber keineswegs mit einem Schlag. Noch einige Jahre lang propagierte der „Arbeitgeber“ das Militär als „Schule“ der Nation und der Wirtschaft.³³ Als das Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) eine Management-Schule gründete, geschah dies in direkter Abgrenzung zum „Harzburger Modell“, dessen „Delegation von Verantwortung“ ein „kooperativer Führungsstil“ entgegen gesetzt werden sollte. Das RKW befand: „Noch ist unser Management in der Industrie zu sehr vom Militär und vom Führungsstil der Kirchen geprägt.“³⁴ In der Praxis stellte sich die Situation schon 1973 völlig anders dar – das „Handelsblatt“ berichtete über erhebliche Schwierigkeiten pensionierter Offiziere, eine Anstellung in der Wirtschaft zu finden: „Heute jedoch sind Militärs a. D. kaum noch in der Wirtschaft gefragt. [...] Der Wechsel von der Truppe in die freie Wirtschaft war noch nie so schwierig wie heute.“ Personalberater Hans Rudolf van Emmerich sprach Offizieren Kenntnisse in der Unternehmensplanung rundweg ab. Albert Petersen, ehemaliger Leiter des Büros für Führungskräfte der Wirtschaft in Frankfurt, meinte: „Das Alter für ein full-time-management ist einfach zu hoch. Und wenn auch Management bei der Bundeswehr betrieben wird – die moderne Management-Methodik traue ich den Betroffenen nicht zu.“ Generalleutnant a. D. Werner Panitzki, machte seinem Unmut Luft: „Ich verstehe überhaupt nicht, was das ganze Theater soll. In anderen Staaten werden pensionierte Offiziere mit Handkuß aufgenommen und bei ihren Bemühungen sogar staatlich gefördert. Besonders in Frankreich ist das eine Selbstverständlichkeit.“ Parallel zu den von den „1968ern“ angeregten Auseinandersetzungen fand die zumindest teilweise Abnabelung deutscher Unternehmer von autoritären Leitbildern ihren Abschluss. Anfang der 1970er Jahre wandte sich selbst Hartmann enttäuscht vom Vorbild jenseits des Atlantiks ab und erkannte, „wie sehr in amerikanischen Unternehmen hinter der Fassade demokratischen Umgangs miteinander fast immer die Einheit des Befehlsweges vorherrscht“.³⁵ Schon 1967 hatte das „Handelsblatt“ „schlichte Einfachheit“ und „autoritäre Züge“ in dem Buch „Die Kunst zu führen“ kritisiert, das der amerikanische Unternehmensberater Marvin Bower, Management Director bei McKinsey 1950 bis 1967, verfasst hatte.³⁶

Indikator und Faktor für den angezeigten Wandel ist die Diskussion über „richtige“ und zeitgemäße Unternehmensführung. Was als „progressiv“ galt, waren vornehmlich

32 Volker R. Berghahn: *Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik*, Frankfurt/M. 1985, S. 255; vgl. auch Tim Schanetzky: *Unternehmer: Profiteure des Unrechts*, in: Norbert Frei (Hg.): *Karrieren im Zwielicht. Hitlers Eliten nach 1945*. Frankfurt/M. 2001, S. 73–126, 115 ff.; Richard Guserl: *Das Harzburger Modell. Idee und Wirklichkeit*, Wiesbaden 1973.

33 Vgl. u. a. Bundeswehr – Erziehungs- und Bildungsfeld, in: *Der Arbeitgeber* 18/1967, S. 516 ff.

34 „Bei uns wird geführt wie beim Militär“, in: *Handelsblatt*, 23./24.4.1971, S. 38.

35 Heinz Hartmann: *Gutachten*, in: Booz-Allen & Hamilton: *Herausforderungen des deutschen Managements und ihre Bewältigung*, Göttingen 1973, S. 73–111, 78.

36 *Leitsätze zum Einrahmen*, in: *Handelsblatt*, 15./16.12.1967, S. 24.

die erwähnten aus den USA kommenden Methoden, als „überholt“ galt in der Debatte das Bild vom Unternehmer als allein entscheidendem, intuitiv richtig handelndem und autoritär führendem Patriarchen. Diese Auseinandersetzung bildete auch den Hintergrund der Krise des unternehmerischen Selbstbewusstseins, die sich in der typischen Klagesemantik ausdrückte. Die Vorstellung, Management erlernen zu können, zerstörte den Nimbus einer durch besondere Begabung ausgezeichneten Elite – und machte die Tätigkeit des Unternehmers zu einer unter vielen. Darüber hinaus verband sich damit die Idee, Unternehmensführung sei wissenschaftlich begreifbar und habe sich an einer besonderen ökonomischen Rationalität zu orientieren. Damit war das Besondere an der unternehmerischen Leistung entwertet – das intuitive, schöpferische Handeln erschien plötzlich als kruder Vollzug des Rationalen. In diesem Sinne berichtete das „Handelsblatt“ über die Diskussion in einem Kolloquium der Walter-Raymond-Stiftung im November 1968: „Als äußerst schwierig stellt sich das Problem des rechten Verhältnisses zwischen Rationalität, möglicherweise verstärkt und verfeinert durch den Einsatz von Computern, und Entscheidungsfreiheit. Wie weit reicht da der Spielraum für den Unternehmer?“³⁷

Als Behelfslösung, um die zentrale Bedeutung des „freien“, „dynamischen“ Unternehmers aufrechterhalten zu können, boten sich salomonische Synthesen an, wie sie etwa der Baseler Professor Wilhelm Hill lieferte: „Die Theorie kann für diese Führungsqualitäten keinen Ersatz bieten. Sie kann aber dazu beitragen, daß durch die Erkenntnis der Problemzusammenhänge und die methodische Weiterentwicklung die immer komplexer werdenden Führungsaufgaben besser und sicherer gelöst werden.“³⁸ Es zeigte sich, dass Unternehmensführung neuer Ideen und Ansätze bedurfte. Das überforderte offenkundig so manchen Unternehmer, gerade wenn, wie im Falle neuer kybernetischer Modelle, keine klaren Handlungsanweisungen aus der Theorie zu gewinnen waren. So erklärt sich die Skepsis, die das Referat von Ludwig Bölkow, Geschäftsführer der Messerschmitt-Bölkow GmbH, auf dem Kolloquium der Walter-Raymond-Stiftung im November 1968 erntete:

„Man hat wohl, im Gegensatz zu dem Techniker Bölkow, zu wenig Erfahrung mit der fast unendlichen Vielzahl von Planspielen mit Hilfe der Kybernetik, die schließlich nur noch fast gleich gute Alternativen zur Entscheidung anbietet und damit das Risiko der Fehleinschätzungen einengt. Noch halten viele Unternehmer mehr von Intuition und Charisma als von dem Spiel der Computer und ihren blutig-ernsten ‚Sachzwängen‘.“³⁹

Ein Zurück in die „Wirtschaftswunderzeit“, die man mit solchen Haltungen verband, war 1968 nicht mehr möglich – umso weniger, als die Lage längst unter dem Blickwinkel einer Rückständigkeit bedrohlichen Ausmaßes gegenüber den USA beschrieben wurde. Jean-Jaques Servan-Schreiber malte in seinem Bestseller „Die amerikanische Herausforderung“ (1968) das Szenario einer unanfechtbaren wirtschaftlichen Hegemonie der USA

37 Die Frage nach Herrschaft in der freien Gesellschaft, in: Handelsblatt, 21.11.1968, S. 23.

38 Unternehmensführung als Wissenschaft, in: Handelsblatt, 3.10.1967, S. 4.

39 Die Frage der Herrschaft in der freien Gesellschaft, in: Handelsblatt, 21.11.1968, S. 23.

und eines Herabsinkens Europas in die Bedeutungslosigkeit aus – verursacht durch „technological“ und „managerial gaps“. ⁴⁰ Auf der Basis derartiger Beschreibungen konnten die Propagandisten des Fortschritts zur weiteren Mobilisierung ansetzen, zum Beispiel Kybernetiker wie Ernst Wolf Mommsen:

*„In der europäischen Wirtschaft ist die Macht häufig autokratisch in wenigen Händen im Top-Management konzentriert. Vielfach erhalten die darunter liegenden ‚Instanzen‘ nicht ausreichend Gehör: Hierarchisierung lähmt schöpferische Kommunikation! ‚Creative Management‘ ist in Europa heute noch ein Fremdwort wie vor Jahren der Begriff des ‚Marketing‘.“*⁴¹

„Creative Management“ ist dabei nur einer von vielen Begriffen, die in wechselnden modischen Konjunkturen die Richtung in dieser Diskussion bestimmten. Der mittelfristige Trend war eindeutig und wies auf stärkere Einbindung der Mitarbeiter, Delegation von Entscheidungen und – vor allem seit den frühen 1970er Jahren – Fragen der Mitarbeitermotivation. Sich wie Willi H. Schlieker noch 1971 auf die „Gnade der unternehmerischen Begabung“ zu berufen, war definitiv anachronistisch geworden. ⁴²

Heinrich Oswald, Generaldirektor der Knorr Nahrungsmittel AG, propagierte den „Einbau[s] der rasanten Veränderungsgeschwindigkeit unserer Zeit in die moderne Führungsstrategie“ und empfahl seinen Kollegen für ihre Tätigkeit „Phantasie“. ⁴³ Die hatten sich auch die rebellierenden Studenten mit dem Slogan „Die Phantasie an die Macht“ auf ihre Fahnen geschrieben. Herbert Gross, der Oswalds Buch für das „Handelsblatt“ rezensierte, wies auf die Parallelen hin:

„Eine solche Haltung erscheint uns heute besonders wichtig, weil sie Wirtschaft und Gesellschaft zu offenen Systemen macht, die absorbieren können. Was wollen denn die politischen Unruhen vieler Länder in der letzten Zeit anderes als die Chancen, in der gegebenen Ordnung absorbiert zu werden. Das ist doch die eigentliche Sorge derer, die fürchten, draußen

40 Jean-Jacques Servan-Schreiber: Die amerikanische Herausforderung, Hamburg 1968, wurde fünfmal in insgesamt 125 000 Exemplaren aufgelegt. Die „Zeit“ machte das Buch in einer Serie ihrem Publikum bekannt. Servan-Schreiber benutzte auch eine Semantik, die dem damaligen „Zeitgeist“ entsprach. Zum einen verwendete er die Kategorie „Generation“ – Europäer um die 40 Jahre seien eine „ausgewählte Generation“ und hätten eine „Verabredung mit dem Schicksal“, S. 217. Zum anderen sah er darin ein „linkes“ Projekt: „Was aber dieses Europa an Spezifischem aufzuweisen hat – das Bemühen, über die Rationalität des Marktes hinauszuwachsen, die Risiken auf die Gemeinschaft zu übertragen, die Rolle des Geldes einzuschränken –, ist zum großen Teil ein Beitrag der Linken. Die Chancen eines autonomen Europas und die einer modernen Linken sind, wie wir sehen werden, ineinander verwoben.“, S. 216. Für eine so verstandene Linke konnte sich auch Franz-Josef Strauß begeistern – er schrieb das Vorwort.

41 Versagt Europas Management vor der Zukunft?, in: Handelsblatt, 24.5.1968, S. 25.

42 Gnade der unternehmerischen Begabung, in: Handelsblatt, 1.2.1971, S. 18.

43 Heinrich Oswald: Führen statt verwalten. Akzente der Unternehmensführung. ³Bern 1968, S. 7, interpretierte den Protest so: „Den Schwarzseher mag es bedrücken, wenn Erstarretes – krachend und splinternd – in neue Bewegung gerät. Wer an den Menschen glaubt, schöpft daraus die ermutigende Gewißheit, daß jeder Strom zu neuen Ufern führt.“

*zu stehen, und die dazu beitragen wollen, daß die Marktwirtschaft sich ihnen eröffnet. Es ist Evolution, die letztlich hinter den revolutionären Ausbrüchen der letzten Monate steht. Man will teilhaben, während frühere Revolutionen umstürzen wollten.*⁴⁴

3. Generationenwechsel in den Vorstandsetagen

Ein immer wieder benutztes Deutungsmuster für den Wandel in den Unternehmen gerade zwischen 1965 und 1975 war und ist die Generationenkategorie – sowohl in zeitgenössischer als auch in historischer Sicht: Die um 1930 geborenen Manager rückten in wirtschaftliche Führungspositionen. Für den wissenschaftlichen Gebrauch ist das im Wesentlichen auf den Wissenssoziologen Karl Mannheim zurückgehende Generationenkonzept nicht unproblematisch. Indes ist es schwierig, an dem Modell und der ihm zugrunde liegenden Prähypothese – der mentalen Präformierung in jungen Jahren – vorbeizugehen; weil es als Deutungsschema schon im Untersuchungszeitraum präsent war, „kann man diese *Wahrnehmungsform* nur um den Preis der Aufgabe des darin enthaltenen Erinnerungspotentials ignorieren“.⁴⁵ An dieser Stelle gilt es herauszufiltern, wie ein Generationswechsel in den Chefetagen neue Managementideen beförderte.

Mitte der 1960er war die Zeit des „Wirtschaftswunders“ zu Ende. Die Konjunkturkrise 1966/67 bremste die euphorisierte Erwartung permanenten Wachstums und aktualisierte das Wissen um die Möglichkeit von Krisen, was sich in der unternehmerischen Klagesemantik niederschlug. Man hatte zudem wieder verstärkt mit Krisen zu rechnen – einzelner Unternehmen und, wie im Falle der Ölkrise, der Gesamtwirtschaft. Parallel dazu hatte sich eine „Wohlstandsgesellschaft“ etabliert. Ein neues wirtschaftliches und soziales Niveau war erreicht. Anbieter- verwandelten sich in Nachfragermärkte – am spektakulärsten sicherlich bei den Konsumgütermärkten – und das wirkte sich auf die gesellschaftlichen Erwartungen aus. Kurz: Die Unternehmen sahen sich mit einer Vielzahl unbekannter Herausforderungen konfrontiert. Genau in dieser Phase rückten relativ rasch Manager, die um die 40 Jahre alt waren und somit der von vielen Autoren als „Flakhelfergeneration“ bezeichneten Alterskohorte angehörten, in Top-Positionen der Wirtschaft. Hans-Wilhelm Herrmann beispielsweise, der im Juni 1969 mit 45 Jahren die Geschäftsführung der Deutschen Nestlé GmbH in Lindau übernahm, wies mit einem abgeschlossenen Jura-Studium, einer Tätigkeit als General-Manager in einem internationalen Konzern und der Teilnahme am Advanced Management Program der Harvard Business School typische Merkmale des Werdegangs der jungen Manager auf.⁴⁶

Drei Monate später startete das „Handelsblatt“ eine Porträt-Serie „Die neue Generation“ mit folgender Begründung:

44 Vgl. Wirtschaft gestaltet unsere Zukunft, in: Handelsblatt, 30./31.8.1968, S. 14.

45 Andreas Schulz/Gundula Grebner: Generation und Geschichte. Zur Renaissance eines umstrittenen Forschungskonzepts, in: dies. (Hg.): Generationswechsel und historischer Wandel, München 2003, (= Historische Zeitschrift, Beiheft 36), S. 1–23, 22, H.i.O. Grundlegend ist der Aufsatz von 1928, Karl Mannheim: Das Problem der Generationen, etwa in: ders.: Wissenssoziologie, Neuwied 1970.

46 Vgl. Neuer Nestlé-Chef, in: Handelsblatt, 13./14.6.1969, S. 15.

„Immer mehr werden die Spitzenpositionen in unserer Wirtschaft von jungen Managern besetzt, die um 40 Jahre alt sind. Ihr Berufsweg ist anders verlaufen als bei den Unternehmern, die nach dem Krieg eine beispielhafte Leistung beim Wiederaufbau der deutschen Wirtschaft erbracht haben. Die Unternehmensführung sehen die Jungen meist nüchterner, realistischer, und kennzeichnend für ihren Führungsstil ist die konsequente Anwendung eines modernen Management-Instrumentariums.“⁴⁷

Als erster Vertreter dieser Generation wurde der 40-Jährige Eberhard von Kuenheim vorgestellt, der 1970 den Vorstandsvorsitz bei BMW übernahm: Schüler im Eliteinternat Salem, Marine-Flakhelfer, Kriegsgefangenschaft, nach dem Abitur Schichtarbeiter bei Bosch in Stuttgart, Maschinenbaustudium, Beginn der Managerkarriere 1960 als Verkaufsleiter einer Werkzeugfabrik. Sein beruflicher Horizont formte sich ausschließlich in der Nachkriegszeit – ein typisches Merkmal der jungen Managerriege. Im Interview hob von Kuenheim die Delegation von Aufgaben an seine Mitarbeiter als Management-Credo hervor, dazu als wichtigste Fähigkeiten, „Menschen packen zu können“ und „mit Phantasie Trends zu erkennen“.⁴⁸ Auch der „Spiegel“ beschrieb die neuen jungen Manager als „Generation“. Am Beispiel des 40-jährigen Walter Cipa, neuer Generaldirektor der Gelsenkirchener Bergwerks-AG (GBAG), stellte das Magazin die „uniforme Riege der Nachwuchs-Karrieristen“ an der Ruhr vor, die den Typ „Dynamiker“ repräsentierten: „Alle wirken etwas zu groß und zu schwer, tragen gedecktes Grau und halten eine rot-schwarz gestreifte Krawatte auf dem weißen Hemd schon für modische Extravaganz.“⁴⁹

Die „Handelsblatt“-Texte belegen, dass sich in der Semantik der neuen Generation ein gewandeltes Managementverständnis ausdrückte: Horst K. Jannott, 41-jähriger Vorstandsvorsitzender der Münchner Rückversicherungs-Gesellschaft, betonte den „Spaß“ am Unternehmertum;⁵⁰ Jürgen Sasse, Chef des im Durchschnitt 41 Jahre alten Vorstandes der Bayerischen Rückversicherung AG, ging über das Delegationsprinzip hinaus bis hin zur „Emanzipation aller Mitarbeiterschichten“ als eines seiner Ziele;⁵¹ Robert Durrer, 44-jähriger Generalbevollmächtigter des Massey-Ferguson-Konzerns, erschien als „Meister des Delegierens“;⁵² Guido Sandler, 41-jähriger Oetker-Generalbevollmächtigter, beklagte bei den Älteren fehlende „Wendigkeit“ und sah sich durch das „junge Management der Oetker-Gruppe“ selbst schon herausgefordert – im positiven Sinne selbstredend.⁵³ Meist wurde dieser Übergang auf die junge Generation hoffnungsvoll beschrieben, aber es zeigten sich auch Konflikte zwischen Alt und Jung.

