

einer nüchternen Betrachtung. Später geraten die Lektionen der Krise dann rasch in Vergessenheit. Die Stärke dieses zweiten Teils liegt in der Verbindung zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Der Band ist dadurch ein wichtiger Beitrag zur Gesellschaftsgeschichte der Bundesrepublik. Besonders deutlich wird dies etwa im Kapitel über die »autofreien« Sonntage, die von der Bundesregierung im November und Dezember 1973 angeordnet wurden. Hohensee arbeitet an diesem Beispiel sowohl die Krisenreaktion der Politik als auch die Wahrnehmung der Krise durch die Öffentlichkeit heraus. Die Bundesrepublik folgte mit dieser Maßnahme den Benelux-Ländern und Griechenland, während Frankreich und Großbritannien von Fahrverboten absahen. Die Akzeptanz in der Bevölkerung war hoch, während gleichzeitig ein Tempolimit von der Mehrheit abgelehnt wurde. Überwiegend wurden die »autofreien« Sonntage »nicht als Last, sondern als willkommene Abwechslung« gesehen (S.175). Die Automobilgesellschaft der Bundesrepublik verstand das Fahrverbot nicht als Menetekel, sondern als Ereignis.

Der Ölpreisschock von 1973/74 führte nicht unmittelbar zu einem dauerhaften Bewußtseinswandel. Langfristig trug die Krise aber in der Bundesrepublik zu einem veränderten Umgang mit Energie bei. Der Prozeß der Motorisierung beschleunigte sich weiter, doch stieg nun die Nachfrage nach Fahrzeugen mit geringerem Kraftstoffverbrauch und »Energie Sparen« war durch die Ölkrise zu einem positiv besetzten Ziel geworden. Für die Wirtschaft der Bundesrepublik hatte der Ölpreisschock weniger drastische Folgen, als dies zunächst befürchtet worden war. Die Rezession wurde durch die Ölkrise lediglich verstärkt; der Anstieg der Inflationsrate war hauptsächlich durch die Lohn-Preis-Spirale bedingt. Politisch und wirtschaftlich erwies sich der Einsatz der »Ölwaffe« als Fehlschlag. Die eigentlichen Verlierer waren nicht die westlichen Industrieländer, sondern die nichterdölexportierenden Länder der Dritten Welt. *Johannes Bähr, Berlin*

Paul Erker, Wachsen im Wettbewerb. Eine Zeitgeschichte der Continental Aktiengesellschaft (1971–1996) anlässlich des 125jährigen Firmenjubiläums, Econ Verlag, Düsseldorf 1996, 328 S., geb., 58 DM.

Diese Firmengeschichte ist in dreifacher Hinsicht bemerkenswert. Es handelt sich zum einen wohl um die erste quellengestützte unternehmenshistorische Untersuchung über die 1970er und 1980er Jahre. Zweitens genügt diese Auftragsarbeit trotz des an heroisierende Festschriften erinnernden Titels voll und ganz wissenschaftlichen Standards. Drittens stellt Erkers Buch eine ebenso nüchterne wie vielfach schonungslose Bilanz unternehmerischen Handelns dar. Daß der Vorstand der Continental AG die Veröffentlichung »ohne Intervention« unterstützte, darf als ein Zeichen der zunehmenden Aufgeschlossenheit der Wirtschaft gegenüber der wissenschaftlichen Forschung und den Informationsbedürfnissen der Öffentlichkeit und der Aktionäre gewertet werden.

Inhaltlich konzentriert sich die Studie auf die letzten 25 Jahre der Firmenentwicklung, nachdem der Verfasser die Geschichte des Gummikonzerns bis 1970 gekonnt auf 40 Seiten zusammengefaßt hat. Ende der 1960er Jahre kulminierten verschiedene Problemlagen, die sich gleichsam als historische Erblasten darstellten. Zum einen hatte die deutsche Gummiindustrie infolge der NS-Autarkiepolitik den Anschluß an die internationale Spitzentechnologie verloren. Zum anderen überdeckten die vom Mengenwachstum der Rekonstruktionsphase bestimmten Märkte der 1950er und frühen 1960er Jahre die Schwächen des Unternehmens und ließen Bequemlichkeit und Selbstzufriedenheit, nicht aber dynamische Wachstumsorientierung gedeihen. So stand die Continental zu Beginn der 1970er Jahre vor gravierendsten Schwierigkeiten: Organisatorische Mängel, ein über-

