

Paul Erker

»Externalisierungsmaschine« oder »Lizenznehmer der Gesellschaft«?

Trends, Themen und Theorien in der jüngsten Unternehmensgeschichtsschreibung¹

I. *BAD APPLES* VERSUS *ROTTEN ROOTS*. ZUR GEGENWÄRTIGEN UNTERNEHMENSDEBATTE UND IHREN RÜCKWIRKUNGEN AUF DIE HISTORISCHE UNTERNEHMENSFORSCHUNG

Um die »most important organization of the world« entspannt sich bereits seit einiger Zeit eine lebhafte Diskussion.² Zum einen geht es dabei um neu entstehende bzw. entstandene Organisationsformen. Schlagworte wie die Entgrenzung der Unternehmensstrukturen und das Aufkommen »virtueller Unternehmen« prägen die Debatte. Die alten Unternehmensmodelle, für die exemplarisch General Motors, IBM oder DuPont standen, gehören der Vergangenheit an. An ihrer Stelle prägen junge Unternehmen wie Dell Computer, Cisco Systems oder Wal Mart mit ihren Organisationsmodellen die Zukunft. Virtuelle Unternehmen sind Netzwerke unabhängiger Unternehmen, die durch Informationstechnologien verbunden sind, um ihre Fähigkeiten, Kosten und Märkte zu verknüpfen. Es ist eine Kollaboration auf Zeit, um eine ganz bestimmte kurzfristige Marktchance zu nutzen. Jeder Partner trägt dabei das bei, das er am besten kann, seine »core competences«.³ Zum anderen konzentriert sich die Debatte auf die gesellschaftliche Verankerung und Verantwortung von Unternehmen. Spätestens seit dem Enron-Skandal im Jahr 2002 sowie massiven Arbeitsplatzverlagerungen bzw. -einsparungen und der Verkündung von Kapitalrenditezielen als Primat der Unternehmenspolitik kam das Thema der Steuerung und Kontrolle von Konzernen sowie die Frage nach der Rolle der »accounting industry« (wieder) auf. Die *bad apples*-Fraktion verwies dabei auf die Ausnahme und Singularität der Skandale als Folge der Misswirtschaft einiger gieriger Manager, während die *rotten roots*-Fraktion auf prinzipielle Fehlentwicklungen im unternehmenskapitalistischen System seit den 1990er Jahren verwies.⁴ Auf jeden Fall hatte sich gezeigt, dass die Gewinne durch

1 Der Literaturbericht umfasst den Berichtszeitraum von ca. Mitte 2002 bis Frühjahr 2006 und schließt an einen vorangegangenen Forschungsbericht in dieser Zeitschrift an. Vgl. Paul Erker, »A New Business History«? Neuere Ansätze und Entwicklungen in der Unternehmensgeschichte, in: AfS 42 (2002), S. 557–604. Die Auswahl der Studien erfolgt auch diesmal mehr pragmatisch als systematisch und schließt soweit es als nötig und erforderlich erschien, auch angloamerikanische sowie französische Business History-Literatur mit ein.

2 Einen ebenso guten wie originellen Überblick und Einstieg in die Diskussionen bietet das kleine Büchlein von John Micklethwait/Adrian Wooldridge, *The Company. A Short History of a Revolutionary Idea*, New York 2003, sowie sozusagen am anderen Ende des Meinungsspektrums Joel Bakan, *The Corporation. The Pathological Pursuit of Profit and Power*, New York 2004 (inzwischen auch in deutscher Übersetzung als: *Das Ende der Konzerne. Die selbstzerstörerische Kraft der Unternehmen*, Hamburg 2005).

3 Vgl. dazu Dietmar Fink/Bianka Knobloch, *Die großen Management Consultants. Ihre Geschichte, ihre Konzepte, ihre Strategien*, München 2003, S. 191 ff. sowie auch Arnold Picot u. a., *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management*, 5. Aufl., Wiesbaden 2003. Vgl. auch Ashish Arora/Robert P. Merges, *Specialized supply firms, property rights and firm boundaries*, in: *Industrial and Corporate Change* 13 (2004), S. 451–475, sowie die sich an diesem Artikel entzündende intensive Debatte in: *Industrial and Corporate Change* 14 (2005), S. 1193–1240.