Der Unternehmensberater Dirk Cattepoel schilderte 1970 auf Seiten der jungen Manager eine Ablehnung der „Alten“, die durchaus an die „1968er“ erinnert:

47 Die neue Generation, in: Handelsblatt, 19./20.9.1969, S. 14.

48 Ebd.

49 Fit für Öl, in: Der Spiegel, 33/1969, S. 52 f.

50 Es macht ihm Spaß, Unternehmer zu sein, in: Handelsblatt, 20.11.1969, S. 8.

51 Lenke, ohne zu herrschen, in: Handelsblatt, 8.1.1970, S. 13.

52 Robert Durrer pendelt zwischen Kassel und Paris, in: Handelsblatt, 25.2.1970, S. 8.

53 Mit 41 Jahren schon lange an der Spitze, in: Handelsblatt, 6./7.3.1970, S. 12.

„Überdies ist von einer Achtung des Jüngeren vor dem Älteren nicht viel da, eher sehen die ‚Jungen‘ in den ‚Alten‘ die Generation, die alles falsch gemacht hat, politisch und auch wirtschaftlich. Außerdem sehen sie in ihnen diejenigen, die nicht erkennen wollten, daß im Zeitalter des Computer die Wirtschaftsführung nur jung sein darf. [...] Der Patriarchalismus [sic!] der ‚Alten‘ hat immer auch Farbe und Wärme, die junge Generation dagegen ist sachlich und kühl. [...] Man ist bereit zur Team-Arbeit, aus dem Wissen heraus, daß einer allein den differenzierten Apparat der Wirtschaft nicht überblicken und beherrschen kann. Aber von einer persönlichen Bindung ist nicht viel vorhanden. Diese ‚Jungen‘ sind deshalb sehr oft keine guten Vorgesetzten.“⁵⁴

Diese junge „Generation“ vollendete den schon eingeleiteten Wandel in der Unternehmensführung und war mit technokratischer Wendigkeit darauf eingestellt, mit gesellschaftlichen Herausforderungen umzugehen. Zugleich vollzog sich ein Autoritätswandel in Richtung funktionale Autorität, der den Kapitalismus kälter und geschmeidiger machte. Dieser Transformationsprozess und das Phänomen der „1968er“ wurden in den frühen 1970er Jahren durchaus zusammen gedeutet. So schrieb Christian Zach in einer Rezension über Unternehmensführung:

„Der Protest der Jugend, wo immer sie den Eindruck des Obrigkeitsstaates findet, die unkonventionellen und von der älteren Generation vielfach als respektlos abqualifizierten Verhaltensweisen junger Mitarbeiter, die zunehmende kritische Einstellung zu allen Anordnungen, die nur aus formaler Autorität entfließen, sollten nicht länger abqualifiziert werden, sondern Anlaß zu einem kritischen Denkprozeß über die Praxis der Menschenführung in der Wirtschaft sein.“⁵⁵

Der weniger radikale und politisierte Teil der „1968er“-Generation konnte sich in auf Teamarbeit, Emanzipation der Mitarbeiter und Phantasie umgestellten Unternehmen gut zurechtfinden. Worum es nun ging, brachte Alfred Herrhausen, Vorstandsmitglied der Deutschen Bank und aufstrebender Stern am Managerhimmel, 1972 in der Bochumer Ruhr-Universität treffendst auf den Punkt. Unternehmensführung erfordere

„Teamverhalten anstelle von Konkurrenz, Toleranz statt eigensüchtiger Ambition, Gruppengeltung und nicht Einzelprestige. [...] Auch der soziale Bezug zu den Mitarbeitern ändert sich. Es hilft nicht mehr der Befehl, kaum noch die Anordnung, wohl aber die Motivation, die Bestimmung des Willens anderer durch deren Motive, durch ihren eigenen Antrieb, nicht durch Gehorsam. [...] Die moderne Wirtschaftswelt erfordert menschliche Gleichstellung ohne plumpe Leutseligkeit bei durchaus weiter gültigem hierarchischem Vorrang. [Der Manager müsse] selbst für sachliche Kritik offen sein. Häufig liegt im Zuhören mehr Führungskraft als im Reden, fast immer beim unerschrocken Mitdenkenden ein größeres Maß an Sacheffizienz als beim Ja-Sager. Ein Manager muß kreativitätsfördernde

54 Generationensprung in der Wirtschaftsführung, in: Handelsblatt, 2.1.1970, S. 3.

55 Unternehmensführung vor neuen Aufgaben, in: Handelsblatt, 25./26.9.1970, S. 31.

*Atmosphäre schaffen können. Um den Ernst des Berufslebens aufzulockern, sollte er Optimismus und Humor besitzen und Nehmerqualitäten nicht nur von anderen verlangen. Empfindliches Beleidigtsein ist in solchem sozialen Zusammenhang fehl am Platz. Dies erfordert kritische Distanz zur eigenen Person. Mit gefährlichem Narzißmus erntet man nicht Respekt, sondern nur verstoßene Verachtung.*⁵⁶

In seiner semantischen Wucht stach Herrhausens Beitrag 1972 noch aus der Masse heraus. Im Rückblick erscheint er zukunftsweisend: „Team“, „Toleranz“, „Motivation“, „Kreativität“ – nahezu in Reinkultur sprach aus dem jungen Manager der „neue Geist des Kapitalismus“.

4. Erste Reaktion auf neue Herausforderungen: Kampfsemantik

Von vernachlässigbaren einzelnen Berührungspunkten abgesehen überstanden die Unternehmer „1968“ ohne größere Erschütterungen. Dies sollte sich an der Wende zu den 1970er-Jahren ändern. Dass man nun auf Unternehmerseite begann, sich mit dem Phänomen intensiver zu befassen, zeigt der Blick auf eine Quelle aus dem Nachlass von Otto A. Friedrich.⁵⁷ Friedrich war damals Teilhaber beim Flick-Konzern, sein Bruder Carl J. Friedrich emeritierter Professor für Politologie in Harvard und Heidelberg. In einem Schreiben an Vorstandskollegen bei Flick, aber auch an innerhalb der BdA aktive Unternehmer wie Hanns Martin Schleyer, Personalvorstand bei Daimler-Benz, und dessen Vorstandssprecher Joachim Zahn, berichtete Friedrich, dass am Rande eines Herrenabends des CDU-Wirtschaftsrates am 26. Juni 1969 das Bedürfnis entstanden sei, sich in kleiner Runde mit dem Protestphänomen zu befassen. Friedrich begründete dies mit der Situation unter den Lehrlingen:

„Es geht uns das um so mehr an, als die Gefahr zunimmt, daß der SDS junge Gewerkschaftler und auch direkt junge Arbeiter während der Lehrlings- und Berufsausbildung in seine revolutionären Bestrebungen hineinzieht. Schon heute ist festzustellen, daß sich auch bei den Gewerkschaften die Gemüter der unter Dreißig- und der über Dreißigjährigen zu scheiden beginnen und daß die unter Dreißigjährigen für die propagandistische Beeinflussung des SDS zugänglicher sind als ältere.“

Sein Bruder wurde als geeigneter Redner zu diesem Thema vorgeschlagen. Direktor Borries von den Buderus-Werken in Wetzlar verriet lebhaftes Interesse am Thema:

„Ganz sachlich ausgezeichnet für uns alle von Bedeutung, denn auch in unseren Betrieben treten die Langhaarigen auf und wollen das Establishment, die Massenmedien und die Parteien zertrümmern, um den freien Menschen zu retten. Ich finde, wir müssen wissen,

56 Top-Leute müssen im System denken, in: Handelsblatt, 4.7.1972, S. 8.

57 Vgl. ebendort ACDP, I-093–097/4, NI Otto A. Friedrich, Studenten, 1969. Ich danke Tim Schanzetzky, der mir diese Quelle freundlicherweise zukommen ließ. Zit. im Wortlaut der Quelle.

was unser eigenes Establishment darüber denkt. Mit wem wird gesprochen? Sollen wird das ‚den anderen‘ überlassen?“

Am 13. August kam es bei der Flick AG zu dem anvisierten Vortrag von Carl J. Friedrich, den auch Vertreter von Daimler-Benz, Buderus, Dynamit Nobel und der FKG Bonn hörten und den sein Bruder protokollierte. Nach längeren Ausführungen über die Situation an den Hochschulen berichtete Carl J. Friedrich:

„Bisher sind Auswirkungen in den Betrieben (wie beispielsweise in Frankreich) nicht festzustellen, obwohl auch hier die unter 40-jährigen zugänglicher sein dürften: der Wohlstand ist kein ausreichendes Gegengewicht für verlorenen Glauben. Die Relativierung aller Werte durch Hochschullehrer, aber auch durch andere Kräfte des sog. Establishments nähren die allgemeine Unsicherheit, die dann bei irgendwelchen Anlässen zum Ausbruch kommt. [...] Nach allem stellt sich die Frage, ob die organisierte Umsturzmake der APO und SDS zermürbt und unter Kontrolle gebracht werden kann, bevor sie auf breitere Lebensbereiche (und zwar von unten her, Schulen, Betriebe, etc.) übergreift, und insbesondere, ob die Nachahmung amerikanischer Gewalttätigkeit hier weitreichende Folgen (nämlich staatsgefährdende) haben wird als in USA.“

Beim anschließenden Abendessen erörterte man auch die Frage, „wie sich wohl Unternehmer verhalten würden, wenn in deren Betrieben ähnliche Störungen des Betriebes und Gewalttätigkeiten aufkommen würden wie an den Universitäten.“

Kurze Zeit später wurde bekannt, dass Otto A. Friedrich im kommenden Jahr Siegfried Balke als Präsident der BdA beerben würde – eine Personalie, die gemeinhin als Umstellung auf mehr Modernität und neue Manövrierfähigkeit gewertet wird. Die Suche nach einem Nachfolger hatte sich schwierig gestaltet, da mit Schleyer der eigentliche Wunschkandidat seine Bewerbung zurückzog. Im Lichte der Regierungsbildung aus SPD und FDP zeichnete der „Spiegel“ den Kontrast zwischen Friedrich und Schleyer scharf: Hier Schleyer, der „Korporierte mit dem zerhackten Gesicht“, der 1963 für „die erste Aussperung deutscher Arbeiter seit 30 Jahren“ gesorgt hatte und von Gewerkschaftern als „weit rechts eingestuft“ würde; dort Friedrich, ehemaliger Top-Manager der Phoenix-Gummiwerke, der „den öffentlichen Auftritt nie gescheut“ habe, stets bereit sei, „seinem eigenen Image und dem Gemeinwohl zu dienen“, und der sich 1965 mit einem letztlich nicht realisierten Vermögensbildungsplan „den Ruf eines Sozialreformers“ erworben habe: „Sein Renommée als halber Linker scheint der BDA für die kommenden Kämpfe um Mitbestimmung und Arbeitnehmer-Vermögen ebenso recht wie die Vermutung, Friedrich sympathisiere heimlich mit der SPD.“⁵⁸ Friedrich versprach frischen Wind und Mut zu Reformen – die BdA schien für die Auseinandersetzung mit einer sozialdemokratisch geführten Regierung und den Gewerkschaften gerüstet. Noch vor seinem Amtsantritt zeigte sich allerdings, dass Teile der APO in den Arbeitskämpfen – den so genannten „wilden Streiks“ – mitzumischen gedachten. Am Rande des Streiks bei Hoesch in

58 Präsident von Flick, in: Der Spiegel, 37/1969, S. 58.

Gelsenkirchen konnte die Linke ihre These eines „bösen Kapitalismus“ in Gestalt des BDI-Präsidenten Fritz Berg bestätigt sehen. Dieser hatte gelesen, „Auführer“ hätten die Villa des Hoesch-Generaldirektors Fritz Harders stürmen wollen, aber dessen Frau Ulla habe ihr Heim mit einer Pistole in der Hand verteidigt. Berg kommentierte das mit Worten, die für einen Eklat sorgten: „Die hätte doch ruhig schießen sollen, einen totschießen, dann herrschte wenigstens wieder Ordnung.“⁵⁹

Diese Ereignisse und der neue Fokus auf die APO läuteten eine neue Phase der Auseinandersetzung ein, als deren Inkubationszeit das Jahr 1970 gelten kann. Das mit der Wahl Friedrichs gegebene Signal eines Kooperationswillens mit der Regierung Brandt funkelte nicht lange. Maßnahmen und Vorhaben von SPD und FDP wurden zunehmend als Angriff auf die Wirtschaftsordnung interpretiert, als Ausdruck „kalter Sozialisierung“. Dagegen wehrte man sich mit einer ausgesprochenen Bedrohungs- und Defensivsemantik, ehe vor allem die Verbände 1971/72 zur Offensive übergingen, mit dem unverhohlenen Ziel eines Sturzes der Regierung. Auch wenn die „Bewegung“ der „1968er“ längst zersplittert war, riefen ihr beginnender „Marsch in die Institutionen“ sowie die unter Rückgriff auf marxistische Semantik lautstark vorgetragenen Forderungen der Jusos nach „Sozialismus“ Ängste vor einem „Umsturz“ wach, was zur Umstellung von Harmonie- auf Kampfsemantik auf Unternehmerseite führte. Gleichzeitig setzte sich nicht nur die Erkenntnis durch, dass Reformen zu einem gewissen Teil „gemacht“ werden müssten, sondern es meldeten sich vermehrt Unternehmerstimmen zu Wort, die ihre gesellschaftliche Situation reflektierten, Selbstkritik übten und nach Antworten suchten.

Der Tenor der Jahrestagung des Deutschen Industrieinstituts (DI) 1970 lautete, die Unternehmer befänden sich in einer „Zerreißprobe“ und hätten in einer „Abwehrschlacht“ ihre Position gegen „Versuche einer Aushöhlung“ zu verteidigen.⁶⁰ Fritz Conzen, Präsident des Hauptverbandes Deutscher Einzelhandel (HDE), beklagte fehlenden Mut gegenüber den Linksextremen und forderte, der Unternehmer müsse „aus seiner Reserve heraus, er darf nicht zur schweigenden Masse gehören.“ Gleichzeitig kritisierte er „jene Teile der Großwirtschaft, die noch in krasssem Neoliberalismus rücksichtslos expandieren“ und „letztlich Munition für die Anhänger des Dirigismus“ lieferten.⁶¹ Rolf Rodensstock, Brillenfabrikant und DI-Präsident, kritisierte „Antiunternehmertendenzen“ – die Gruppe sei zur „Zielscheibe der Progressiven“ geworden, gleichzeitig mahnte er Veränderungen in den Unternehmen an: Abbau starrer Hierarchien, verstärkte Einbindung junger Fachkräfte.⁶² Fritz Berg beklagte, die Stimmung der deutschen Unternehmer sei „noch nie so schlecht wie heute“ gewesen.⁶³ Friedrich hatte zu Jahresbeginn noch locker bekannt, ebenfalls auf der Linken zu stehen, wäre er ein junger Student.⁶⁴ Nun hatte er alle Hände voll damit zu tun, die „äußerst heterogene Gruppe der Unternehmer“ zu solidarisieren und eine einheitliche Willensbildung herbeizuführen. Er betonte jetzt die

59 Auf Notwehr gemünzt, in: Der Spiegel, 39/1969, S. 67 f.

60 Vgl. Unternehmer in der Zerreißprobe, in: Handelsblatt, 25./25.4.1970, S. 3.

61 Unternehmern fehlt es an Mut gegenüber dem Linksextremismus, in: Handelsblatt, 28.10.1970, S. 1.

62 Vgl. „Zielscheibe der Progressiven“, in: Handelsblatt, 23.11.1970, S. 5.

63 Vgl. Bergs Philippika, in: Handelsblatt, 14.12.1970, S. 2.

64 Vgl. „Wir sind zum Gespräch über die Mitbestimmung bereit!“, in: Handelsblatt, 22.1.1970, S. 1, 4.

„Wächterfunktion“ der Arbeitgeber gegen übereilte Reformen.⁶⁵ Wie gering der Spielraum für einen Vermittler wie Friedrich war, der in einem zunehmend gereizten gesellschaftspolitischen Klima den Spagat aus Integration der Arbeitgeber und Dialogfähigkeit mit der Regierung zu bewältigen versuchte, zeigte sich im Januar 1972. Der „Spiegel“ recherchierte, mit seinem Abweichen „von der Linie stereotyper Unternehmer-Kritik“ habe sich Friedrich den „Groll seiner Kollegen“ zugezogen.⁶⁶

Inzwischen hatten Unternehmer einige Aktivitäten gegen die Regierung und die Linke entfaltet. 1971 war die „Bedrohung“ weiter ausgiebig beschrieben worden. AEG-Vorstandsmitglied Matthias Schmidt erkannte eine „totale Verunsicherung“ bei den Unternehmern: „Wer hinhört, was die totalen Erneuerer uns in stereotyper Wiederholung zurufen, seien es Jungdemokraten oder Jungsozialisten, von den Ultras anderer Schattierungen ganz zu schweigen, der kann ihre Parolen und Forderungen nicht länger verharmlosen“⁶⁷ Günter und Jörg Henle, Direktoren bei Klöckner, ließen im „Handelsblatt“ schließlich wissen, die Unternehmer probten eine „Rundumverteidigung“.⁶⁸ Den Worten folgten nun Taten.

Ende 1971 erschien in wichtigen Tageszeitungen und Zeitschriften eine Anzeige mit der Überschrift „Wir können nicht länger schweigen“, unterzeichnet vom designierten BDI-Präsidenten Sohl und weiteren 61 deutschen Unternehmern, die kollektiv die Wirtschaftspolitik der Bundesregierung attackierten und auch in der Öffentlichkeit eine „Kampfansage“ abgaben. Zum Jahresende berichtete der „Spiegel“, Willy Brandt habe bei einem Treffen mit 35 Unternehmern, unter ihnen die „Creme des Managements“, in ungewöhnlich direkter und erregter Weise erklärt, er gedenke die Kraftprobe anzunehmen, wenn sie sich nicht vermeiden lasse. Am Ende habe man sich in versöhnlicher Stimmung getrennt. Der Kanzler hatte nach eigener Aussage „den Eindruck gewonnen, daß unsere Industriellen auch politisch über ihre Nasenspitze hinaussehen können.“⁶⁹

Die Aussöhnung war von kurzer Dauer: 1972 bliesen die Unternehmer noch einmal zum Kampf gegen die Regierung, und die jungen Linken stellten den Aufhänger dar. Im Mai berichtete das „Handelsblatt“ von einer unter Federführung des DI geplanten Öffentlichkeitsaktion, mit der – Zitat Friedrich – „den zunehmenden sozialistischen Einflüssen, namentlich in der jüngeren Generation, entgegengewirkt werden soll“.⁷⁰ Über die Aktion, die werbewirksame Thesen zur Verteidigung der Marktwirtschaft sowie ein Bekenntnis zu Reformen enthalten sollte, informierte auch der „Spiegel“: Forciert würde sie von BDI und BdA, während sich der DIHT der politischen Neutralität verpflichtet fühle und keinen Wahlkampf betreiben wolle. „Weit abseits“ und den Aktivitäten gegenüber skeptisch stehe auch Fritz Dietz, Präsident des Bundesverbandes des deutschen Groß- und Außenhandels (BGA). Dieser habe sich gegen die „ewigen Verteufel-

65 Vgl. Mit dem Biedenkopf-Modell haben sich die Arbeitgeber noch nicht angefreundet, in: Handelsblatt, 14.12.1970, S. 3.