alterter Vorstand, technologische Fehlentscheidungen, Innovationsschwäche, explodierende Personal- und Materialkosten sowie ein zunehmend schärferer internationaler Wettbewerb führten zu sinkender Rentabilität und bedrohten mittelfristig die Existenz des Großunternehmens. Die darauf reagierenden Krisenstrategien wurden von dem agilen Vorstand Carl Hahn und dem Aufsichtsratsvorsitzenden Alfred Herrhausen geprägt. Allerdings scheiterten die unter der Ägide der Deutschen Bank vorangetriebenen Pläne, die Krise der deutschen Gummiindustrie durch Unternehmenszusammenschlüsse zu lösen. Dagegen war dem von Hahn energisch vorangetriebenen internen »Reengineering« ein beachtlicher Erfolg beschieden. Bewußt mit althergebrachten Prinzipien brechend, holte Hahn Führungspersonal und technisches Know-how von außen, stärkte die Qualitätskontrollen und begann mit der Divisionalisierung des Konzerns. Die Arbeitsbeziehungen gestalteten sich in dieser Phase zunehmend konfliktreicher. Die Einführung der vom Vorstand energisch bekämpften betrieblichen Mitbestimmung scheint aber die Gegensätze zwischen Kapital und Arbeit eher ent- als verschärft zu haben, denn die Arbeitnehmervertreter ließen sich nun verstärkt in die unternehmerische Verantwortung einbeziehen. Allerdings wird diese These von Erker nur en passant aufgestellt, ohne im Detail belegt zu werden.

Trotz der bemerkenswerten Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit war die Überlebensfähigkeit der Continental AG Ende der 1970er Jahre längst nicht gesichert. Unter beträchtlichen Risiken erfolgte bis 1987 eine Phase externen Wachstums, an deren Ende ein globaler Konzern stand, der nicht nur eine Vielzahl von Konkurrenten übernahm, sondern auch strategische Partnerschaften und weltweite technologische Kooperationen systematisch einsetzte. Die 1980er Jahre waren von einer kontinuierlichen Ergebnisverbesserung bei anhaltend schwierigen Märkten gekennzeichnet. Dabei hatte das Unternehmen auf allen Ebenen gewaltige Anpassungsleistungen zu erbringen. So erfolgte eine Stärkung des Innovationspotentials, der Umbau zum High-Tech-Konzern, die Einführung neuer Methoden der Unternehmensfinanzierung, die fortschreitende Reorganisation der Konzernteile sowie der beginnende, von großen Schwierigkeiten und Widerständen begleitete Abschied von tayloristischen Produktionsverfahren, die grundlegende Veränderung traditioneller Berufsbilder und Lohnsysteme, die Verdichtung der Arbeit sowie die Flexibilisierung der Arbeitszeiten. In den 1990er Jahren kam es zur Fortsetzung und Intensivierung dieser Trends, die nun auch in andere Unternehmen der bundesdeutschen Industrie übergriffen. Bei Continental waren sie von der anhaltenden Strukturkrise des Reifenmarktes und der drückenden Abhängigkeit von der Automobilindustrie diktiert. So wurden weitere Kostensenkungen, Produktionsverlagerungen ins Ausland, Entlassungen, die Einführung von »lean production« sowie neuer Formen von Arbeitsorganisation und -beziehungen notwendig.

Die flüssig geschriebene Fallstudie Erkers verdeutlicht, wie tiefgreifend sich die industrielle Welt seit den 1970er Jahren verändert hat und wie lohnend und dringend notwendig die historische Aufarbeitung der jüngsten Wirtschafts- und Sozialgeschichte gerade auch unter unternehmensgeschichtlicher Perspektive ist. Das Buch konzentriert sich weitgehend auf Strategien, Strukturen und Technologien der Continental, so daß in gewisser Weise der Blickwinkel der Vorstandsetage dominiert. Die Menschen hinter den Entscheidungen und Produktionsabläufen bleiben im dunkeln; die Sozialgeschichte des Unternehmens wird nur gestreift. Auch wenn man dies bedauern mag, ist Erkers Zugriff nicht nur legitim, sondern auch aus Quellen- und Platzgründen begründbar. Zudem wird der gewählte Ansatz mit beachtlicher Sachkenntnis und beeindruckendem Faktenreichtum überzeugend ausgefüllt. Gäbe es mehr Jubiläumsschriften dieses Kalibers, könnte sich die deutsche Unternehmenshistoriographie glücklich schätzen.

*Hartmut Berghoff, Tübingen*