4 Vgl. dazu Micklethwait/Wooldridge (wie Anm. 2), S. 154 f.

die Reduzierung der Transaktionskosten bei weitem von den *hierarchy costs*, den Kosten infolge des Ignorierens von Informationen durch das leitende Management, übertroffen werden konnten. Und dazu kamen noch die »Kollateralschäden« und entsprechende Kosten, die ein Unternehmen dritten – den Mitarbeitern, Verbrauchern, Kommunen und der Umwelt – als »Externalität« aufbürdet.⁵ In den politischen Debatten wurde denn auch verstärkt wieder auf die gesellschaftliche Funktion der Unternehmen und ihrer Verpflichtung, dem Wohl der Gemeinschaft zu dienen, hingewiesen sowie die potentiellen Möglichkeiten erörtert, diese gleichsam dafür verliehene Lizenz der Existenz durch staatliche Überwachung, Regulierung und Kontrolle einzufordern.⁶ Im Zusammenhang damit erstreckte sich die Unternehmensdebatte schließlich auch auf die Eingebundenheit und Abhängigkeiten der Unternehmen im Kontext revolutionärer Umbrüche, sei es finanzieller, technologischer oder wirtschaftlicher Art, sprich: Globalisierung und neue volkswirtschaftliche Player wie Indien oder China, IT-Revolution und Wissensökonomie, Investor *capitalism* und börsengeprägte Kapitalmärkte.

Vor diesem Hintergrund ist auch die Unternehmensgeschichte quantitativ wie qualitativ mehr denn je in Bewegung: *Erstens* gibt es eine Art revisionistischen Trend. Bestehende Ansätze, Themen und Untersuchungsperspektiven werden relativiert oder revidiert. Im Focus ist zum einen nach wie vor Alfred D. Chandler, dessen Ansatz aber inzwischen vielfach modifiziert und erweitert wird.⁷ Differenziert und kritisch gesehen wird auch die weit verbreitete Transaktionskosten-Theorie, etwa durch die Ergänzung und Gegenüberstellung von kulturalistischen Ansätzen (Unternehmenskultur und Unternehmenskommunikation).⁸ Neben den lange als Untersuchungsobjekte dominierenden Großkonzernen werden mehr und mehr klein- und mittelständische Unternehmen und vor allem Familienunternehmen ins Blickfeld der Forschung gerückt. In Abkehr der Zentrierung auf multinationale US-Konzerne hat sich eine Debatte um die Existenz und spezifische Performance der European Firm entwickelt. Die Erforschung der klassischen Organisationsstrukturen hochintegrierter und diversifizierter Konzerne wird durch die Untersuchung neuer, auf *contracting* und *networking* basierter Organisationsmodelle von Unternehmen der *new economy* abgelöst. Die lange Zeit vorherrschende Produkt- und Produktionsorientierung der Unternehmensgeschichte macht der Analyse der Kundenbeziehung und der Marketinggeschichte Platz sowie (allerdings erst vereinzelt) auch den elementaren Transfer-, Transformations- und Zirkulationsprozessen zwischen Produktion und Konsumtion

5 Vgl. dazu *Bakan* (wie Anm. 2), S. 77 ff.

6 Vgl. *Micklethwait/Wooldridge*, S. 182, 185 ff. Letztlich reduziert sich diese Debatte auf die Konfrontation des stakeholder-orientierten mit dem shareholder-orientierten Unternehmenskonzept. Eine Reihe von Unternehmen hat darauf reagiert und ihre gesellschaftliche und standortbezogene lokale bzw. regionale Verantwortung wiederentdeckt. Vgl. dazu die jüngsten Aktivitäten unter dem Schlagwort »corporate citizenship« bzw. »corporate social responsibility«. Eine Rückwirkung dieser Entwicklung zeichnet sich auch bereits insofern in den Unternehmensgeschichtsschreibungen ab, als nun allenthalben in Unternehmerbiografien auch Teilkapitel über das Mäzenatentum auftauchen.

7 Vgl. *Richard N. Langlois*, Chandler in a Larger Frame. Markets, Transaction Costs, and Organizational Form in History, in: *Business and Economic History On-Line* 1 (2003), S. 1–15, sowie in: *Enterprise & Society* 5 (2004), S. 355–375 sowie *Steven Toms/John F. Wilson*, Scale, Scope and Accountability. Towards a New Paradigm of British Business History, in: *Business History* 45 (2003), S. 1–23.