66 Vgl. Unter den Rock, in: Der Spiegel, 4/1972, S. 30f.

67 Die totale Verunsicherung, in: Handelsblatt, 8./9.10.1971, S. 26.

68 Vgl. Unternehmer proben Rundumverteidigung, in: Handelsblatt, 18.11.1971, S. 3.

69 Frei nach Goethe, in: Der Spiegel, 52/1971, S. 24f.

70 Vgl. Arbeitgeber sagen Linken den Kampf an, in: Handelsblatt, 5./6.5.1972, S. 1.

lungen“ ausgesprochen: „Heute sind’s die Unternehmer, morgen die Roten und übermorgen die Schwarzen.“⁷¹ Gleichwohl sah auch Dietz die Aufgabe der Unternehmer den Kampf anzunehmen – damit die „moralisch verpackten Utopien“ nicht Realität würden. Er gab dafür noch einen semantischen Ratschlag: Eine „Anpassung an die Diktion der Neomarxisten“ sei tunlichst zu vermeiden. Es gelte die „soziale Marktwirtschaft“ zu verteidigen, nicht den „Kapitalismus“ – wer letzteres tue, begeben sich bereits aufs Glatteis.⁷² Die geplante Öffentlichkeitsaktion gegen die „Linke“ kam über Pläne nicht hinaus, dennoch war der Rest des Jahres 1972 vom Versuch vieler Unternehmer geprägt, den „Umsturz“ durch einen Sturz der Regierung zu verhindern.⁷³

5. Semantische Anpassungen: Die Suche nach einem Weg zurück zum Dialog

Nach der triumphalen Wiederwahl Brandts war die Strategie einer offenen Konfrontation endgültig gescheitert. Es begann ein davon nicht völlig ungetrübter Entspannungsprozess, der mehrere Ursachen hatte: Die Wähler hatten auf absehbare Zeit unveränderliche politische Tatsachen geschaffen. Die Ölkrise von 1973 beendete endgültig die auf dauerhaftem Wachstum beruhende Umgestaltungseuphorie einiger Regierungsvertreter, die den Unternehmern insbesondere Sorge bereitet hatte. Darüber hinaus verflüchtigte sich die Sorge vor einem Umsturz. Man konnte die Linke auch weiterhin in der Öffentlichkeit bekämpfen, ohne die Gefahr eines unmittelbar drohenden Systemwechsels konstruieren zu müssen. Selbst in der Konfrontation mit den „Systemüberwindern“ wurde jetzt fast immer nach positiven Antworten auf die Herausforderung gesucht. Auch Dietz forderte, der Unternehmer dürfe sich nicht „in die Ecke der ‚reaktionären Kräfte‘ verweisen“ lassen. Aus dieser Ecke herauszukommen, war kein leichter Gang.

Die Unternehmerstimmen, die sich freieres Denken und vehementere Kritik am eigenen Lager in der Öffentlichkeit leisten konnten, kamen nicht aus den Verbänden. Ernst Wolf Mommsen etwa, Ende der 1960er Vorstandsvorsitzender der Thyssen-Röhrenwerke, war als Vordenker erneuerter Managementkonzepte bereits Ende 1969 in der Lage, die gesellschaftliche Situation und den Studentenprotest anders zu beschreiben als viele Kollegen und dauerhafte Herausforderungen zu erkennen. Er forderte „tiefgreifende Reformen unseres Bildungswesens“ – nur dadurch könne „unser Land die Bürger der Zukunft noch zu Partnern machen.“ Dabei griff er eine traditionelle Humanitätssemantik auf, die die „1968er“ in „progressiven“ Gewand aktualisierten: Der Mensch müsse „wieder zum Mittelpunkt aller Dinge“ werden und „sich frei entfalten können“; er solle nicht „als sogenannter Arbeitnehmer einem sogenannten Kapital gegenüberstehen“: „Es geht [...] um einen Wandel der Werte. Hier ist der Protest der studentischen Jugend zu verstehen.“ Zugleich nahm Mommsen als einer der ersten Manager die zentrale Bedeutung der ökologischen Frage in den kommenden Jahren vorweg: Es sei „eine

71 Morgen rot, in: Der Spiegel, 23/1972, S. 72.

72 Vgl. Wer den „Kapitalismus“ verteidigt, begibt sich schon aufs Glatteis, in: Handelsblatt, 19./20.5.1972, S. 3.

73 Vgl. Was die Unternehmer für ihr Image tun wollen, in: Handelsblatt, 27.6.1972, S. 20.

zentrale Aufgabe der Weltwirtschaft, uns den Schutz der biologischen Abläufe in der Natur zu garantieren“.⁷⁴

Von Herbst 1970 an meldeten sich verstärkt weitere Unternehmer zu Wort, die nach neuen Antworten suchten. Eine erste gemeinsame Linie lag darin, dass der marxistischen Kritik am „ausbeuterischen“ Kapitalismus mit aktiverer Öffentlichkeitsarbeit zu begegnen. Dies konnte geschehen durch Bekenntnisse zum „sozialen Unternehmertum“, Absagen an den „Neoliberalismus“ oder durch Kritik am vorherrschenden Staatsverständnis vieler Unternehmer. Die Selbstkonstruktion als „soziale Unternehmer“ war den meisten Unternehmern schon in der auf gesellschaftliche Harmonisierung bedachten Nachkriegszeit in Fleisch und Blut übergegangen. Die Herausforderung der „1968er“ bestand nun darin, dass sie durch ihre Fundamentalkritik das Anspruchsniveau an den sozialen Unternehmer über das bis dahin übliche Maß noch erweiterten. Das „Handelsblatt“ stellte im Februar 1971 fest, die Manager hätten eingesehen, dass ihre Unternehmen „nur überleben und die freie Gesellschaftsordnung vor schweren sozialen Erschütterungen bewahrt werden kann, wenn eine neue Synthese zwischen Profit und sozialer Verantwortung gefunden wird“.⁷⁵ In diesem Sinne äußerte sich 1972 Schickedanz-Geschäftsführer Hans Dedi:

„[...] die soziale Integration der Menschen in unserem Lande ist heute ohne Frage geringer als in Zeiten, in denen es uns viel schlechter ging. Das mißverständene Leistungsprinzip hat zu einer überzogenen Individualisierung der Glieder der Gesellschaft geführt. Mit anderen Worten: Der Chrom am Auto ist vielen wichtiger als ein gut durchlüfteter Kindergarten!“

Marcuse habe den „revolutionären Schnitt für den ideologischen Anzug“ entwickelt, die Unternehmer aber den Stoff dafür geliefert. „Und wäre es nicht ein makabres Bild, so müßten wir all jenen extrem linken Gruppierungen dankbar sein, daß sie uns aufgerüttelt haben.“ Er mahnte eine Beschäftigung „mit jenem philosophischen Ansatz“ an, um so „eine Brücke zu den Kritikern unserer Gesellschaft“ zu finden“.⁷⁶

Die ASU und ihre Jugendorganisation Bundesverband Junger Unternehmer (BJU) bildeten die Speerspitze der Selbstkritik. Der ASU-Vorsitzende Wolfgang Herion räumte ein, die Unternehmer seien „nicht schuldlos“, sollte „in absehbarer Zeit die linke Ideologie Fortschritte machen“. Die Wenigsten würden „durch ihr gesamtes Verhalten“, Information und Aufklärung inklusive, dagegen angehen.⁷⁷ Der BJU ging noch weiter: „Die progressiven Juniorchefs sehen manche Juso-Kritik im Ansatz als berechtigt an“ – sie befürworteten die Abschaffung von Erhaltungssubventionen, das Verursa-

74 Die Zukunft zum Partner machen, in: Handelsblatt, 17.11.1969, S. 9. Mit einer solchen Einschätzung lag Mommsen bemerkenswert dicht am Puls der Zeit und stellte damit im Unternehmerlager eine Ausnahme dar. Genau zehn Tage nach dieser Äußerung wechselte Mommsen als Staatssekretär ins Bundesverteidigungsministerium.

75 Unternehmer dürfen nicht nur nach Gewinn streben, in: Handelsblatt, 12./13.2.1971, S. 3.

76 Auch Unternehmer an Marcuse schuld, in: Handelsblatt, 27.7.1972, S. 3.

77 Vgl. Unternehmer erweckten Reue und Vorsatz, in: Handelsblatt, 15.5.1972, S. 3.

cherprinzip bei Umweltschäden und eine stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozeß. Missbehagen empfanden sie, weil „die heutigen Substanzen der Marktwirtschaft mit Argumenten von gestern verteidigt und unsachgemäß vertreten“ würden.⁷⁸

Unter den Mittelständlern hatten sich schon seit längerem etwa 200 in der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft (AGP) zusammengeschlossene Unternehmen „Partnerschaft“ in Form von weitgehenden Sozialleistungen auf die Fahnen geschrieben. Als erster Unternehmer in der Bundesrepublik hatte Gert P. Spindler zum Januar 1951 Gewinnbeteiligung für seine Mitarbeiter installiert. Trotz mancherlei verllorener Illusionen zählte Spindler aber auch 1972 noch zu den Leitfiguren sozialen Unternehmertums, als er für eine offensivere PR-Arbeit warb: „Es gehört zur guten alten Tradition der selbständigen, meist mittelständischen Unternehmer, dass sie von ihren Leistungen keine großen Worte machen.“ So ehrenwert dies sei, „so gefährlich, ja tödlich für das freie Unternehmertum“ wirke es sich in einer Zeit aus, „in der die Umwelt in wachsendem Maße diesen Berufsstand verteufelt und zum Sündenbock für alle Unzulänglichkeiten unserer heutigen Gesellschaft stempelt.“ An den „radikalen Parolen der äußersten Linken“ habe die schlechte Öffentlichkeitsarbeit ihren Anteil, denn: „Was einem unheimlich ist, davor fürchtet man sich. Wovor man sich fürchtet, mystifiziert man.“⁷⁹ Scharfe Kritik nach innen übte auch der Frankfurter Privatbankiers Johann Philipp von Bethmann: „Von wenigen rühmlichen Ausnahmen abgesehen, pflegen die Sprecher der Unternehmerschaft das Wirtschafts- oder gar Brancheninteresse mit dem Gesamtinteresse gleichzusetzen. Der Staat ist auch für sie nur ein lästiges Übel, solange man ihn nicht braucht. Brauchte man den Staat, ging man zum Kanzler, was einen miserablen Eindruck machen mußte.“⁸⁰

Lothar von Balluseck schrieb Ende 1972 im „Handelsblatt“, vereinzelte „gute Taten“ würden von den jungen Linken bestenfalls „als Initiativen eines juvenilen Patriarchats kreuzbraver Leute“ abgetan; es gehe vielmehr darum, kollektiv außerökonomische Themen zu besetzen.

„Gesucht werden also Persönlichkeiten aus Unternehmungen, die in der modernen Literatur, die die Bölls und Grass' ablöst, zu Hause sind, die mit der Mentalität der studentischen Linken im allgemeinen und der antiautoritären Erziehung im besonderen vertraut sind, die sich in den neomarxistischen Richtungen auskennen, ohne ihnen entrüstet, also ohne geistiges Rüstzeug, gegenüberzustehen. Wenn sich solche Persönlichkeiten finden und zusammenfinden – ich weiß, daß es sie gibt – würden sie bei unseren Massenmedien Beachtung und Resonanz finden.“⁸¹

78 Vgl. Junge Unternehmer haben viele Berührungspunkte mit den Jusos, in: Handelsblatt, 10.10.1972, S. 3.

79 Der Unternehmer muß sich in der Öffentlichkeit richtig verkaufen, in: Handelsblatt, 16.5.1972, S. 8.

80 Sozialismus ist Kommunismus oder es gibt ihn nicht, in: Handelsblatt, 16.2.1972, S. 3.

81 Management im Aufbruch, 3. Dokumentation, in: Handelsblatt, Dezember 1972, S. 1.

Die realen Lern- und Entwicklungsprozesse blieben indes sporadisch, zumal sich die Anforderungen auch immer wieder änderten. Die Veränderungen in Einstellungen und Semantik auf Unternehmenseite erscheinen dennoch beträchtlich in diesen Jahren, offenbar bei einer wachsenden Minderheit. Im Mai 1973 stellte sich erneut Mommsen, inzwischen bei Krupp, in Sachen Mitbestimmung und Vermögensbildung „in Widerspruch zur Meinung des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, als dessen künftigen Präsidenten manche Leute Mommsen schon zu sehen glauben“.⁸² Drei Monate zuvor hatten sich Europas Manager in Davos in einem Manifest vom Gewinn als primärem Unternehmensziel verabschiedet. Dieser sei allein ein „notwendiges Mittel“, um Kunden, Mitarbeitern, Geldgebern und der Gesellschaft dienen zu können. Das „Handelsblatt“ kommentierte süffisant: „Hätten die Jusos Redigierhilfe leisten dürfen, sie hätten wohl formuliert ‚der Unternehmensgewinn ist ein notwendiges Übel‘.“⁸³ Einige Tage später kam Hermann Josef Abs ebenfalls zum Ergebnis, dass Gewinn nicht alles sein könne. Sein Beitrag ist ein Paradebeispiel für semantische Anpassungsleistungen an den „Zeitgeist“, die eine Position markierten, aus der heraus die Unternehmer tatsächlich offensiv in die Zukunft gehen konnten:

„Der vielfältige Nutzen, den die Gesellschaft aus der Tätigkeit eines Unternehmers zieht, bildet nicht nur die Daseinsberechtigung für den Unternehmer, sondern ist zugleich auch der Hauptgesprächsgegenstand für die Kommunikation zwischen Unternehmer und Gesellschaft. Daß die Leistung, die das Unternehmen für die Gesellschaft erbringt, stets den sich wandelnden Bedürfnissen der Menschen angepasst wird, ist für den Unternehmer nicht nur Reaktion auf die vom Markt mit seinem Wettbewerb ausgehenden Ansprüche, sondern auch seine spezifische, von ihm bewußt gegenüber der Gesellschaft übernommene Aufgabe. Sie ist damit Teil seines Selbstverständnisses. Die Bedürfnisse der Menschen, und zwar aller Menschen und damit aller Gruppen in der Gesellschaft, sind demnach der Grundtenor aller Handlungen und aller Äußerungen des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft.“⁸⁴

6. Selbstkritik und Bekenntnisse zur Gesellschaft

Seit den frühen 1970er Jahren wurde der Protest gegen das „Kapital“ zumindest in Teilen konkreter; den jungen Antikapitalisten gelang es, politische und moralische Kategorien in die Beobachtung unternehmerischer Aktivitäten einzuführen. Ein Musterbeispiel in diesem Kontext war in den Jahren 1971 und 1972 der Protest gegen den Bau des Cabora-Bassa-Staudamms auf mehreren Aktionärsversammlungen, die linke Studenten in ein politisches Tribunal verwandelten. Mit 680 Millionen Mark waren die westdeutschen Firmen AEG-Telefunken, Siemens, BBC, Hochtief und Voith an dem Milliarden-Projekt am Sambesi beteiligt, das die Organisation Afrikanischer Einheit als

82 Unternehmerplädoyer für Mitbestimmung, in: Handelsblatt, 28.5.1973, S. 1.

83 Magna Charta des Managements?, in: Handelsblatt, 13.2.1973, S. 8.

84 Gewinn ist gut, aber nicht alles, in: Handelsblatt, 16./17.2.1973, S. 26.

„industrielles Machtmittel der portugiesischen Kolonialherren zur weiteren Unterdrückung der Neger“ geißelte. Mitte 1971 protestierten „Studenten und Jung-Akademiker“ dagegen auf der AEG-Hauptversammlung. Der „Spiegel“ beobachtete „einen neuen Typus Industrie-Hauptversammlungen“: „politische Anklagen zur Geschäftspolitik in der Dritten Welt, Transparent-Aktionen über den Häuptern von Bossen und Bankern, Verteilung von Steckbriefen an Aktionäre“. Der Aufsichtsratsvorsitzende Hans Bühler ließ bei unangenehmen Fragen das Mikrofon abschalten: „Sie sind hier auf der Hauptversammlung eines Unternehmens und nicht in einem politischen Gremium.“⁸⁵ Im folgenden Jahr wurden die Protestaktionen fortgesetzt, die Reaktion bei Siemens war abermals ein Verweis aus dem Saal. Daraufhin gründete sich eine 23 Mitglieder starke „Aktion Kritischer Aktionäre“, als deren Rednerin die Bonner Studentin Brigitte Erler auf der VW-Hauptversammlung die politischen Verhältnisse in Südafrika und Brasilien thematisierte, wo sich der Konzern engagierte.⁸⁶ Diese Strategie blieb mittelfristig nicht folgenlos. Die Unternehmen wehrten sich zwar unter Einsatz auch drastischer Mittel gegen die Instrumentalisierung ihrer Hauptversammlungen als politische Bühne, doch bloße Defensive konnte keine Lösung für ein Problem sein, das eben nicht vorübergehender Natur war. Die Thematisierung von wirtschaftlichen Aktivitäten in Ländern mit politisch fragwürdigen Regimen, also die Einführung politisch-moralischer Kategorien, blieb. Die „1968er“ hatten einen Prozess eingeleitet, der ethisch problematische Investitionen mit dem Risiko negativer PR verband.

Unter der Oberfläche entwickelten sich Ansatzpunkte einer Verständigung, denn Unternehmer und eine von „1968“ geprägte Generation mussten künftig miteinander leben, und dies in einer von pluralistischen Massenmedien durchdrungenen Öffentlichkeit. Eine Folge von „1968“ war, dass rasch viele der ehemals protestierenden Studenten im Medienbereich zu arbeiten begannen. Es entstanden nun beispielsweise marxistisch inspirierte Dokumentarfilme über die Wirtschaft und einzelne Unternehmen. Unternehmer mussten sich darauf einstellen, mit einer derart geprägten Beobachtung zu leben. Die Gewöhnung an das Fernsehen mag dadurch erleichtert worden sein, dass selbst Unternehmer vom Schläge eines Fritz Berg die überraschende Erfahrung machen konnten, in Interview-Sendungen „positiv“ wirken zu können.⁸⁷ Auf der anderen Seite beobachteten die ehemals revolutionären Filmer nicht mehr den „klassischen Ausbeutertyp“, sondern „Repräsentanten einer nachkapitalistischen Unternehmerwirtschaft, eine heimliche Elite“.⁸⁸ In dieser Phase kam es auch zu vereinzelt Diskussionen zwischen Managern und Jusos.⁸⁹

Ein weiterer Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Gründung der Stiftung „Gesellschaft und Unternehmen“ Ende 1972 in Frankfurt, die den wissenschaftlichen Versuch einleitete, die Unternehmer in einer Gesellschaft im Wandel neu zu verorten. 45 Unternehmer und Unternehmen, vorwiegend aus den Branchen Chemie und Maschinenbau,

85 „Wild gebrüllt, in: Der Spiegel 26/1971, S. 29f.

86 Die Non-Profit-Aktionäre von der AKA, in: Handelsblatt, 10.7.1972, S. 5.

87 Vgl. Dieser Berg war nicht zu erschüttern, in: Handelsblatt, 11.1.1971, S. 16.

88 Top-Manager – nicht manipuliert, in: Handelsblatt, 8./9.12.1972, S. 8.

89 Vgl. Systemüberwindung durch Manager, in: Handelsblatt, 6./7.10.1972, S. 3.

statteten ein fünfköpfiges, interdisziplinäres Forscherteam mit einem jährlichen Etat von 300.000 Mark aus. Den Stiftungsvorsitz übernahm Abs, der folgendes Ziel formulierte: „Sie soll der Betriebswirtschaft den soziologischen Aspekt und der Gesellschaftstheorie die nüchterne betriebswirtschaftliche Basis hinzufügen.“⁹⁰ Ein Jahr später informierte Hans H. Wenkebach das Fachpublikum über erste Thesen der Stiftungsarbeit – die „Manager müssen umdenken“: „Kurz: Die ‚Linken‘ geben auf wichtige Fragen falsche Antworten, die ‚Rechten‘ geben Antworten auf irrelevante Fragen. Eine Diskussion findet kaum statt. Hier sieht die Stiftung ‚Gesellschaft und Unternehmen‘ eine Marktlücke.“ Ausgehend von der Idee der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung müsse in Zukunft zusätzlich „Quality of Life“ produziert werden.⁹¹

Verbarrikadierungen und forsche Maßregelung während Hauptversammlungen konnten auch nicht verdecken, dass die Unternehmer den Protestaktionären argumentativ nicht gewachsen waren. Eine Situationsbeschreibung aus dem „Handelsblatt“:

„Es ist nicht zu leugnen, daß manche Firmenvorstände in der Auseinandersetzung mit diesem Gegner keine gute Figur machen. [...] Vielmehr sind viele Top-Manager einfach überfordert gegenüber Gegnern, die in der rhetorischen Auseinandersetzung zwischen Florett und schwerem Säbel wechseln können, die in einer Frage ein ganzes Statement unterbringen und mit unorthodoxen Argumenten verblüffen. [Es] fehlt ihnen die Schlagfertigkeit und dialektische Souveränität, auch mit verblüffenden Fragen und Einwänden coram publico fertig zu werden.“

Hier galt es, einen Lernprozess aktiv in Angriff zu nehmen – was viele taten. Die Zeitung berichtete über eine enorme Nachfrage am Heidelberger „Management-Institut Hohenstein“, das den Jesuiten-Professor Ernst Haensli für ein Dialektik-Seminar gewonnen hatte: „Die Seminar-Manager können sich vor Eloquenz suchenden Managern nicht mehr retten.“⁹² Zwei Jahre später hatte der Andrang in Heidelberg noch nicht nachgelassen. Peter Brügge berichtete für den „Spiegel“ über einen Marxismus-Kurs für Manager, den der SPD-Linke Jochen Steffen und der Jesuit Rupert Lay leiteten.⁹³ In vier ausverkauften Wochenendseminaren nähmen die beiden sich „je ein Dutzend linksbange Betriebsführer“ vor. Die Reportage illustriert einerseits, wie wenig viele Unternehmer noch immer von den internen Flügelkämpfen auf der „Linken“ und deren Weltsicht begriffen hatten, andererseits, wie weit sie sich – vermutlich unbewusst – an den „Zeitgeist“ angeglich hatten:

„Die Manager, eben noch begierig, diesen führenden Sozi mit Hinweisen auf totalitäre marxistische Wirklichkeiten zu knüppeln, sitzen ohne Dampf über ihren Kollegheften. Ist ihnen selber Marx vielleicht schon virulent? Steffen legt's nahe: Zumindest die Marx

90 Stiftung der Unternehmer, in: Handelsblatt, 7.12.1972, S. 2.

91 Vgl. Radikaler noch als progressiv, in: Handelsblatt, 30.10.1973, Karriere – Chancen '74, S. 24, und ebd., Jusos, geht in die Wirtschaft!, S. 23.

92 Jesuiten-Dialektik für Top-Manager, in: Handelsblatt, 25.7.1972, S. 10.

93 „Letztlich wieder der olle Sokrates“, in: Der Spiegel, 49/1974, S. 66 ff.

gemäße ‚ökonomisierende und soziologisierende Erklärung‘ politischer Vorgänge sei längst bei allen im Schwange.“

Immuniert erschienen dem Beobachter die an solchen Veranstaltungen teilnehmenden Manager gegen apokalyptische Visionen, wie sie Lay durch Warnungen vor einem „Anwachsen syndikalistischer Kräfte“ in den Gewerkschaften und einem möglichen „totalen Gewerkschaftsstaat“ entfaltete. Die noch 1972 gepflegte Angst vor dem „Umsturz“ war für den wachsenden fortschrittlichen Teil des Unternehmerlagers offenbar ausgestanden:

„Was ankommt, sind Tricks und Tips für ihren Laden. Sie sollen den Marxisten im Betrieb nicht mit dem Beispiel Moskau kommen, o. k. Sie sollen ferner, sagt der Pater, Marxisten gegenüber tunlichst von Gesellschaftsanalyse die Finger lassen. Da lägen die ‚ziemlich richtig‘. [...] Wenn Steffen sie mit der Behauptung kitzelt, ‚ans quantitative Wachstum‘ glauben, nur noch Breschnew und Schmidt‘, so nehmen sie das hin wie den Wetterbericht. Aber seine These, ‚in der kapitalistischen Kosten-Nutzen-Rechnung‘ kämen ‚Mensch und Natur nicht vor‘, reizt den Herrn von Ciba zu dem Zwischenruf: ‚Doch, doch!‘ Und einer von Hoechst besteht darauf: ‚Die ökologischen Probleme werden gekonnt angefaßt.‘“

7. Fazit

Das Unternehmerlager hatte sich in der Auseinandersetzung mit den „1968ern“ verändert. Für die BdA vollendete diesen Prozess ironischerweise nicht der „halbe Linke“ Friedrich – die Umstände hatten das verhindert –, sondern der „Rechte“ Schleyer, seit 1974 Arbeitgeberpräsident. Was diesem, folgt man der „Spiegel“-Darstellung, in seinem ersten Amtsjahr gelang, war in diesem Zusammenhang enorm. Endgültig verschwand die Semantik der Klage:

„Binnen 14 Monaten bekehrte der bullige Top-Manager [...] seine Kollegen, die in den letzten Jahren stets weinerlich um Ansehen und Aufgaben gebangt hatten, zu neuem Selbstbewusstsein und Kraftgefühl. ‚Schleyer hat es verstanden‘, rühmte etwa der Hauptgeschäftsführer des Metall-Industriellenverbandes Dieter Kirchner, ‚die Unternehmer von der Klage gemauer wegzuholen.‘“

Darüber hinaus hatte es sich Schleyer zur „Lieblingsbeschäftigung“ gemacht, „die Demontage der Sozialen Marktwirtschaft“ zu verhindern und für „politisches Engagement der Unternehmer“ zu sorgen. Die vielfältigen Prozesse der Selbstkritik und -reflexion mündeten in ein der veränderten Situation angemessen formuliertes Selbstverständnis: „Unter seiner Führung veröffentlichte der Arbeitgeberverband ein gesellschaftspolitisches Grundsatzzprogramm, das obgleich auf einige Unternehmermaximen festgelegt, in vielen Passagen sich um progressives Make-up bemühte.“ Notwendige semantische Anpassungsleistungen waren also erbracht, was aber gerade nicht bedeutete, dass die BdA Kreide gefressen hatte – im Gegenteil. Sie schien gerüstet für die Kämpfe der künftigen Jahre.

Schleyer hatte „den einstigen Honoratiorenverein in eine zielsichere Unternehmerlobby“ verwandelt.⁹⁴

Verändert hatte sich indes nicht nur der Arbeitgeberverband. In der Auseinandersetzung mit den vielfältigen Herausforderungen der damaligen Zeit zog durchaus ein „neuer Geist des Kapitalismus“ ins Unternehmerlager ein – die veröffentlichten Äußerungen jedenfalls lassen darauf schließen. Die Unternehmer lernten, auf Kritik nicht einfach nur angegriffen zu reagieren, sondern sie in ihre Rechtfertigungslogiken einzubauen. Es empfahl sich, „progressiv“ zu argumentieren. Das bedeutete einerseits, die Verantwortung für die Gesellschaft zu betonen – und das möglichst nicht mit rückwärtsgewandten Beteuerungen, dass man diese immer schon sehr ernst genommen habe. Andererseits begannen auch die Unternehmer, die neuerdings vorherrschenden Werte wie Autonomie, Kreativität und Selbstverwirklichung zu bejahen. In den Verbänden und gewiss in weiten Teilen der Industrie geschah dies durch Lernprozesse, wie sie hier skizziert wurden. Ein idealtypisches Beispiel, wie sich Erwartungen sowohl an sozialen Ausgleich als auch an die individuellen Bedürfnisse der Adressaten semantisch verknüpfen ließen, lieferte wiederum die BdA 1974 in einem Beitrag zur Bildungsdebatte.

Jahrelang hatte der Verband auch auf diesem Feld hart gegen die Aktivitäten linker Gesellschaftsveränderer angekämpft und stets den Begriff der „Leistung“ im Munde geführt. So bezeichnete es Hauptgeschäftsführer Wolfgang Eichler 1972 als wichtige Aufgabe, „wieder ein ungestörtes Verhältnis unserer Gesellschaft zum Leistungswillen und zur Leistungsbereitschaft herzustellen“.⁹⁵ Lange fiel den Unternehmern außer Kampfesantik und Spott jedoch wenig ein, um der gefühlten Bedrohung durch linken Veränderungswillen zu begegnen. Nachdem Bundeskanzler Brandt in seiner Regierungserklärung 1972 den Begriff der Leistung positiv herausgehoben hatte, begannen die Arbeitgeber zunächst damit, ihren Frieden mit sozialliberaler Bildungsplanung zu machen. Ein entsprechender Beitrag im „Arbeitgeber“ erinnerte noch einmal an die Frontlinien der vergangenen Jahre:

„Dieses Bekenntnis zur Leistung ist besonders wichtig, nachdem sich in manchen Köpfen die wirre Vorstellung ausgebreitet hat, Leistung und Leistungsanforderung gehörten zu den teuflischen Mitteln des Kapitalismus, um die Ausbeutung des Menschen zu verewigen, und man könne in anderen ‚Systemen‘ (ohne Leistungsdruck?) freier, besser und menschlicher leben.“⁹⁶

Die programmatische Begründung der BdA zur Bildungspolitik ein Jahr später strotzte dann vor Argumenten, die den gesellschaftlichen Wertewandel aufgriffen: „Emanzipatorische Erziehungskonzepte, die den Leistungsgedanken ausklammern, sind unrealistisch [...]. Auch die in der Schulreform formulierten Zielsetzungen – Chancengerechtigkeit, soziale Integration und Demokratisierung – basieren auf dem Leistungsprinzip

94 Vgl. Fast einen Tobsuchtsanfall, in: Der Spiegel, 10/1975, S. 56 f.

95 Vgl. Gesellschaftliche Entwicklung, in: Der Arbeitgeber, 8/1972, S. 298 f.

96 Zur Bildungspolitik, in: Der Arbeitgeber, 3/1973, S. 93.

[...].⁹⁷ Dieser Rechtfertigungsstrang schöpfte aus dem Topos der gesellschaftlichen Verantwortung, zu der man sich bekannte: „Das Leistungsprinzip ist auch ein soziales Prinzip; es hat einen sozialen Imperativ.“ Hier knüpfte man durchaus an eigene Traditionslinien an, die nun aber nicht mehr als „konservativ“, sondern als „links“ präsentiert werden konnten – eine semantische Verschiebung, auf die auch Paul Nolte in seiner Analyse gesellschaftlicher Selbstbeschreibungen aufmerksam macht.⁹⁸ Von einem neuen Geist kündet der zweite Baustein der Argumentation, in dem auf „Freude“ und „Selbstverwirklichung“ rekurriert wurde, die ohne Anstrengungen allerdings nicht zu erreichen seien.⁹⁹ Am propagandistischen Ziel, ein hohes Leistungsniveau zu erhalten, hatte sich nichts geändert. Als Zugeständnis an die veränderten Rahmenbedingungen demonstrierte man nun aber, dass man seine Lektion gelernt hatte und wusste, worauf es auch ankam:

„Entgegenzuwirken ist einem permanenten Leistungsstreß und inhumanen Leistungszwang in allen Bereichen, die zu physischen und psychischen Schäden führen. Leistung wird dort problematisch, wo sie die Selbstentfaltung des Menschen behindert und die individuelle Leistungsfähigkeit übersteigt.“

Blickt man über den Kreis der Wortführer in den Verbänden hinaus, erkennt man insbesondere in der Konsumgüterindustrie und im Handel aktive Förderer des neuen, jugendlichen Hedonismus. Berührungängste mit den Vorstellungen der als kaufkräftige Zielgruppe entdeckten jungen Verbraucher konnten sich die Unternehmen hier nicht leisten. Es reüssierte, wer die Kommerzialisierbarkeit einer bunteren Lebenswelt erkannte und flippige Wünsche der Kunden bediente.

Anpassungsleistungen wurden in diesen Sektoren sehr viel früher erbracht. Mitte Januar 1967 hatte Kaufhof in Köln einen ersten „Beat-Shop im Carnaby-Stil“ eröffnet und binnen zweier Monate 23 weitere folgen lassen. Karstadt zog nach, und C&A begann, neben seinen Häusern Diskotheken einzurichten. Die Handelshäuser erklärten nun „Phantasie und Ideen“ für wichtiger als Rabatte. Sie gingen davon aus, dass Jugendllichkeit und ein „Hang zum Individualismus“ das neue Paradigma im Modebereich darstellen würden.¹⁰⁰ Für eine Diffusion neuer konsumistischer Jugendkultur auch in die Provinz sorgte seit Herbst 1968 der Versandhandel. Als Pionier gründete der Hamburger Otto-Versand die „Hermes Post-Shop GmbH“, die sich speziell den Abgrenzungswünschen der Jugendlichen zuwandte. Das „umfangreichste, konzentrierteste und wohl auch originellste Spezialangebot für die junge Generation“ umfasste annähernd 3.000 Artikel,

97 Schule. Ohne Leistung?, in: Der Arbeitgeber, 7/1974, S. 260 ff.

98 Vgl. Paul Nolte: Die Ordnung der deutschen Gesellschaft. Selbstentwurf und Selbstbeschreibung im 20. Jahrhundert, München 2000, S. 399–412. Auch Nolte diagnostiziert für eine Phase um 1970 ein kurzlebiges Aufflammen einer Semantik von Klasse und Konflikt. In der Folge seien Traditionen der Kultur- und Modernitätskritik nach links gewandert.

99 Die entsprechende Passage in Fußnote 97 angegebenen Text lautet: „Diffamierung von Leistung bedeutet immer auch Diffamierung von Freude und Erfolg. [Prüfungen] führen gerade in der Schule zu einer vielfach erst später als sinnvoll anerkannten Anstrengung, deren Erfolg zur individuellen Selbstverwirklichung und zu neuen Leistungsanreizen führt.“

100 Vgl. Mit Schock, Beat und Carnaby, in: Handelsblatt, 13.3.1967, S. 9.

vom blumendekorierten Hippie-Klappfahrrad über Pop-Plakate bis hin zum Schlagzeug, präsentiert in einem 120 Seiten dicken Magazin statt in einem Katalog.¹⁰¹ Andere Versandhäuser zogen entsprechend nach.¹⁰²

Der Beitrag der Werbewirtschaft zur Durchsetzung eines auf Kreativität und Selbstverwirklichung fußenden Paradigmas kann kaum überschätzt und hier nicht ausführlich dargestellt werden.¹⁰³ Entscheidend ist, wie rasch sich in den späten 1960er und frühen 1970er Jahren auf Seiten der Unternehmer das auf „Sachlichkeit“ und „Nüchternheit“ basierende Leitbild auflöste, das auf einem Seminar des Werbefachverbandes Südwest 1967 Hans Schenk von der Robert Bosch GmbH so beschrieb: Eine „harte“, produktionsbezogene und verbrauchernahe Werbung, die nicht amüsiere, sondern informiere“, sei der einzige gangbare Weg. Der Verbraucher erwarte „echte Information“. ¹⁰⁴ Derlei Skepsis war 1971 schon zur Ausnahme geworden, als HDE-Präsident Fritz Conzen sich dafür aussprach, „die Solidität und Wahrhaftigkeit in der Werbung vor die hemmungslose Anpreisung zu setzen“. ¹⁰⁵ Den kreativen Weg hatte demgegenüber 1968 die avantgardistische Kampagne von Charles Wilp für Afri-Cola gewiesen.¹⁰⁶ Während Erfrischungsgetränke im Trend lagen, erlebte die Brauereiwirtschaft eine Absatz- und Imagekrise. „Kein anderer Konsumartikel ist mit soviel Konservatismus behaftet“, klagte 1968 Georg-Wilhelm Haase, Vorstandsmitglied der Dortmunder Actien-Brauerei AG.¹⁰⁷ Die Branche reagierte 1970 mit einer Kampagne, die sich an Wilps Vorbild anlehnte und „Bier mit Wumm“ als „hippes“ Getränk anpries.¹⁰⁸ Wer Konsumartikel verkaufen wollte, musste seine Produkte offensichtlich zu Ausstattungsobjekten eines individuellen Lebensgefühls stilisieren – ein weiterer Kanal, in dem der „neue Geist des Kapitalismus“ floss.