8 Vgl. *Clemens Wischermann/Anne Nieberding/Britta Stücker* (Hrsg.), Unternehmenskommunikation deutscher Mittel- und Großunternehmen. Theorie und Praxis in historischer Perspektive, Dortmund 2003 sowie *Jan-Otmar Hesse/Christian Kleinschmidt/Karl Lauschke* (Hrsg.), Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorievielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte, (Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Bd. 9), Klartext Verlag, Essen 2002, 320 S., brosch., € 29,90.

durch den Gütertransfer, sprich Logistik, oder die Betrachtung von Informations- und Kommunikationsflüssen und deren Management, sprich Software. Trust wird als analytischer Leitbegriff verstärkt durch *control* sowie die Untersuchung von *accounting* und *coordination practices* abgelöst (auch wenn beides die Seiten ein und derselben Medaille sind).⁹ Nicht zuletzt gewinnen in der Unternehmensgeschichte der NS-Zeit jene Untersuchungen wieder mehr Beachtung, die den aktiven und auf der Basis von Entscheidungsspielräumen getroffenen Verhaltensweisen Anteil an den NS-Verbrechen betonen, statt eines eher reaktiven und von Zwängen bestimmten Agierens.¹⁰ Nicht zu übersehen sind aber zugleich auch Versuche der Synthese, des Zusammenbindens und der Kombination der verschiedenen Ansätze.¹¹ Auf sie soll weiter unten näher eingegangen werden. *Zweitens* fällt die Entwicklung neuer Untersuchungsperspektiven bzw. die Wiederdentdeckung alter Ansätze auf. Im Kontext von *new global history* und *new commodity history* erfahren insbesondere die Multinationalen Unternehmen als Global Player wieder verstärkt Beachtung, gleichzeitig rücken aber auch im Gefolge von Börsenkrise und Bilanzskandalen börsennotierter Konzerne die Familienunternehmen und deren Geschichte verstärkt ins Blickfeld. Eine Wiederbelebung erfahren auch die in der Unternehmensgeschichtsschreibung als theoretisch-methodisches Konzept einige Zeit etwas verpönten Begriffe der Unternehmensstrategie (*strategic management*) und Unternehmensorganisation.¹² Das hat u. a. auch mit dem Reflex auf die Debatte um die Entstehung und Entwicklung einer Wissensökonomie sowie die jüngste Informations- und Kommunikationsrevolution zu tun, in deren Gefolge nun neuerdings die Untersuchung der weitreichenden Folgen des Einsatzes von Computer und Software, aber auch von Beratungsunternehmen als neue Wissensindustrie ins Blickfeld genommen wird – nicht nur in Bezug auf die unternehmensinternen Entscheidungs- und Lenkungsprozesse, sondern auch hinsichtlich der Organisationsstrukturen und der in Lernprozessen erfolgten Akkumulation unternehmensspezifischer Wissensbestände (*information, knowledge and learning*).¹³ Anstelle von »invisible« und »visible

9 Exemplarisch für diesen Revisionismus ist *Jeffrey Fear, Organizing Control. August Thyssen and the Construction of German Corporate Management*, Cambridge/Mass. 2005. Er stellt in einer Art Rundumschlag hinsichtlich der deutschen Unternehmensentwicklung sowohl das Amerikanisierungsmodell als auch die Sonderweg-These sowie die Brauchbarkeit bzw. Angemessenheit des Modells bürokratisch-autoritärer Organisationsstrukturen in Frage. Vgl. dazu näher weiter unten.

10 Vgl. z. B. *Peter Hayes, Die Degussa im Dritten Reich. Von der Zusammenarbeit zur Mittäterschaft*, C. H. Beck Verlag, 486 S., München 2004, geb., € 34,90; *Constanze Werner, Kriegswirtschaft und Zwangsarbeit bei BMW*, München 2005 sowie *Johannes Bähr, Die Dresdner Bank in der Wirtschaft des Dritten Reichs, (Die Dresdner Bank im Dritten Reich, Bd. 1)*, Oldenbourg Verlag, 671 S., München 2006, € 79,80 (vier Bde., in Kassette).