Bis Mitte der 1970er Jahre war eine Menge passiert: Eine jüngere Generation hatte häufig das Sagen; die Unternehmer wagten sich aus der Deckung in die mediale Offensive und

101 Post-Shop bietet Beat und Pop, in: Handelsblatt, 15.9.1968, S. 8.

102 Vgl. 100 000 Twens fragten Otto, in: Handelsblatt, 4.11.1968, S. 7. Schon ein Jahr zuvor hatte Konkurrent Neckermann „zwei hüpfende Teenager in beatgrünem Hosendreß und orangefarbenem Minirock“ auf dem Deckblatt seines Katalogs abgebildet, 40 Prozent des Kleidungsassortiments waren diesem Stil gewidmet, gegenüber zehn Prozent im Vorjahr, vgl. Der Spiegel, Übertriebene Generation, 41/1967, S. 154–170.

103 Vgl. dazu Siegfried J. Schmidt/Brigitte Spieß: Die Kommerzialisierung der Kommunikation. Fernsehwerbung und sozialer Wandel 1956–1989, Frankfurt/M. 1997.

104 Werbung morgen: Informativ und gezielt, in: Handelsblatt, 21.3.1967, S. 3.

105 Respekt vor dem Verbraucher..., in: Handelsblatt, 14.7.1971, S. 7.

106 Wilp, Star-Fotograf und umstrittener Werber, der sich selbst als Künstler definierte, inszenierte mit psychedelischen Bildern – etwa jungen, als Nonnen verkleideten Frauen, die sich lasziv dreinblickend dem Cola-Genuss hingeben – und sinnfrei aneinander gereihten, dem Hippie-Jargon entlehnten Slogans wie „Das alte Rezept und die neue Konzeption maxi mini super flower pop-op-cola, alles ist in Afri-Cola“ den Konsum des Erfrischungsgetränks als legitimen „Afri-Cola Rausch“.

107 Der Deutschen liebster Saft, in: Der Spiegel, 33/1968, S. 34 ff.

108 Vgl. Die Söhnlein von Söhnlein..., in: Handelsblatt, 16.9.1969, S. 6. Präsentiert wurde die Kreation der Werbeagentur Hegemann auf einem bunten Plakat, das auf der linken Seite einen Stiefel zeigte, der nach oben in einen Bierkrug überging. Rechts daneben stand zu lesen: „Fort mit den schlaffen Parties, Freunde! These boots are made for drinking! Herrlich sind die Stiefelparties. Erst Du. Dann ich. Dann sie. Dann er. Rund geht's. Das gibt Schwung. Und gute Laune. Sowa schaffst kein Zuckerwasser. Bier hat Wumm.“

spielten immer virtuoser auf der PR-Klavatur; man hatte über die Herausforderungen zuerst geklagt und dann die Konfrontation gesucht, um schließlich auf eine „progressive“ Semantik umzustellen, die die von Boltanski und Chiapello diagnostizierten Werte transportierte. Im Idealfall war jetzt mögliche Kritik in Botschaften von Firmenseite bereits eingebettet. Wie das funktionieren konnte, machte Henkel aus Düsseldorf vor.

Die Leitbilder der Kampagnen des Chemieunternehmens erscheinen als miniaturartiger Spiegel veränderter Wertvorstellungen: In den frühen 1960er Jahren standen noch Arbeiterleichterungen für die Hausfrau im Vordergrund, zwischen 1964 und 1969 lautete das Paradigma „Sauberkeit“, bis 1971 versuchte man, sich als größter Lieferant auf dem Markt zu profilieren, ehe in jenem Jahr die „gesellschaftliche Verantwortung“ als Trumpfkarte ausgespielt werden sollte. Das „Handelsblatt“ schrieb 1972 über eine neue Kampagne:

„Henkel ist überzeugt, wie die Anzeigen, die in vier großen überregionalen Blättern erscheinen, betonen, daß ein Unternehmen in einigen Jahren auch daran gemessen wird, wie es seine Verantwortung gegenüber den Verbrauchern wie der ganzen Gesellschaft überhaupt sieht – ein Thema, das ja in der öffentlichen Diskussion zu Recht eine wichtige Rolle spielt. Henkel möchte jedenfalls zu den ersten Unternehmen gehören, die auf diese neuen Bewertungsmaßstäbe vorbereitet sind und sagen können, ein verantwortungsbewusstes fortschrittliches Unternehmen zu sein.“¹⁰⁹

Insgesamt schaltete die Firma acht verschiedene Anzeigen unter dem Etikett „Wir wollen Fortschritt, der vernünftig ist.“ Diese bestanden jeweils zur Hälfte aus fett gedruckten Leitsätzen wie „Wie sozial ein Unternehmen denkt, merkt man nicht daran, ob es mittags gratis Schnitzel gibt“ oder „Unternehmen, die nur in Gewinnen denken, werden bald eine Menge zu verlieren haben.“ Die andere Hälfte nahmen Texte ein, die über die Aktivitäten des Unternehmens im sozialen Bereich oder im Umweltschutz informierten. Die „Deutsche Public-Relations-Gesellschaft“ zeichnete die Kampagne schließlich mit ihrem höchsten Preis aus. Vor dem Hintergrund der hier dargestellten Konfrontationen gewinnt dieser eine besondere Symbolik: Henkel erhielt die „Goldene Brücke 1974“.¹¹⁰

109 „Wenn es sich nur verkaufen läßt...“, in: Handelsblatt, 11.10.1972, S. 13.

110 Vgl. Henkels „Firmen-Philosophie“, in: Der Arbeitgeber, 20/1974, S. 798f.

Der Konsument als Unternehmer

Fünf Einwände und ein Interpretationsvorschlag

von Jan-Otmar Hesse

In der gegenwärtigen Auseinandersetzung um den „Neoliberalismus“ werden immer wieder Argumente verwendet, die die 1970er Jahre als eine Wasserscheide im Übergang zum kalten Turbokapitalismus der Gegenwart sehen. Im Anschluss an Michel Foucaults Vorlesungen zur *Geschichte der Gouvernementalität* wird davon ausgegangen, der entscheidende Wandel habe darin bestanden, dass die Menschen seitdem permanent in ökonomische Verwertungszwänge eingespannt gewesen seien. Soziales Verhalten sei zunehmend erodiert und diskriminiert worden, während Konkurrenzverhalten und Marktbezug zum Durchbruch gekommen sei. Es sei der „Mensch des Unternehmens und der Produktion“ entstanden,¹ ein „unternehmerisches Selbst“, wie Ulrich Bröckling es nennt,² das in allen anfallenden alltäglichen Entscheidungen ökonomische Handlungsmaximen verwendet. Als ein wichtiger Referenzpunkt für diese These wird dabei auf die Neue Konsumtheorie von Gary S. Becker verwiesen, die „ökonomische Theorie des Alltags“,³ der in den 1970er Jahren als erster ökonomische Analysen zur Beurteilung der Nützlichkeit der Ehe, der „Kinderaufzucht“ oder der Ausbildung verwendete und damit zum punching-ball der Kritik an der „Ökonomisierung des Sozialen“ aufstieg.

Eine solche These birgt einigen Sprengstoff für die Unternehmensgeschichte, geht sie doch davon aus, dass sich der Unternehmerbegriff in den 1970er Jahre in einer neuen, aber allgemeinen Form der „Selbstrepression“ (Michel Foucault) auflöste.⁴ Wenn alle Menschen sich unternehmerisch verhalten, was unterschied dann das unternehmerische Verhalten des Unternehmers vom unternehmerischen Verhalten des Konsumenten? Zudem verweist die These auf die 1970er Jahre als Epoche fundamentalen Wandels und gibt in diesem Zusammenhang Anlass für ihre unternehmenshistorische Überprüfung. Waren die verstärkten Marketing- und Werbeanstrengungen der Unternehmen in diesem Zeitraum nicht zuletzt Ausdruck des Übergangs zu einer aktiven, unternehmerischen Entscheidungsfindung der Konsumenten? Im Folgenden soll zunächst die Grundlage der These überprüft werden, was zu fünf, zumeist dogmenhistorischen Einwänden veranlasst.

- 1 Michel Foucault: *Geschichte der Gouvernementalität II. Die Geburt der Biopolitik*, Frankfurt/M. 2004, S. 34.
- 2 Ulrich Bröckling: *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*, Frankfurt/M. 2007.
- 3 Vgl. zuletzt die populäre Darstellung: Gary S. Becker/Guilty Nashat Becker: *Die Ökonomik des Alltags. Von Baseball über Gleichstellung zur Einwanderung. Was unser Leben wirklich bestimmt*, Tübingen 1998.
- 4 Diesen Begriff verwendet Foucault noch in: Michel Foucault: *Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses*, Frankfurt/M. 1977, S. 34, vgl. auch: Hinrich Fink-Eitel: *Foucault zur Einführung*, Hamburg 1989, S. 70 ff. In späteren Arbeiten, auch in der *Geschichte der Gouvernementalität*, taucht der Begriff nicht mehr auf.

Im Anschluss daran soll ein Interpretationsvorschlag formuliert werden, wie man die im Anschluss an Foucault und Bröckling durchgeführten Forschungen und Beobachtungen in die unternehmenshistorische Erforschung der 1970er Jahre einbeziehen könnte. Die folgenden Ausführungen verstehen sich als ein Diskussionsbeitrag, der eine systematisch-empirische Auseinandersetzung mit der Foucault-Bröckling-These beginnt.

1. Ein dogmenhistorischer Irrtum als Ausgangspunkt

Ausgangspunkt der These ist Foucaults *Geschichte der Gouvernementalität*, der vor einigen Jahren ins Deutsche übersetzte Vorlesungszyklus aus den Jahren 1978 und 1979. Es handelt sich letztlich um eine Ideengeschichte des ökonomischen Liberalismus, die Foucault hier vorlegt, allerdings im Gewand seiner sehr exzeptionellen Vorstellung von „Staat“ und „Regierung“.⁵ Hatte sich die politische Ideengeschichte angewöhnt, den Liberalismus und die hieraus hervorgehenden demokratischen Bewegungen des 18. und 19. Jahrhunderts als eine Zurückdrängung des Staates zu begreifen, so sieht Foucault in ihm eine intelligente Form der Ausdehnung der Regierung, die aus der Selbstbegrenzung staatlicher Herrschaft resultiere. Dadurch dass mit dem ökonomischen Liberalismus ein Bereich der Wirtschaft konstruiert werde, der eigengesetzlich gestaltet ist, haben die staatlichen Autoritäten ihren Herrschaftsbereich zwar formal begrenzt. Im Ergebnis sei auf diese Weise aber eine zusätzliche Legitimationsbasis entstanden. Die Regierungen konnten nun nach dem wirtschaftlichen Erfolg ihres Regierungshandels bewertet werden, was ihre Autorität im Ergebnis steigerte. Die Abgrenzung eines eigenen Bereichs des Ökonomischen ist damit in der Interpretation von Foucault notwendig mit der Herausbildung des modernen demokratischen Staates verbunden.

Den wirtschaftlichen Liberalismus, die „politische Ökonomie“ eines Adam Smith und eines David Ricardo, versteht Foucault in diesem Zusammenhang als Entstehung einer Wissenschaft, die durch die Auffindung der Regelmäßigkeiten innerhalb der Ökonomie zur Abgrenzung und Stabilisierung dieses eigenständigen Bereiches beitrug. Es sei eine Wissenschaft zur Erforschung der Regeln des Wirtschaftssystems etabliert worden, die letztlich eine „ökonomische Regierung“ ermöglichen sollte.⁶ Dabei versteht Foucault den Begriff der „Regierung“ aber nicht synonym mit „Staat“. Die von ihm konstatierte „ökonomische Regierung“ hebt deshalb auch nicht auf die Institutionen der (staatlichen) Herrschaft ab, sondern auf sämtliche gesellschaftlichen Formen der „Regierung“ oder Steuerung in einer historischen Epoche, die auch diskursiv hergestellt wer-

5 In dieser Beschreibung von Foucaults Konzeption folge ich im Wesentlichen meinen beiden Aufsätzen: Jan-Otmar Hesse: „Der Mensch des Unternehmens und der Produktion“. Foucaults Sicht auf den Ordoliberalismus und die ‚Soziale Marktwirtschaft‘, in: Zeithistorische Forschungen 3/2 (2006), ULR: <http://www.zeithistorische-forschungen.de/16126041-Hesse-2-2006>; ders.: „Der Staat unter Aufsicht des Marktes“ – Foucaults Lektüren des „Ordoliberalismus“, in: Krasmann, Susanne/Volkmer, Michael (Hg.): Michel Foucaults „Geschichte der Gouvernementalität“ als Paradigma der Sozialwissenschaften. Internationale Beiträge zu Rezeption und Anschlüssen. Köln 2007, S. 213–237.

6 Foucault, *Gouvernementalität II*, S. 30–34.

den können.⁷ Der Neologismus „Gouvernementalität“, der unmöglich ins Deutsche zu übersetzen ist, steht für diese Ambivalenz.⁸ Die Verinnerlichung ökonomischer Wettbewerbsregeln, die Kritiker des Neoliberalismus seit den 1980er Jahren mit der Zurückdrängung des Wohlfahrtsstaates einhergehen sehen, wäre in diesem Sinne als eine spezifische Veränderung der „Gouvernementalität“ anzusehen, wobei sich die Foucault-Forschung keineswegs einig darüber ist, ob diese Form der Entscheidungsregulierung (wie man das Ergebnis möglichst neutral bezeichnen könnte) eine beherrschende, das heißt unfreiwillige Fremdbestimmung des Individuums darstellt, oder wesentlich neutraler als gesellschaftlich konditionierender Regelbestand des Zusammenlebens anzusehen ist, dessen Produkt staatliche Institutionen sind.⁹

Zwar dürfen Foucaults Analysen nicht mit einer systematischen historischen Ausarbeitung verwechselt werden, die sie nicht zu sein beanspruchten.¹⁰ Vielmehr hatten sie lediglich den Charakter einer historischen Herleitung der neoliberalen Gouvernementalität seiner eigenen Gegenwart (das heißt den 1970er Jahren). Allerdings zogen sie unmittelbar historische Argumente nach sich. Solche wurden aber weniger von ‚Dogmenhistorikern‘ entwickelt (wie die Vertreter der Wissenschaftsgeschichte der Ökonomie üblicherweise innerhalb des Faches genannt werden), sondern von Sozialwissenschaftlern im weiten Sinne, Forschern also, die nicht an der Entwicklung der Wirtschaftstheorie, sondern der gegenwärtigen Gesellschaft interessiert sind. In diesem Kontext entstanden auch die Arbeiten von Ulrich Bröckling. Foucaults epistemologische Analyse von ökonomischem Liberalismus, deutschem Ordoliberalismus und anderen Neoliberalismen der 1930er Jahre sowie der Chicago School der 1970er Jahre wird dabei von Bröckling als kontinuierliche historische Entwicklung nachvollzogen: „Aus den Schriften insbesondere Gary S. Beckers entziffert er [gemeint ist Foucault, J. H.] die Ratio neoliberaler Gouvernementalität in ihrer klarsten, weil radikalsten Form und präpariert als deren Nukleus die Subjektivierungsfigur des unternehmerischen Selbst heraus. [...] Dass auch

7 Martin Saar: Macht, Staat, Subjektivität. Foucaults Geschichte der Gouvernementalität im Werkkontext, in: Susanne Krasmann/Michael Volkmer (Hg.): Michel Foucaults „Geschichte der Gouvernementalität“ als Paradigma der Sozialwissenschaften. Internationale Beiträge zu Rezeption und Anschlüssen, Köln 2007, S. 23–46.

8 Thomas Lemke, der zu den sehr frühen Exegeten der Gouvernementalität-Vorlesungen in Deutschland gehörte, wies vor einigen Jahren auf die verbreitete Fehlübersetzung hin, nach der *Gouvernementalität* aus *gouverné* und *mentalité* gebildet würde und als eine Mentalität der Selbstregierung zu interpretieren sei. Tatsächlich enthalte der Begriff dagegen nicht den Aspekt der Unterdrückung, der in einer solchen Übersetzung konnotiert werde, sondern assoziiere vorsichtiger eine Vorstellung des Regelhandelns des Subjektes von innen. Ulrike Bröckling/Susanne Krasmann/Thomas Lemke: Gouvernementalität, Neoliberalismus und Selbsttechnologien. Eine Einführung, in: Ulrike Bröckling/Susanne Krasmann/Thomas Lemke (Hg.): Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen, Frankfurt/M. 2000, S. 7–40.

9 Saar, Macht.

10 Foucault thematisiert an zahlreichen Stellen die Tatsache, dass er nicht den Anspruch erhebt, als Historiker zu arbeiten oder zu denken. Vgl. z. B.: Foucault, Gouvernementalität II, S. 231 f.; ders.: Die Ordnung der Dinge. Eine Archäologie der Humanwissenschaften. [1966], Frankfurt/M. 1990, S. 26 f. Vgl. zum Verhältnis von Foucault und der Geschichtswissenschaften auch: Paul Veyne: Foucault: Die Revolutionierung der Geschichte. (1978), Frankfurt/M. 1992.

der Lohnarbeiter ein Unternehmer sei“, so Bröckling weiter, „stellt keine neue Einsicht dar. Die entscheidende theoretische Innovation liegt darin, dass die Humankapitaltheorie [Beckers, J. H.] auch den Konsum als unternehmerische Aktivität auffasst. Sie sieht im Konsumenten nicht nur einen passiven Verbraucher, sondern auch einen aktiven Produzenten.“¹¹

Bei diesem Verdacht handelt es sich aber um eine Fehleinschätzung der Geschichte der ökonomischen Theorie. Der unternehmerisch motivierte Konsument tritt als Figur der Wirtschaftstheorie keineswegs erst in den Werken Beckers auf die Bühne der Wirtschaftstheorie und damit in den 1970er Jahren, so dass man hieraus eine Veränderung des Dispositiv‘ des Neoliberalismus ableiten könnte. Diese Konstruktion gehört vielmehr zu den zentralen theoretischen Errungenschaften der ökonomischen Neoklassik im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts. Es ist hier nicht der Ort, eine minutiöse Entwicklung der Konsumtheorie im 20. Jahrhundert nachzureichen, die zwischenzeitlich recht gut erforscht ist.¹² Stichworte sollen genügen: Der Übergang von der Klassik zur Neoklassik beruhte gerade darauf, dass der Preisbildungsmechanismus auf Märkten nicht mehr wie noch von Smith und den Klassikern als durch die Produktionskosten determiniert angesehen wurde, sondern auf der Konsumentenseite ein Faktor „Bedürfnis“ hinzukam, der erst im Ausgleich mit dem Angebot, das durch die Produktionskosten determiniert ist, zu einem Gleichgewichtspreis auf den Märkten führte. Hermann Heinrich Gossen, ein mathematisch geschulter, preußischer Verwaltungsbeamte verfasste bereits 1854 seine berühmte Schrift über „Die Gesetze des menschlichen Verkehrs“, die sich mit den Wahlentscheidungen der Konsumenten beschäftigten und diese analog zur klassischen Preistheorie konstruierte.¹³ Die Neoklassiker Leon Walras und William Stanley Jevons feierten die Wiederentdeckung Gossens in den 1870er Jahren und lieferten (zusammen mit der österreichischen Grenznutzenschule um Carl Menger) die mathematische Interpretation der Wahlentscheidungen auf der Grundlage des Marginalismus, indem sie die Nachfrage als Resultat der Maximierung einer „Nutzenfunktion“ beschrieben.¹⁴ Damit unterschied sich in der Neoklassik die Konsumentenseite in ihrer Entscheidungsfindung sowohl formal als auch inhaltlich nicht mehr von der Produzentenseite. Das Ergebnis war eine Neuformulierung der neoklassischen Preistheorie. Diese Theorie wurde von Alfred Marshall und William Y. Edgeworth weiterentwickelt und erhielt durch Vilfredo Pareto im frühen 20. Jahrhundert einen letzten Schliff. Pareto setzte durch den von ihm vollzogenen Übergang zu einem ordinalen Nutzenkonzept den Grundstein dafür, dass die soziale Dimension des „Konsums“ weiter aus der neoklassischen Preistheorie entfernt wurde, was letztlich erst mit dem Hicks-Allen-Aufsatz über die Komplementarität im Jahr 1934 umfassend vollzogen werden konnte. Die beiden englischen Ökonomen

11 Bröckling, Selbst, S. 88.

12 Roger E. Backhouse: The Stabilization of Price Theory, 1920–1955, in: Warren J. Samuels/Jeff Biddle/John B. Davis (Hg.): A Companion to the History of Economic Thought, Oxford 2003, S. 308–324.

13 Jan-Otmar Hesse: Art. Gossensche Gesetze, in: Friedrich Jäger u. a. (Hg.): Enzyklopädie der Neuzeit, Bd. 3, Stuttgart 2006.

14 Wilhelm Krelle/Horst Claus Recktenwald: Gossen und seine ‚Gesetze‘ in unserer Zeit. Vademecum zu einem verkannten Klassiker der ökonomischen Wissenschaft, Düsseldorf 1987.

hatten den mathematischen Nachweis geführt, dass es ohne Kenntnis der „Nutzenfunktion“ möglich sei, eine Nachfragefunktion abzuleiten, mittels derer die Marktnachfrage und damit auch der Marktpreis erklärt werden konnte.¹⁵

Ausgangspunkt für die „Hicks-Allen-Revolution“ der Nachfragetheorie war damit die Überzeugung, dass letztlich die Entscheidungsprozesse der Konsumenten in Analogie zu denen der Unternehmer zu verstehen sei.¹⁶ Es lassen sich zahlreiche Belege dafür beibringen, dass diese Perspektive bereits in den 1940er Jahren die Überzeugung der meisten Ökonomen gewesen ist, in Deutschland wie auch im Ausland. So schrieb der hinsichtlich seiner politischen Zuordnung zweifellos vollkommen unverdächtige englisch-amerikanische Ökonom, Kenneth Boulding, in seinem 1948 in zweiter Auflage erschienen Lehrbuch:

„Die Kräfte, welche die Handlungsweise eines Konsumenten bestimmen und die Gesetze, die seine Wahlakte lenken, sind in bemerkenswerter Weise denen ähnlich, von denen sich ein industrieller Produzent leiten lässt. [...] Ein Konsument kann üblicherweise als eine kleine ‚Firma‘ betrachtet werden, die am Ende der Produktionskette liegt. Er kauft Konsumgüter, ebenso wie ein Unternehmen Einsatzware, und wie ein Unternehmen verwandelt er sie in ein Endprodukt, dessen Wert in bestimmter Weise festgestellt zu werden vermag. Das Endprodukt des Konsumenten ist allerdings nicht ein physisches Produkt, [...] es ist ein psychisches Produkt, technisch bekannt als ‚Nutzen‘. Ebenso wie ein Produzent Arbeit, Bodendienste und Rohmaterial kauft und sie in ein physisches Produkt verwandelt, ebenso kauft ein Konsument Nahrung, Kleidung und Vergnügen und erbaut aus ihnen das Gebäude seiner Befriedigungen [...] Der Prozeß der Konsumtion ist daher nichts von der Produktion Unterschiedenes.“¹⁷

Wenn bei Bröckling und anderen der Eindruck besteht, dass das Thema Konsum erst in den 1970er Jahren in der Wirtschaftswissenschaft entdeckt worden sei,¹⁸ so könnte man dies durchaus selbst historisieren und auf einen deutschen, wirtschaftstheoretischen Sonderweg zurückführen: Die deutsche Wirtschaftswissenschaft zeichnet sich durch eine bis in die 1960er Jahre vor allem gegenüber den USA deutliche Betonung der Produk-

15 Jan-Otmar Hesse: Komplementarität in der Konsumgesellschaft. Geschichte eines wirtschaftstheoretischen Konzepts, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 2 (2007) im Druck. Zur Bewertung vgl. auch Paul A. Samuelson: Complementary: An Essay on the 40th Anniversary of the Hicks-Allen Revolution in Demand Theory, in: Journal of Economic Literature 12 (1974), S. 1255–1289.

16 Vgl. hierzu vor allem auch die dt. Rezeption: J. Heinz Müller: Grundlagen einer allgemeinen Theorie der Wahlakte, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 164 (1952), S. 81–119 u. 186–214; Wilhelm Krelle: Theorie wirtschaftlicher Verhaltensweisen, Meisenheim 1953.

17 Kenneth Boulding: Economic Analysis, New York 1948, S. 613; zit. n. Werner Hofmann: Zum Gesellschaftsbild der Nationalökonomie von heute, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 11 (1959), S. 682–698, hier: S. 687.

18 Diese Meinung vertritt z. B. Jakob Tanner: Industrialisierung, Rationalisierung und Wandel des Konsum- und Geschmacksverhaltens im europäisch-amerikanischen Vergleich, in: Hannes Siegrist/Jürgen Kocka (Hg.): Europäische Konsumgeschichte. Zur Gesellschafts- und Kulturgeschichte des Konsums (18. bis 20. Jahrhundert), Frankfurt/M. 1997, S. 583–613 (allerdings offenbar mit ausschließlichem Focus auf die angewandte Konsumtheorie).

tionsseite der Volkswirtschaft aus.¹⁹ Wird die Wirtschaftswissenschaft aber als eine, seit dem Zweiten Weltkrieg im Grund fundamental internationalisierte Disziplin betrachtet, so dass die Entwicklungen der amerikanischen Wirtschaftstheorie auch in Deutschland unmittelbar wirkungsmächtig werden (was Bröckling unterstellt), so sind die neueren Forschungen zur amerikanischen Wissenschaftsgeschichte nicht zu vernachlässigen. Sonja Amadae und Philip Mirowski haben gezeigt, wie sich in den 1940er Jahren die kriegswirtschaftliche kybernetische Systemforschung und die Rational-Choice-Ansätze als Kernbestand der neoklassischen Wirtschaftstheorie herausbildeten.²⁰ Die Frage nach dem ideenhistorischen Einschnitt der 1970er Jahre wird damit nicht obsolet. Durch den Verweis auf die Humankapitaltheorie Beckers und den ‚ökonomischen Imperialismus‘ ist sie indes nicht zu beantworten.

2. Wo bleibt eigentlich Keynes?

Weder in der Schilderung Foucaults noch in jener Bröcklings wird John M. Keynes und die *General Theory of Employment, Interest and Money* in die Geschichte der Gouvernamentalität einbezogen. Bei Foucault erscheint der Keynesianismus indirekt als das Gegenteil einer „ökonomischen Regierung“, als im positiven Sinne soziale oder sozialpolitische Milderung des Marktes.²¹ Diese Position wird bei Bröckling wiederum radikalisiert, wenn er schreibt, dass die von den Ordoliberalen vertretene Wirtschaftsordnungspolitik dem keynesianischen Interventionismus entgegengesetzt sei.²² In Bezug auf die wirtschaftstheoretischen Konzeptionen gibt es diese klare Gegenüberstellung zwischen „neoliberalen Ökonomen“ und Keynes aber gerade nicht! Donald Moggridge, Biograph von Keynes und Herausgeber der gesammelten Schriften, bezeichnete diesen sogar als „Neoliberalen“.²³ Diese Interpretation basiert darauf, dass Keynes von der neoklassischen Mikroökonomie ausgeht und damit auch die Analogie von Unternehmerverhalten und Konsumentenverhalten, die die Neoklassik auszeichnete, ganz selbstverständlich übernahm. Um diesen Zusammenhang zu erläutern sind einige Bausteine der keynesianischen Theorie zu besprechen.²⁴

Keynes gesamte Theorie der Beschäftigung sah letztlich die mangelnden unternehmerischen Investitionen als Grund für Unterbeschäftigungsgleichgewichte. „Nur eine

19 Hierzu: Jan-Otmar Hesse: Die Volkswirtschaftslehre der frühen Bundesrepublik. Strukturwandel und Semantik. Unveröff. Habilitationsschrift, Frankfurt/M. 2007.

20 Sonja M. Amadae: *Rationalizing Capitalist Democracy. The Cold War Origins of Rational Choice Liberalism*, Chicago 2003; Philip Mirowski: *Machine Dreams. Economics becomes a Cyborg Science*, New York 2002.

21 Foucault, *Gouvernamentalität II*, S. 205.

22 Bröckling, *Selbst*, S. 82.

23 Donald E. Moggridge: John Maynard Keynes, München 1977, S. 34: „Keynes war – es gibt keine bessere Bezeichnung – ein früher Neoliberaler. Nach seiner eigenen Angabe stand er am ‚liberal-sozialistischen Ende des breiten sozialpolitischen Spektrums, an dessen anderem Ende L. v. Mises, Hayek und Nachfolger wohnten.“

24 Die Darstellung orientiert sich im Wesentlichen an: Michel Beaud/Gilles Dostaler: *Economic Thought Since Keynes. A History and Dictionary of Major Economists*, Aldershot 1995.

Steigerung der unternehmerischen Investitionen kann letztlich die Beschäftigung erhöhen“,²⁵ so eine der zentralen Folgerungen seiner Allgemeinen Theorie, die er in Kontrast zur ökonomischen „Klassik“²⁶ entwickelte, welche noch davon ausging, dass Unterbeschäftigung allein durch die Senkung des Reallohns ausgeglichen werden könnte. Sehr ausführlich legte Keynes dar, wie unternehmerische Investitionsentscheidungen von den Erwartungen der Unternehmer über die Entwicklung der Preise abhängen, wobei er auf seine früheren Arbeiten zur Wahrscheinlichkeitstheorie zurückgriff. Während die „Klassiker“ davon ausgingen, dass allein die Höhe des Zinses die ökonomischen Investitionsentscheidungen bestimmen, verwies Keynes auf die wesentlich weiter gespannten Faktoren der unternehmerischen Erwartungsbildung, die er zum Ausdruck von der „Grenzleistungsfähigkeit des Kapitals“ (*marginal productivity of capital*) zusammenfasste. In diesen Erwartungswert gehe die fundamentale Zukunftsunsicherheit sowie unzählige irrationale Momente mit ein, „die Nerven und die Hysterien, sogar die Verdauung und die Wetterabhängigkeit“ der Unternehmer,²⁷ so dass nach Keynes unternehmerische Investitionsentscheidungen grundsätzlich nicht kalkulierbar und prognostizierbar seien. Es sei daher auch hochgradig unwahrscheinlich, dass die Höhe der Arbeitsnachfrage, die durch die unternehmerischen Investitionsentscheidungen festgelegt werde, genau der Höhe des Arbeitsangebots entspreche, die die Wirtschaftssubjekte in Abhängigkeit von ihren Konsumentscheidungen festlegen, so dass Unterbeschäftigungssituationen vorprogrammiert seien.

Die Entstehung des Arbeitsangebots der Wirtschaftssubjekte stellte sich Keynes dabei im Grunde in Analogie zur unternehmerischen Investitionsentscheidung vor. Das überrascht kaum, bedenkt man Keynes Herkunft von Alfred Marshall, welche selbst von Post-Keynesianischer Seite, also der linksliberalen Keynes-Tradition im Anschluss an Joan Robinson nie bestritten wurde.²⁸ Am deutlichsten zeigt sich der „Marshallianer“ Keynes bei seiner Beschreibung der Geldnachfrage. Die Interpretation des Geld- und Kapitalmarktes, die Keynes lieferte, war eine der wichtigsten Innovationen des keynesianischen Modells: Während die „Klassiker“ davon ausgingen, die unternehmerische Investition hänge vom Zinssatz und dieser von der Höhe der gesellschaftlichen Ersparnis ab, nahm Keynes an, dass die Geldnachfrage als ein Art ‚Störfaktor‘ in den Ausgleichsmechanismus eingeschaltet sei. Die Unternehmer fragten nicht „Investitionen“ nach, sondern Geld, das sie zur Finanzierung ihrer Investitionspläne benötigten. In ihrer Geldnachfrage konkurrierten sie dann mit den Konsumenten, die ebenfalls Geld nachfragten und zwar nicht nur für ihren Konsum, sondern auch für ihre Zukunftsvorsorge, wobei Keynes sowohl ein spekulatives Motiv als auch ein Vorsichtsmotiv der „Vorliebe für Liquidität“ (*liquidity preference*) beschrieb. Letztlich hänge dadurch die Geldnachfrage der Konsumenten

25 John Maynard Keynes: Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes. Ins Deutsche übersetzt von Fritz Waeger. Unveränderter Nachdruck der ersten Aufl. v. 1936, Berlin 1974, S. 41.

26 Keynes benutzte den Begriff „Klassik“ als Sammelbegriff auch für jene Ökonomen, die heute üblicherweise Vertreter der „neoklassischen Schule“ angesehen werden.

27 Keynes, General Theory, S. 137.

28 Paul Davidson: Setting the record straight on a history of Post Keynesian economics, in: Journal of Post Keynesian Economics 26/4 (2003), S. 245–272.

von deren Erwartungen über ihr künftiges Einkommen, über die Preisentwicklung auf den Konsumgütermärkten und über die Preisentwicklung für Geldanlagen ab.

„Dies hat eine große Ähnlichkeit mit unserer früheren ziemlich ausführlichen Erörterung über die Grenzleistungsfähigkeit des Kapitals. Genau wie wir gefunden haben, daß die Grenzleistungsfähigkeit des Kapitals nicht durch die ‚beste‘ Meinung, sondern durch die durch Massenpsychologie bestimmte Marktbewertung festgesetzt wird, so haben auch Erwartungen über die Zukunft des von der Massenpsychologie festgesetzten Zinsfußes ihre Rückwirkungen auf die Vorliebe für Liquidität.“²⁹

Angesichts massenhafter materieller Not in den Zeiten der Weltwirtschaftskrise müssen Keynes Bemerkungen über die Geldnachfrage für viele regelrecht zynisch geklungen haben, war doch die Befriedigung existenzieller Bedürfnisse vordringlich und die Rede über eine Geldnachfrage, die noch dazu wie eine unternehmerische „Investition“ behandelt wird, also vom Erwartungswert der Rendite abhängig gemacht wurde, eine nur akademisch interessante Frage. Keynes – so wurde nicht zuletzt von der sozialistischen Kritik immer wieder betont – habe die wohlhabenden Bürger mit erheblichen Finanzreserven im Kopf gehabt, als er an „die Konsumenten“ dachte.³⁰ Diese Vorbehalte gegenüber dem Keynesianismus wuchsen vor allem nach Keynes Tod in Bezug auf die Variante heran, die sich im Verlauf der 1950er Jahre als „Neoklassische Synthese“³¹ formierte, der Verbindung von keynesianischer Makroökonomie und neoklassischer Mikroökonomie. Es ist nicht notwendig, in der Diskussion über die „neoliberale“ Fundierung von Keynes und dem Keynesianismus eine ausdifferenzierte Meinung zu vertreten, um der Foucault-Bröckling-These entgegen zu halten, dass es nicht nur die Konsument-Unternehmer-Analogie als wohl etablierte Figur bereits seit der Neoklassik gab, sondern dass es auch vor dem Übergang zum „neoliberalen Imperialismus“ der 1970er Jahre kein ökonomisches Paradigma gegeben hat, das in dieser Frage signifikant vom Neoliberalismus verschieden gewesen wäre.

3. Der aktive Konsument: Entstehungsgeschichte und Bedeutung einer Figur

Wenn die Konsument-Unternehmer-Analogie nun nicht – darauf bezogen sich die ersten beiden Einwände – als zentrale „Innovation“ der imperialistischen neoliberalen Ökonomie der 1970er Jahre zu identifizieren, sondern im allgemeinen Programm der ökonomischen

29 Keynes, *General Theory*, S. 143.

30 Im Überblick über die Keyneskritik werden von Reimut Jochimsen und Helmut Knobel Paul Sweezy und Wladimir Woytinski als stellvertretend für diese Position genannt. Vgl. Reimut Jochimsen/Helmut Knobel: *Einleitung: Zum Gegenstand und zur Methodik der Nationalökonomie*, in: dies. (Hg.): *Gegenstand und Methoden der Nationalökonomie*, Berlin 1971, S. 11–66, hier: S. 41 f.

31 Zur Unterscheidung von „Keynesianismus“ und „Neoklassischer Synthese“ vgl. (neben der genannten dogmenhistorischen Literatur: Backhouse und Beaud/Dostaller) auch: Alexander Nützenadel: *Die Stunde der Ökonomen. Wissenschaft, Politik und Expertenkultur in der Bundesrepublik 1949–1974*, Göttingen 2005.

Neoklassik seit dem 19. Jahrhundert zu verorten ist, würde das im Sinne der von Foucault und Bröckling formulierten Gesellschaftskritik zu einer anderen Bewertung führen? Wiederum sollen einige dogmenhistorische Bemerkungen über sehr unterschiedlichen Sympathisanten der Konsument-Unternehmer-Analogie dazu dienen, die Bewertung zu präzisieren und der Frage näher zu kommen, ob sich die Verbreitung dieser Analogie als Markierung der diskursiven Zäsur der 1970er Jahre eignet.