11 Vgl. *Naomi Lamoreaux/Daniel M. G. Raff/Peter Temin, Beyond Markets and Hierarchies. Toward a New Synthesis of American Business History*, in: AHR 108 (2003), S. 404–433; *Thomas Welskopp, Unternehmenskulturen im internationalen Vergleich – oder integrale Unternehmensgeschichte in typisierender Absicht?*, in: *Hartmut Berghoff/Jakob Vogel* (Hrsg.), *Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte. Dimensionen eines Perspektivwechsels*, Frankfurt/Main 2004, S. 265–294 sowie *Morten Reitmayer, Ein integrierter Ansatz der Unternehmer- und Unternehmensgeschichte*, in: *Rudolf Boch u. a.* (Hrsg.), *Unternehmensgeschichte heute. Theorieangebote, Quellen, Forschungstrends*, Leipzig 2005, S. 47–60.

12 Vgl. etwa *Michael C. Schneider, Unternehmensstrategien zwischen Weltwirtschaftskrise und Kriegswirtschaft. Chemnitzer Maschinenbauindustrie in der NS-Zeit 1933–1945*, (Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Bd. 14), Klartext Verlag, Essen 2005, 543 S., brosch., € 39,90, und *Stephanie van de Kerkhof, Kriegswirtschaft im Ersten Weltkrieg. Unternehmensstrategien der deutschen Eisen- und Stahlindustrie 1870 bis 1918*, (Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Bd. 15), Klartext Verlag, Essen 2006, 480 S., brosch., € 33.

13 Vgl. dazu auch *Andrew Popp, British Business History. A Review of the Periodical Literature for 2002*, in: BH 46 (2004), S. 159 ff.

hand« ist nun von der »digital hand« oder auch der »vanishing hand« die Rede.¹⁴ *Drittens* erfolgt theoretisch wie thematisch eine vertiefte Weiterführung bestehender Untersuchungsansätze.¹⁵ Insbesondere der Corporate Governance-Ansatz ist zur Basis einer Reihe unternehmenshistorischer Studien geworden, aber auch die Debatte um die Amerikanisierung von (nicht nur deutschen, sondern auch japanischen) Unternehmen ist (überwiegend) fruchtbar weitergeführt worden.¹⁶ Mehr denn je bildet auch das klassische Thema »Government and Business« bzw. die »Political Economy of Enterprise«¹⁷ in seiner spezifischen deutschen Variante der NS-Zeit einen zentralen Untersuchungszeitraum der deutschen Unternehmensgeschichte mit zahlreichen neuen Erkenntnissen. Die *business history* ist dabei gleichzeitig generell weiter an die unmittelbare Gegenwart herangerückt, eine Fülle von Studien beschäftigen sich inzwischen explizit wie implizit mit den krisenhaften Herausforderungen der »Nachwirtschaftswunderzeit« der 1970er, 1980er und 1990er Jahre. Und schließlich liegen endlich auch vermehrt Untersuchungen zur vergleichenden Unternehmensgeschichte, sei es branchenintern oder branchenübergreifend und international vergleichend, vor.¹⁸

14 Vgl. *James W. Cortada*, *The Digital Hand*, Bd. I, *How Computers changed the work of American Manufacturing, Transportation, and Retail Industries*, Oxford 2004 und *ders.*, *The Digital Hand*, Bd. II, *How Computers changed the work of American Financial, Telecommunications, Media, and Entertainment Industries*, Oxford 2006 sowie *Richard N. Langlois*, *The Vanishing Hand. The Changing Dynamics of Industrial Capitalism*, in: *Industrial and Corporate Change* 12 (2003), S. 351–385.

15 Auffällig ist allerdings, dass auch einige Untersuchungsansätze, insbesondere das Konzept der Unternehmensgeschichte als Gesellschaftsgeschichte und damit die Untersuchung der Unternehmen im lokalen und regionalen Kontext sowie im engen Bezug zu den »stakeholdern«, wovon auch die Belegschaft bzw. Arbeiterschaft zählt, kaum nennenswert weitergeführt wurden. Vgl. Ansätze dazu bei *Bernhard Lorentz/Paul Erker*, *Chemie und Politik. Die Geschichte der Chemischen Werke Hüls 1938–1979*, München 2003; *Hermann-J. Rupieper* u. a. (Hrsg.), *Die mitteldeutsche Chemieindustrie und ihre Arbeiter im 20. Jahrhundert*, Halle 2005 sowie *Dirk Hackenholz*, *Die Elektrochemischen Werke in Bitterfeld 1914–1945. Ein Standort der IG-Farbenindustrie AG*, Lit-Verlag, Münster 2004, 422 S., brosch., € 39,90. Die Bemühungen, die Verbindungen zwischen Unternehmens- und Arbeitergeschichte wieder enger herzustellen, sind weiter nötig, wobei hierzu gerade auch ein weiter gefasster corporate governance-Ansatz eine wesentliche Grundlage bietet.