Die Beschreibung des Konsumenten oder des Rezipienten als aktiven Teilnehmer in einem zweiseitigen Kommunikationsprozess ist in den letzten Jahren vor allem in den *Cultural Studies* betrieben worden, die teilweise an Michel Foucault anknüpfen. In der *Cultural Studies* wird beispielsweise von Stuart Hall davon ausgegangen, dass der Prozess der Aneignung von Produkten eben kein passiver Prozess der Konsumtion sei, sondern vielmehr die Ware jeweils eine Veränderung erfahre, die von den Produzenten nicht notwendigerweise intendiert sei. Konsum wird damit sehr optimistisch als eine Interventionsmöglichkeit der Masse innerhalb der kapitalistischen Kultur interpretiert.³² Zahlreiche Beispiele wurden in den Analysen dieses Ansatzes beigebracht, in denen sehr erfolgreich der Konsum zur Unterwanderung des Produktionszusammenhangs diene. Hierbei spielen Popkultur und Medienprodukte, Film, Fernsehen, Musik und so weiter eine erhebliche Rolle. Aber auch an anderen Beispielen ist diese Interpretation des Konsums bereits als Ausgangspunkt genommen worden, beispielsweise von Michael Wildt im Anschluss an Michel de Certeau.³³ Reduzierte man diese Vorstellung vom aktiven Konsumenten auf die Funktion, die Integration des Unternehmerverhaltens zu ermöglichen, so verabschiedet man sich zugleich von diesem gesamten, durchaus produktiven Entwicklungsstrang wirtschafts- und sozialhistorischer Forschung.

Aber diese Interpretation ist noch aus einem weiteren, nun wieder dogmenhistorischen Grund problematisch: Die aktive Konsumentenrolle war von einer weniger kapitalismuskritischen Verbrauchsforschung bereits früher, nämlich in den 1920er Jahren entdeckt worden. Diese stand im Zusammenhang mit der beschriebenen Weiterentwicklung der wirtschaftswissenschaftlichen Nachfragetheorie. Im Kern handelte es sich um eine angewandte Hauswirtschaftslehre, die vor allem auf Hauswirtschaftsschulen unterrichtet wurde. Als wissenschaftliche Disziplin zur „Verbrauchsforschung“ aufgewertet, wurde der Produktionsaspekt der Haushalte hier zwangsläufig in den Vordergrund gestellt, beispielsweise in den USA der 1920er Jahre in den Arbeiten von Hazel Kyrk.³⁴ Diese Arbeiten verbanden sich später mit einer rasch expandierenden Markt- und Meinungsforschung,

32 Vgl. vor allem die Aufsätze „Encoding/Decoding“ und „Die Strukturierte Vermittlung von Ereignissen“, in: Stuart Hall (Hg.): *Gesammelte Aufsätze, Argument Sonderband N. F. 226*, Hamburg: Argument 1992. Sowie: Karl Hörning/Rainer Winter (Hg.): *Widerspenstige Kulturen. Cultural Studies als Herausforderung*, Frankfurt/M. 1999.

33 Michael Wildt: *Am Beginn der „Konsumgesellschaft“: Mangelersahrung, Lebenshaltung, Wohlstandshoffnung in Westdeutschland in den fünfziger Jahren*, Hamburg 1994, S. 11. Vgl. Michel de Certeau: *Kunst des Handelns [L'invention du quotidien. Arts de faire, 1980]*, Berlin 1988.

34 Vgl. Ulrich Wyrwa: *Consumption, Konsum, Konsumgesellschaft. Ein Beitrag zur Begriffsgeschichte*, in: Hannes Siegrist/Jürgen Kocka (Hg.): *Europäische Konsumgeschichte. Zur Gesellschafts- und Kulturgeschichte des Konsums (18. bis 20. Jahrhundert)*, Frankfurt/M. 1997, S. 747–762, hier: S. 753 ff.; Tanner, *Industrialisierung*, S. 603 f.

welche dann stärker im Dienst der Unternehmen stand.³⁵ Insgesamt handelt es sich bei der hauswirtschaftlichen Konzeptualisierung des Haushaltes als ein Produktionsunternehmen um einen wenig revolutionären und ganz und gar vom ökonomischen Liberalismus unabhängigen Ansatz. Selbst die während des Zweiten Weltkriegs auflebende deutsche Konsumforschung, die stärker an der Regulierung des Konsums interessiert war, als an dessen Autonomie, betonte den Produktionsaspekt des Konsums. Bei der Frankfurter Nationalökonomin Charlotte von Reichenau finden sich in diesem Zusammenhang 1944 die folgenden Sätze:

„Denn auch, wenn sie (die Hauswirtschaft, J. H.) alles fertig kauft, besteht ihre produktive Leistung immer noch darin, daß sie – während die übrigen Produktionen einzelne Güter herstellen – die von ihr auf dem Markte fertig gekauften Produkte zu Gruppen und die Gütergruppen zu einer Einheit für den Verbrauch zusammenschließt. Darin liegt ihre bedeutende volkswirtschaftliche Funktion!“³⁶

Ganz gleich ob der aktive Konsument nun als eine Figur eingeführt wird, um in der nationalsozialistischen Volksgemeinschaft den privaten Haushalten die Verantwortlichkeit ihres alltäglichen Wirtschaftens zu verdeutlichen und unter Umständen auch Verständnis für die Konsumregulierung mit wissenschaftlichen Argumenten zu entlocken, oder ob die Figur zum Hoffnungsträger für die heutige Konsumkritik aufgebaut wird, sie ging historisch dem Neoliberalismus voraus und tauchte zugleich als dessen epistemologisches Gegenteil auf. Die Lokalisierung eines simultanen Entstehungszusammenhangs der Konsument-Unternehmer-Analogie und der imperialistischen, neoliberalen Wirtschaftstheorie in den 1970er Jahren wird mithin immer abwegiger.

4. A-historische Behandlung der Unternehmertheorie

Im Gegensatz zu Foucault beschäftigt sich Ulrich Bröckling nicht nur mit der neoklassischen Mikroökonomie, sondern dezidiert mit der Unternehmertheorie. Während der Konsument-Unternehmer-Analogie eine Historizität zugeschrieben wird, die – wie gesehen – weder innerhalb des neoliberalen Programms noch außerhalb von diesem je existierte, wird die Unternehmertheorie dagegen als unhistorisch und nicht wandelbar dargestellt. Mit Joseph A. Schumpeter, Ludwig van Mises, Israel Kirzner und Mark Casson erscheint ein ganzes Jahrhundert der Entwicklung der Unternehmertheorie als undifferenzierte Bausteine heutiger neoliberaler Unternehmertheorie,³⁷ während die überaus wechselvolle Geschichte der Figur des „innovativen Unternehmers“ seit Schumpeters *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* aus dem Jahre 1911 eine durchaus wechselvolle Geschichte erlebte.

35 Roger S. Mason: Breakfast in Detroit: Economics, Marketing and Consumer Theory, 1930 to 1950, in: *Journal of Macromarketing* 18/2 (1998), S. 145–152.

36 Charlotte von Reichenau: Konsum und volkswirtschaftliche Theorie, in: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 159 (1944), S. 81–115, hier: S. 100.

37 Bröckling, Selbst, S. 108–127.

Noch wesentlich stärker als die Konsumtheorie war die Unternehmertheorie dabei von den wirtschaftshistorischen Strukturveränderungen getrieben. Vor allem in der krisenhaften Zwischenkriegszeit mit ihren Großdebatten über den „korporativen Kapitalismus“, den „Monopolkapitalismus“ oder den „Finanzkapitalismus“ geriet selbst die theoretische Verteidigung des Unternehmers unter Druck.³⁸ Während in den tagespolitischen Debatten Unternehmer als „Kapitalisten“ desavouiert wurden, entwickelte die neoklassische Mikroökonomie die Vorstellung von der Möglichkeit des „monopolistischen Wettbewerbs“, in dem es auch unter der Existenz von Monopol- und Oligopolstrukturen auf der Angebotsseite unter bestimmten Bedingungen möglich sei, dass sich ein (gerechter) Gleichgewichtspreis einstelle.³⁹ Da die gesamte Produktionsseite zum monopolverdächtigen Großunternehmen tendiere, schien für unternehmerisches Verhalten kaum mehr Platz. Hieran konnte auch eine Renaissance der Unternehmerliteratur im nationalsozialistischen Deutschland nichts ändern, bezog sich diese doch überwiegend auf die unternehmensinterne Führungsrolle von Unternehmern und beschäftigte sich mit der soziobiologischen Auslese von ‚geeigneten‘ Führerpersönlichkeiten.⁴⁰ Während aber Joseph A. Schumpeter noch davon ausging, dass die Unternehmer als „Innovatoren“ durch neue Kombinationen der Produktionsfaktoren Wachstumsimpulse für die Gesamtwirtschaft auslösten und sie deshalb immer auf der Grenze zum Genie vermutete, tendierte die gesamte neoklassische Mikroökonomie nun zu einem nur technokratischen Verständnis des Unternehmers, der eine Funktion im kapitalistischen Produktionsprozess als Entscheider, Risikoträger oder Finanzier ausübe, welche von der konkreten Persönlichkeit unabhängig erschien. Es ist diese Phase der Kriegswirtschaft bis in die 1970er Jahre, die in der wirtschaftstheoretischen Dogmengeschichte auch gerne als eine Phase des „Verschwindens des Unternehmertums“ gedeutet wird.⁴¹

Im Rahmen der gelenkten Wirtschaft des Nationalsozialismus war genauso wie in der amerikanischen Kriegswirtschaft der angestellte „Manager“ zur vorherrschenden Figur geworden. Zwar geht die Geschichte des Managers genauso wie die Diskussion über die Frage, ob Eigentum für unternehmerisches Verhalten notwendig sei, bereits bis

38 Zur gesellschaftlichen Wertschätzung der Unternehmer vgl. Hans-Werner Niemann: *Das Bild des Unternehmers in deutschen Romanen der Jahre 1890–1945*, Berlin 1982. Vgl. allgemein auch: Hans Jaeger: *Unternehmer*, in: Otto Brunner/Reinhart Koselleck/Werner Conze (Hg.): *Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland*, Bd. 6, Stuttgart 1990, S. 707–732.

39 Backhouse, *Price Theory*.

40 Walter Hofmann: *Stellung und Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit in der modernen Wirtschaftsorganisation*, Leipzig 1933; Theodor Pütz: *Das Bild des Unternehmers in der Nationalökonomie. Versuch einer aufbauenden Kritik*, Jena 1935; Karl Lüer: *Der Unternehmer als Verwalter des Volksvermögens. Ein Vortrag*, Berlin 1935; Oskar Zieschang: *Wandlungen des Unternehmerbegriffs in der Wirtschaftstheorie*. Diss., Köln 1936; Heinz Sauer mann: *Die Gestalt des Unternehmers*, Berlin 1937; Erich Fechner: *Führertum und Unternehmertum im Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit*, Bonn 1937; Waldemar Schier: *Der nationalsozialistische Unternehmertyp. Entwicklungsbedingungen, -merkmale und Funktionen des deutschen Unternehmers im Dritten Reich*. Diss., Köln 1938, Emsdetten 1938; Joseph Winschuh: *Der Unternehmer im neuen Europa*, Berlin 1941.

41 Marc Blaug: *Entrepreneurship in the History of Economic Thought*, in: Peter J. Boettke/Sanford Ikeda (Hg.): *Advances in Austrian Economics*, Vol. 5, London 1998, S. 217–239.

zum Beginn des 20. Jahrhunderts zurück.⁴² Mit dem Ausgang des Zweiten Weltkrieges wurde diese Frage durch James Burnhams Buch „Das Regime der Manager“ nun zu einer Kernfrage im Rahmen der Debatten um die deutsche (und auch die amerikanische) Wirtschaftsordnung, wobei vor allem die Interessenverbände des Unternehmers in der Bundesrepublik lautstark darauf hinwiesen, dass angestellte Manager die Rolle von Unternehmern weder praktisch ersetzen könnten, noch der Begriff „Manager“ jenen des „Unternehmers“ verdrängen dürfe.⁴³ Von den angestellten Managern erwartete aber vor allem die Theorie keine innovativen Impulse mehr. Im Rahmen der keynesianischen Makrosteuerung war die Erwartung der „Investitionsschwäche“ sogar systematisch in das wirtschaftstheoretische Gerüst eingebaut worden. Zwar ging auch die keynesianische Theorie (wie gesehen) davon aus, dass der entscheidende Impuls zur Beseitigung von Unterbeschäftigungslagen von den unternehmerischen Investitionen ausgehe. Erich Schneider, einer der wichtigsten Volkswirte der Nachkriegszeit, der einerseits überzeugter Keynesianer und andererseits ein Schüler Schumpeters war, schrieb:

„Vergleicht man diese Leistung [gemeint war Schumpeters Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, J. H.] mit den theoretischen Konstruktionen anderer Autoren, etwa der von Haberler, Spiethoff und Keynes, so ist der zentrale Gedanke überall der gleiche: Träger der Entwicklung sind die investierenden Unternehmer, und die Schwankungen in den Investitionen bedingen die sogenannten Konjunkturschwankungen.“⁴⁴

Für den Keynesianer Schneider stellten gerade die Investitionsschwankungen das ökonomische Problem dar, so dass die ökonomische Stabilität nur mit zusätzlichen staatlichen Investitionsförderungen gesichert werden könnte. Hierbei stand der Unternehmergewinn, der schon in den 1920er Jahren zu heftigen Verteilungskontroversen Anlass gegeben hatte, wiederum im Mittelpunkt der Argumentation, die nun aber im Rahmen der keynesianischen Technokratie zu objektivieren versucht wurde. Mustergültig zerlegte beispielsweise der deutsche Wirtschaftstheoretiker Erich Preiser den Unternehmergewinn in unterschiedliche Bestandteile und fand hierbei einen Teil (die „Q-Gewinne“) als volkswirtschaftlich schädlich, weil diese nicht als Pioniergewinne den Schumpeterschen innovativen Unternehmen zufließen, sondern an einer ganz anderen Stelle der Volkswirtschaft entstünden, im Konsumgütersektor nämlich. Der Unternehmer X ernte also den Pioniergewinn, der eigentlich dem Unternehmer Y zustehe.⁴⁵ In der Situation der 1950er Jahre schien die Bereitschaft der Theoretiker, Unternehmern möglichst große Freiheiten und

42 Klassisch: Jürgen Kocka: Industrielles Management: Konzeptionen und Modelle in Deutschland von 1914, in: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 56 (1969), S. 332–372; Jürgen Kocka: Unternehmer in der deutschen Industrialisierung, Göttingen 1975.

43 James Burnham: Das Regime der Manager, Stuttgart 1951 (amerik. Original „The managerial revolution“, 1941). Zur dt. Diskussion um den Manager vgl. Volker Berghahn: Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik, Frankfurt/M. 1985, S. 208 ff.

44 Erich Schneider: J. A. Schumpeter – Der Theoretiker, in: Weltwirtschaftliches Archiv 65 (1950), S. 169–184, 178.

45 Zuerst: Erich Preiser: Geldschöpfung oder Sparen? Ein Beitrag zur Diskussion um die aktive Konjunkturpolitik, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 162 (1950), S. 245–259. Dann ausführli-

möglichst unbeschränkte Verfügungsgewalt über seine Gewinne zu lassen, sehr gering ausgeprägt gewesen zu sein. Fast verzweifelt schrieb daher der Ökonom Herbert Timm in einer drastischen Kritik an Preiser:

*„Stimmt es nicht bedenklich, wenn Preiser als den ‚spezifischen‘ (!) Unternehmergewinn (Q) den preissteigerungsbedingten Gewinn ansieht, wenn er also den **Unternehmer** zu nichts anderem als einen funktionslosen Besitzer von Produktionsmitteln degradiert und also gerade das verschweigt, was die einzige, aber auch durchschlagende wirtschaftliche und soziale Berechtigung des Unternehmergewinns darstellt oder doch darstellen sollte, nämlich seine Funktion als Motor des Fortschritts?“⁴⁶*

In der vorherrschenden wirtschaftstheoretischen Position der „Neoklassischen Synthese“ war die Unternehmerfunktion zugunsten der makroökonomischen Wirtschaftssteuerung über Geld- und Kapitalmärkte, Außenhandelsüberschuss und Finanzpolitik in den Hintergrund gedrängt worden. Dennoch war der Unternehmer als Figur der Wirtschaftstheorie nie vollständig verschwunden. Bereits seit den 1960er Jahren schickte sich die Unternehmertheorie zu einer zunächst schleichenden und dann galoppierenden Rehabilitation an. Erste Anzeichen finden sich im Zusammenhang mit der Cambridge-Kontroverse über die Neue Wachstumstheorie.⁴⁷ Vor allem die 1970er Jahre erlebten dann eine intensivere Diskussion über den Unternehmer, die nun aber auf einer vollständig veränderten Grundlage als noch Jahre zuvor geführt wurde. Die wirtschaftstheoretische Hintergrundmusik hierfür bildete die „Krise des Keynesianismus“ und die Forderungen nach einer besseren Mikrofundierung der Makroökonomie. Erwartungsbildung und Abschätzung der Entwicklungen des Konsums wurden nun wesentlich stärker in die Vorstellungen vom Unternehmer einbezogen als das noch von Schumpeter und der älteren neoklassischen Theorie vorbereitet war. Basierte Schumpeters Vorstellung vom Unternehmer letztlich auf den Erfahrungen der industriellen Großunternehmer, galten der sich in den 1970er Jahren herausbildenden Theorie Marktübersicht und Information als die zentralen Kompetenzen. Während an der für die österreichische Schule der Nationalökonomie bezeichnenden, konjunkturell wirksamen Innovationsfunktion der Unternehmer festgehalten wurde, kam ein Struktureffekt hinzu: Unternehmer standen nach der Sicht Israel Kirzners, einem amerikanischen Schüler Ludwig von Mises, für die Ausnutzung von Marktdifferenzen und -nischen, wurden als optimale Chancenverwerter beschrieben, die

cher in: Erich Preiser: Multiplikatorprozeß und dynamischer Unternehmergewinn, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 167 (1955), S. 89–126.

46 Herbert Timm: Geldschöpfung oder Sparen? Bemerkungen zu einem Aufsatz von Erich Preiser, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 163 (1951), S. 3–18, hier: S. 6f.