16 Vgl. vor allem die grundlegende Gesamtdarstellung von *Harm G. Schröter*, *Americanization of the European Economy. A Compact Survey of American Economic Influence in Europe since the 1880s*, Dordrecht 2005.

17 So auch das Thema der Business History Conference im Juni 2006 in Toronto.

18 Vgl. etwa zur deutschen Textilindustrie *Gerd Höschle*, *Die deutsche Textilindustrie zwischen 1933 und 1939. Staatsinterventionismus und ökonomische Rationalität*, VSWG-Beihefte Bd. 174, I, Steiner Verlag, Stuttgart 2004, 369 S., kt., € 64; zur deutschen bzw. europäischen und amerikanischen Reifenindustrie *Paul Erker*, *Vom nationalen zum globalen Wettbewerb. Die deutsche und die amerikanische Reifenindustrie im 19. und 20. Jahrhundert*, Paderborn 2005; zur Chemie- und Pharmaindustrie *Johann Peter Murmann*, *Knowledge and Competitive Advantage. The Coevolution of Firms, Technology, and National Institutions*, Cambridge/Mass. 2003; *Alfred D. Chandler*, *Shaping the Industrial Century. The Remarkable Story of the Evolution of the Modern Chemical and Pharmaceutical Industries*, Cambridge/Mass. 2005; *Wilhelm Bartmann*, *Zwischen Tradition und Fortschritt. Aus der Geschichte der Pharmabereiche von Bayer, Hoechst und Schering von 1935–1975*, Steiner Verlag, Stuttgart 2003, 474 S., kart., € 76; zur deutschen Maschinenbauindustrie *Schneider*, *Unternehmensstrategien* (wie Anm. 12); zur deutschen bzw. europäischen Eisen- und Metallindustrie *van de Kerkhof*, *Kriegswirtschaft* (wie Anm. 12); *Harold James*, *Familienunternehmen in Europa*. Haniel, Wendel und Falck, München 2005; *Susan Becker*, »Multinationalität hat verschiedene Gesichter«. Formen internationaler Unternehmenstätigkeit der Société Anonyme des Mines et Fonderies de Zinc de la Vieille Montagne und der Metallgesellschaft vor 1914, (Beiträge zur Unternehmensgeschichte,

Es böte sich nun an, bei der Strukturierung der Fülle der jüngsten Literatur entlang dieser drei Trends nach jeweiligen Erträgen zu suchen. Angeboten hätte sich auch eine branchenbezogene Durchsicht. Es gibt deutliche Schwerpunkte der Forschung, insbesondere was die Automobilindustrie und ihre Zulieferbranchen angeht¹⁹, aber auch zu bisher weniger beachteten Branchen wie der Maschinenbauindustrie²⁰, dazu hinsichtlich der Eisen-

Bd. 14), Steiner Verlag, Stuttgart 2002, 326 S., kart., € 58; zur Ölindustrie *Rainer Karlsch/Raymond G. Stokes*, Faktor Öl. Die Mineralölwirtschaft in Deutschland 1859–1974, C. H. Beck Verlag, München 2003, 460 S., geb., € 34,90; zu den Banken *Ingo Köhler*, Die »Arisierung« der Privatbanken im Dritten Reich. Verdrängung, Ausschaltung und die Frage der Wiedergutmachung, (Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 14), C. H. Beck Verlag, München 2005, 602 S., brosch., € 78, sowie auch die branchenübergreifende Vergleiche von *Anne Nieberding*, Unternehmenskultur im Kaiserreich. Die Gießerei J.M. Voith und die Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co., München 2003, *Gary Fields*, Territories of Profit-Communications, Capitalist Development, and the Innovative Enterprises of G. F. Swift and Dell Computer, Stanford 2004 sowie *Susanne Hilger*, »Amerikanisierung« deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49–1975), Stuttgart 2004.

- 19 Vgl. etwa zu Deutschland *Heidrun Edelmann*, Heinz Nordhoff und Volkswagen. Ein deutscher Unternehmer im amerikanischen Jahrhundert, Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen 2003, 362 S., geb., € 24; *Werner*, BMW (wie Anm. 10), *Jürgen Seidl*, Die Bayerischen Motorenwerke (BMW) 1945–1969. Staatlicher Rahmen und unternehmerisches Handeln, München 2002; *Peter Kohl/Peter Bessel*, Auto Union und Junkers. Die Geschichte der Mitteldeutschen Motorenwerke GmbH Taucha 1935–1948, (Beiträge zur Unternehmensgeschichte, Bd. 16), Steiner Verlag, Stuttgart 2003, 325 S., kart., € 60; *Martin Kukowski*, Die Chemnitzer Auto Union AG und die »Demokratisierung« der Wirtschaft in der Sowjetischen Besatzungszone von 1945 bis 1948, (Beiträge zur Unternehmensgeschichte, Bd. 15), Steiner Verlag, Stuttgart 2003, 221 S., kart., € 41; *Eva Pietsch*, Kommunikationsprobleme oder Kommunikationsstrategie? Zum Führungsstreit in der Auto Union AG Chemnitz 1931–1938, in: *Boch* u. a. (wie Anm. 11), S. 187–205; *Lutz Sartor*, Die Auto Union AG und ihre Reaktionen auf das »Volkswagen-Projekt« 1931–1942, in: *Technikgeschichte* 72 (2005), S. 51–72; *Carsten Thieme*, Daimler-Benz zwischen Anpassungskrise, Verdrängungswettbewerb und Rüstungskonjunktur 1919–1936, Vaihingen/Enz 2004; *Winfried Feldenkirchen*, »Vom Guten das Beste«. Von Daimler und Benz zur DaimlerChrysler AG, Bd. 1: Die ersten 100 Jahre 1883–1983, München 2003 445 S., geb., € 98; *Monika Riess*, Die deutsch-französische industrielle Kollaboration während des Zweiten Weltkrieges am Beispiel der Renault-Werke (1940–1944), Peter Lang Verlag, Frankfurt/Main 2002, 389 S., brosch., € 56,50; *Erker*, Reifenindustrie (wie Anm. 18). Zur USA vgl. *Douglas Brinkley*, Wheels for the World: Henry Ford, His Company, and a Century of Progress, New York 2003; *Hubert Bonin/Yannick Lung/Steve Tolliday* (Hrsg.), Ford, 1902–2003. The European History, 2 Bd., Paris 2003; *Charles K. Hyde*, Riding the Roller Coaster. A History of the Chrysler Corporation, Detroit 2003, sowie zur japanischen Autoindustrie etwa *Kazuo Wada*, The Fable of the Birth of the Japanese Automobile Industry. A Reconsideration of the Toyoda-Platt Agreement of 1929, in: *BH* 48 (2006), S. 90–118; *Mari Sako*, Supplier Development at Honda, Nissan and Toyota. Comparative Case Studies of Organizational Capability Enhancement, in: *Industrial and Corporate Change* 13 (2004), S. 281–308, sowie *Hiroyuki Okamoto*, Evolution of the Supplier Network in the German Automotive Industry from the Prewar to Postwar Period. A Comparative Perspective with the Japanese Experience, in: *Business and Economic History On-Line* 2 (2004), S. 1–38.

- 20 Vgl. dazu etwa *Schneider*, Unternehmensstrategien (wie Anm. 12), *Peer Hull Kristensen/Jonathan Zeitlin*, Local Players in Global Games. The Strategic Constitution of a Multinational Corporation, Oxford University Press, Oxford 2005, 352 S., brosch., € 122,50 (über den britische Getränkemaschinenbaukonzern APV); *Thorsten Maentel/Manfired Pohl*, Sicherheit auf Schiene und Strasse. Die Geschichte der Knorr-Bremse AG, Piper Verlag, München 2005, 275 S., geb., € 39,90, sowie *Hans-Liudger Dienel*, Die Linde AG. Geschichte eines Technologie-Konzerns 1879–2004, C. H. Beck Verlag, München 2004, 512 S., geb., € 34,90.