47 Die Cambridge-Kontroverse zwischen dem englischen Cambridge (Joan Robinson und Piero Sraffa) und Cambridge/Mass. (Samuelson und Solow) wurde um die Frage geführt, ob die abnehmende Grenzleistungsfähigkeit des Kapitals tatsächlich zwangsläufig zu Innovation führen müsse, oder ob es auch möglich sei, dass Unternehmer zu einer ‚veralteten‘ Kombination von Produktionsfaktoren ‚zurückspringen‘ (reswitching), weil diese wie innovative Kombinationen eine höhere Grenzleistungsfähigkeit des Kapitals aufweisen. John Edward King: A History of Post Keynesian Economics Since 1936, Aldershot 2002, S. 79–101.

gerade nicht dafür sorgen, dass sich Preisgefälle zwischen Innovatoren und Kopisten öffnen, sondern dass sie sich schließen.⁴⁸ Zumindest im Bereich der Wirtschaftstheorie war dieser Formenwandel des Unternehmerbegriffs zusammen mit der Krise des Keynesianismus die Voraussetzung dafür, dass Unternehmertum und „Entrepreneurship“ wieder einen zentralen Platz in der herrschenden Wirtschaftstheorie einnehmen konnte. Entweder hat damit der Neoliberalismus sich selbst kuriert, was ihm schließlich die kulturelle Hegemonie in den 1970er Jahren einbrachte, oder die Zäsur der 1970er Jahre geht eben nicht ursächlich auf den Übergang des Neoliberalismus zu einer imperialistischen Ökonomie zurück, sondern stand im Zusammenhang mit einem komplexeren sozio-ökonomischen Strukturwandel, in den auch die Veränderung der Wirtschaftstheorie mit einfluss, der sich aber eben nicht hierauf beschränkte.

5. Die widerspenstige Empirie

Weder Michel Foucault noch Ulrich Bröckling datieren ihre Interpretation der Geschichte der Gouvernamentalität beziehungsweise der Herausbildung des unternehmerischen Selbst. Da es sich in beiden Fällen nicht um geschichtswissenschaftliche Arbeiten handelt, war dies von den Autoren weder intendiert noch unternommen worden. Allerdings weisen die verwendeten Textbeispiele, Gary S. Becker, Oliver E. Williamson, Theodore Schultz, Israel Kirzner, James Buchanan etc. überdeutlich auf die intellektuelle Zäsur der 1970er Jahre hin. Bringt man nun diese intellektuelle Zäsur in Zusammenhang mit dem sozio-ökonomischen Strukturwandel der 1970er Jahre, so ergeben sich hieraus zumindest für die Bundesrepublik einige interessante Widersprüche: Das „unternehmerische Selbst“ bildete sich geradezu in jener Phase der deutschen Geschichte heraus, die durch die höchsten Einkommenszuwächse eine deutlich verbesserte Reallohnposition der abhängig Beschäftigten gegenüber den Selbstständigen und eine explodierende Staatsquote bei einer gleichzeitig regelrecht abstürzenden Investitionsquote ausgezeichnet ist.⁴⁹ Die Zahl der Selbstständigen ging zwischen 1960 und 1977 um ein Drittel auf 2,2 Mio. Personen zurück.⁵⁰ Zumindest ausgedrückt in diesen statistischen Artefakten war das Unternehmertum in den 1970er Jahren auf einem ungeahnten gesellschaftlichen Rückzug. Das wird auch von Umfragen bestätigt, die – natürlich – von neoliberalen Ökonomen durchgeführt wurden. Ein Teil der Reaktivierung der wirtschaftstheoretischen Debatte um den Unternehmer kann also unmittelbar auf die Reaktion liberaler Ökonomen auf eine gesell-

48 Karen I. Vaughn: *Austrian economics in America. The migration of a tradition*, New York 1994, S. 90–111; Keith Jakee/Heath Spong: *Praxeology, Entrepreneurship and the Market Process: A Review of Kirzner's Contribution*, in: *Journal of the History of Economic Thought* 25/3 (2003), S. 461–486.

49 Die strukturbereinigte Lohnquote sank in der (alten) Bundesrepublik von ca. 60% des Volkseinkommens Anfang der 1950er Jahre bis auf 55% um 1969, stieg dann wieder bis auf 60% um 1976, wo sie bis 1984 verharrte Werner Abelshauser: *Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945*, München 2004, S. 342. Die Ausgaben der öffentlichen Haushalte und der gesetzlichen Sozialversicherungen stiegen von einem Anteil von ca. 40% am BIP Ende der 1960er Jahre auf 50% zehn Jahre später. Gerold Ambrosius: *Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Ein Jahrtausend im Überblick*, München 2000, S. 376.

50 Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung. *Statistisches Taschenbuch. Arbeits- und Sozialstatistik*, Bonn 2000, Tab. 2.5.

schaftliche Strukturentwicklung zurückgeführt werden. Günter Schmölders, damals Präsident der von Friedrich August v. Hayek begründeten Mont Pèlerin Society, beklagte sich 1971 darüber, dass nur noch 30 Prozent der Deutschen selbst gerne Unternehmer sein würden und 43 Prozent der Meinung seien, dass auch angestellte Manager Unternehmer seien, was zwanzig Jahre zuvor nur 23 Prozent für richtig gehalten hatten.⁵¹ Die geringe öffentliche Anerkennung der Unternehmerfunktion korrespondierte zu allem Überfluss mit einem ebenso geringen Selbstbewusstsein der Unternehmer, wie Schmölders herausstellte: In Umfragen unter mittelständischen Unternehmern fanden seine Mitarbeiter am Kölner Institut für Soziale Verhaltensforschung 1973 heraus, dass diese ihre eigene Tätigkeit zwar als gesellschaftlich zentral und verantwortlich einschätzten, aber eine auffallende Geringschätzung ihrer Tätigkeit in der Öffentlichkeit erwarteten.⁵²

6. Zum Schluss: Ein Interpretationsvorschlag

Mit den vorstehenden fünf Argumenten sind indes lediglich Einwände gegen die Begründung der Foucault-Bröckling-These formuliert worden. Es wurde die Meinung in Zweifel gezogen, in den 1970er Jahren sei eine „neoliberale“ Unternehmertheorie auf die alltäglichen Entscheidungssituationen von Konsumenten ausgedehnt und damit das „unternehmerische Selbst“ zur vorherrschenden „Subjektivierungsform“ gemacht worden. Deutlich geworden dürfte sein, dass – sofern man eine solche mentalitätshistorische Veränderung anhand der Geschichte der Wirtschaftswissenschaft und der Unternehmertheorie diagnostizieren will – es sich um einen wesentlich langfristigeren Prozess gehandelt hat. Damit ist die Frage aber nicht obsolet, ob und auf welche Weise sich möglicherweise die „Subjektivierungsform“ in der Bundesrepublik in den 1970er Jahren verändert hat und zu welchen wirtschaftshistorischen Konsequenzen beziehungsweise zu welchen Veränderungen des Unternehmerhandeln dies geführt hat. Immerhin sprechen sämtliche in den 1970er Jahren entwickelten Konsumtheorien – und Gary S. Becker ist dort eben nur eine Weiterentwicklung der mikroökonomischen Nachfragetheorie unter vielen – wesentlich stärker von den Bedürfnissen der Konsumenten, der Psychologie des Konsumverhaltens, der veränderten Werte und so weiter.⁵³ Auch in den jüngeren Debatten über die Durchsetzung der Konsumgesellschaft entsteht der Eindruck, dass eine stärkere Orientierung der Wirtschaft an der Nachfrage, eine „Demokratisierung“ des Konsums, der Übergang zum Käufermarkt, den eigentlichen Strukturbruch seit den späten 1960er Jahren ausmachen.⁵⁴ Ulrich Bröcklings These lässt sich mit dieser Beschreibung des wirtschaftshistori-

51 Günter Schmölders: Das Bild des Unternehmers in der Bundesrepublik Deutschland, in: Günter Schmölders (Hg.): *Der Unternehmer im Ansehen der Welt*, Bergisch Gladbach 1971, S. 12–22.

52 Günter Schmölders: *Die Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft. Wandlungen der gesellschaftspolitischen ‚Hackordnung‘ in der Bundesrepublik Deutschland*, Essen 1973, S. 108 f.

53 Hierzu mein Aufsatz: Hesse, Komplementarität sowie: Erich Streißler: *Theorien der Konsumfunktion. Ein kritischer Überblick im Lichte der jüngsten Rezession*, in: Gottfried Bombach/Bernhard Gahlen/Alfred E. Ott (Hg.): *Neuere Entwicklungen in der Theorie des Konsumentenverhaltens*, Tübingen 1978, S. 1–31 u. diverse Aufsätze in diesem Band.

54 Christian Kleinschmidt: *Konsumgesellschaft, Verbraucherschutz und Soziale Marktwirtschaft. Verbraucherpolitische Aspekte des „Modell Deutschland“ (1947–1975)*, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 2

schen Strukturwandels ausgesprochen harmonisch vereinigen: Ein stärker unternehmerisches Verhalten der Konsumenten macht zwangsläufig eine stärkere Berücksichtigung der Nachfrage bei den Unternehmen notwendig, fördert verstärkte Erforschung der Märkte und damit die Marketing- und Absatzabteilungen der Unternehmen. Gleichzeitig zwingen eine überschießende Werbung, die Einführung der Selbstbedienung, die Strukturveränderung des Ausgabenbudgets der privaten Haushalte ihrerseits zu einem permanenten Entscheidungsdruck, der letztlich nur mit ökonomischem Kalkül lösbar ist.

Es bleibt dann aber noch zu klären, wie es zu dieser Strukturveränderung des Kapitalismus, für die man vielleicht die 1970er Jahre als eine Art Höhepunkt annehmen kann, gekommen ist, wenn nicht durch eine intellektuelle Innovation der neoliberalen Wirtschaftstheorie? Hier wird die Meinung vertreten, dass es sich um eine fundamentale Veränderung der marktwirtschaftlichen Strukturen handelte, durch die Angebot und Nachfrage nach Konsumgütern in einer Art Führungsektoreffekt in ein wachstumsförderndes Wechselverhältnis traten. In den 1970er Jahren stellte sich eine marktwirtschaftliche Struktur ein, in der nicht mehr isolierte Produkte und Dienstleistungen auf einem lokalisierbaren Markt getauscht oder gehandelt werden, sondern jeder Konsumakt ein mehrfaches an anderen Konsumakten hervorruft, was von Unternehmen ebenso strategisch geplant, wie von den Konsumenten „gewollt“ ist. Von Netzwerkökonomie ist (zumeist nur in Bezug auf die Produktionsseite) in jüngerer Zeit zumeist die Rede, von „postindustrieller Gesellschaft“ (Daniel Bell) oder aber auch von Massenkongsumgesellschaft. Komplementarität, also der Zusammenhang der Güter untereinander, wurde zum Kennzeichen der Verwickeltheit von Produktion und Konsumtion,⁵⁵ dessen bezeichnendstes Produkt vielleicht der sich rund um den PC anlagernde Medienverbund ist. Für eine solche Welt ist die Unterscheidung von Konsumenten und Produzenten freilich kaum noch aufrecht zu erhalten, wenn der Konsument (Käufer eines Buches bei Amazon) im Moment des Kaufes zum Produzent (von Kundeninformationen über ein repräsentatives Sozialprofil) wird. Vielleicht ist es ein Kennzeichen der ökonomischen Moderne, dass sich diese beiden Zentralbegriff ökonomischer Heuristik zusehends vermischen und zwar nicht allein im Rahmen einer (verblendeten) neoliberalen Ideologie, sondern ganz praktisch und sozialhistorisch nachvollziehbar.

Allerdings siedelt diese Unterscheidung von Konsument/Produzent auf einer gänzlich anderen epistemologischen Ebene als der Begriff des Unternehmers. Der Gegenbegriff von UnternehmerIn wäre „ArbeitnehmerIn“ oder „Beschäftigte“. Diese Begriffe beziehen sich auf Unternehmen als soziale Organisationen, auf Arbeitsverhältnisse, Hierarchien und Entscheidungsbefugnisse. Wenn in diesem Zusammenhang von der Herausbildung eines „unternehmerischen Selbst“ gesprochen würde, so hätte die Unternehmensgeschichte zu untersuchen, in welcher Weise die betrieblichen Ansprüche an eigenverantwortliche Entscheidungen, an Kreativität und Eigeninitiative seit den 1970er Jahren zugenommen

(2006), S. 13–29; Stephan Malinowski/Alexander Sedlmaier: “1968“ als Katalysator der Konsumgesellschaft. Performative Regelverstöße, kommerzielle Adaptionen und ihre gegenseitige Durchdringung, in: *Geschichte und Gesellschaft* 32 (2006), S. 238–267.

55 Hierzu mein Aufsatz: Hesse, Komplementarität.

haben, und ob diese Veränderung nicht nur auf den ökonomischen Strukturwandel zurückgeht, in dessen Verlauf eben auch die Bedeutung „kreativer“ und „hochqualifizierter“ Berufe zugenommen hat.

Über dieses Forschungsprogramm, das durchaus in der Unternehmensgeschichte schon begonnen wurde, hinausgehend würde sich aber noch ein anderes Forschungsfeld ergeben, wenn auf die hermetische und nur der ökonomischen Heuristik entspringende Unterscheidung von „Unternehmer/Produzent“ und „Konsument“ verzichtet würde. Wie der Konsument bei Bröckling als Unternehmer in Erscheinung tritt, könnte der Unternehmer dann auch gleichzeitig als Konsument auftreten, was bereits Keynes vorgeschlagen hatte.⁵⁶ Unternehmerische Investitionsentscheidungen hängen nicht nur von den Investitionsmöglichkeiten und den erwarteten Renditen ab, sondern auch von den eigenen unternehmerischen Konsumwünschen. Hierzu ist noch nicht geforscht worden. Dabei würde sich eine solche Forschung der Konsument-Unternehmer-Analogie gleichsam von der anderen Seite her annähern können und unter Umständen das Ergebnis zutage fördern, dass ökonomische Krisen auf überschießende unternehmerische Konsumbedürfnisse zurückgehen. Eine solche Perspektive würde jedenfalls der Tatsache Rechnung tragen, dass in der modernen Ökonomie der Rollenwechsel der Normalfall und keineswegs die Ausnahme ist, auch der (erzwungene oder freiwillige) Rollenwechsel zwischen unternehmerischen und abhängig beschäftigten Identitäten.

56 Vor allem im Kapitel 6 der General Theory, ebd., S. 50 ff.

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

Werner Bühner, Prof. Dr.,

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Politische Wissenschaft der Technischen Universität München

E-Mail: Werner.Buehrer@ws.tum.de

Laurent Commaille, Dr.,

Maitre de conférence am Centre Régional Universitaire Lorrain d'Histoire (CRULH) der Paul Verlaine Universität Metz

E-Mail: laurent.commaille@laposte.net

Susanne Draheim, Dipl.-Soz.Päd.,

Doktorandin am Lehrstuhl für Soziologische Theorie, Theoriegeschichte und Kultursociologie der Technischen Universität Dresden (Prof. Dr. Karl-Siegbert Rehberg), lebt in Berlin

E-Mail: susannedraheim@gmx.de

Manfred Grieger, Dr.,

Leiter der Historischen Kommunikation der Volkswagen AG

E-Mail: manfred.grieger@volkswagen.de

Marius Herzog, Dipl.-Soz.,

Mitarbeiter am Zentrum für Qualitätssicherung in Studium und Weiterbildung der Universität Rostock, zuvor wissenschaftlicher Mitarbeiter am Nexus-Institut Berlin, Projekt „Geschichte der Linde AG“

E-Mail: marius.herzog@uni-rostock.de

Jan-Otmar Hesse, PD Dr.,

derzeit: Vertretung der Professor für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Georg-August-Universität Göttingen (Hartmut Berghoff)

E-Mail: JHesse@wiwi.uni-goettingen.de

Stefanie van de Kerkhof, Dr.,

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte (Prof. Dr. Dieter Ziegler) der Ruhr-Universität Bochum

E-Mail: stefanie.kerkhof@ruhr-uni-bochum.de

Werner Kurzlechner, M. A.,

freier Journalist und Autor, zuvor Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialgeschichte (Prof. Dr. Werner Plumpe) der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt

E-Mail: wm.kurzlechner@web.de

Armin Müller, Dr.,

Mitarbeiter beim Stadtmarketing Konstanz, zuvor Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte (Prof. Dr. Clemens Wischermann) der Universität Konstanz
E-Mail: arminmue@googlemail.com

Werner Plumpe, Prof. Dr.,

Professor für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Johann Wolfgang Goethe Universität Frankfurt a. M.
E-Mail: w.plumpe@em.uni-frankfurt.de

Morten Reitmayer, PD Dr.,

Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachbereich III „Neuere und Neueste Geschichte“ bei Prof. Dr. Lutz Raphael, Universität Trier
E-Mail: reit3301@uni-trier.de

Ruth Rosenberger, Dr.,

Wissenschaftliche Mitarbeiterin: Koordination Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der geisteswissenschaftlichen Forschungsverbände an der Universität Trier
E-Mail: rosenberger@uni-trier.de

Friederike Sattler, Dr.,

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Zeithistorische Forschung Potsdam
E-Mail: sattler@zzf-pdm.de

Tim Schanetzky, Dr.,

Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt „Flick im 20. Jahrhundert“ bei Prof. Dr. Norbert Frei, Friedrich-Schiller-Universität Jena
E-Mail: tim.schanetzky@uni-jena.de

Manuel Schramm, PD Dr.,

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte (Prof. Dr. Rudolf Boch) der Technischen Universität Chemnitz
E-Mail: manuel.schramm@phil.tu-chemnitz.de

Stephanie Tilly, Dr.,

Akademische Rätin am Institut für Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte (Prof. Dr. Dieter Ziegler) der Ruhr-Universität Bochum
E-Mail: stephanie.tilly@rub.de

„Macht den Unternehmern Dampf, Klassenkampf!“ Dieser Slogan einer kapitalismuskritischen Demonstration verweist unmissverständlich auf die äußerst schwierige Lage, in der sich Wirtschaft und Unternehmen zu Beginn der 1970er Jahre in der Bundesrepublik befanden. Doch nicht nur der politisch-kulturelle Einschnitt infolge von „1968“ stellte sie vor ganz neue Herausforderungen. Wichtiger noch war das nun unausweichlich zu Tage tretende Ende des wirtschaftlichen Nachkriegsbooms, dem es mit neuen Strategien und Maßnahmen zu begegnen galt.

Wie haben Unternehmen am Ende des „goldenen Zeitalters“ (Eric Hobsbawm) reagiert? Welche Maßnahmen zur Neuausrichtung und Reorganisation erwiesen sich als erfolgreich? Und was veränderte sich im Zuge dieser Transformationen während der 1970er Jahre eigentlich? Die Unternehmen, einzelne Branchen, ganze Märkte oder gar die Struktur des gesamten Wirtschaftssystems?

Der Band versammelt Beiträge aus der Unternehmens- und Wirtschaftsgeschichte und bilanziert damit erstmals den Stand dieser historischen Forschungen zu den 1970er Jahren. Neben empirischen Unternehmensfallstudien werden die Beziehungen zwischen Politik und Wirtschaft sowie der Wandel unternehmerischer Semantiken genauer unter die Lupe genommen. Studien zu Frankreich, Polen und der DDR kontrastieren die westdeutschen Befunde.



978-3-89861-779-6