und Stahlindustrie²¹, der Chemie- und Pharmaindustrie²² und der Banken²³. Nach wie vor dominieren mithin die klassischen Produktionsindustrien, während der Dienstleistungssektor weiterhin unterbelichtet ist. Im Folgenden soll demgegenüber aber versucht werden, in fünf problem- und themenorientierten Kapiteln einen Überblick über die jüngsten Entwicklungen und den Stand der Forschungen zur historischen Unternehmensanalyse zu gewinnen. Zunächst (II) werden die wichtigsten methodischen und theoretischen Konzepte rekapituliert, dann (III) folgt ein Abschnitt über die Ergebnisse zur Geschichte von Familienunternehmen sowie zu einzelnen Unternehmerpersonen. Der anschließende Abschnitt (IV) befasst sich mit den Studien zur Geschichte der Global Player, danach (V) geht es um neue Ergebnisse zu Rolle und zum Verhalten der Unternehmen in der NS-Zeit und schließlich (VI) werden unter dem Stichwort Krisen und Anpassungsprozesse entsprechende Forschungsergebnisse präsentiert, die sich quer von der Zeit des Kaiserreichs über die Weimarer Republik bis hin zur Bundesrepublik ziehen, wobei aber ein deutlicher Schwerpunkt auf der Zeit seit Mitte/Ende der 1960er Jahre liegt.

- 21 Vgl. *James*, Familienunternehmen (wie Anm. 18), *Fear*, Thyssen (wie Anm. 9), *Edith Zimmermann* (Hrsg.), 150 Jahre Maxhütte. »... eine wahrhafte Schmiede des Vulkan«, Sulzbach-Rosenberg 2003; *Peter Danylow/Ulrich S. Soenius* (Hrsg.), Otto Wolff. Ein Unternehmen zwischen Wirtschaft und Politik, Siedler Verlag, Berlin 2005, 559 S., geb., € 29,90; *Manfred Rasch/Gerald D. Feldman* (Hrsg.), August Thyssen und Hugo Stinnes. Ein Briefwechsel 1898–1922, (Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 10), C. H. Beck Verlag, München 2003, 828 S., brosch., € 39,90; *Hans Otto Eglau*, Fritz Thyssen. Hitlers Gönner und Geisel, Siedler Verlag, Berlin 2003, 380 S., geb., € 24; *Becker*, Multinationalität (wie Anm. 18), *Bernhard Stier/Johannes Laufer*, Von der Preussag zur TUI. Wege und Wandlungen eines Unternehmens 1923–2003, Klartext Verlag, Essen 2005, 632 S., geb., € 24,90; *Lothar Gall* (Hrsg.), Krupp im 20. Jahrhundert, Siedler Verlag, Berlin 2002, 720 S., geb., € 34,90; *van de Kerkhof* (wie Anm. 12).
- 22 Vgl. *Chandler*, Shaping (wie Anm. 18), *Christopher Kobrak*, National Cultures and International Competition. The Experience of Schering AG, 1851–1950, Cambridge 2002; *Rupieper* u. a. (wie Anm. 15), *Bartmann*, (wie Anm. 18); *Werner Abelshäuser* (Hrsg.), Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte, München 2002; *Stephan H. Lindner*, Hoechst. Ein I. G. Farben Werk im Dritten Reich, C. H. Beck Verlag, München 2005, 460 S., geb., € 39,90; *Hackenholz*, Bitterfeld (wie Anm. 15); *Lorentz/Erker*, CWH, (wie Anm. 15), *Hayes*, Degussa (wie Anm. 10).
- 23 Vgl. *Hans Pohl/Bernd Rudolph/Günther Schulz*, Wirtschafts- und Sozialgeschichte der deutschen Sparkassen im 20. Jahrhundert, Sparkassenverlag, Stuttgart 2005, 535 S., kart., € 24,90; *Köhler*, »Arisierung« (wie Anm. 18), *Dieter Ziegler* (Hrsg.), Banken und »Arisierungen« in Mitteleuropa während des Nationalsozialismus (Geld und Kapital. Jahrbuch der Gesellschaft für mitteleuropäische Banken- und Sparkassengeschichte), Steiner Verlag, Stuttgart 2002, 236 S., brosch., € 31; Der Privatbankier. Nischenstrategien in Geschichte und Gegenwart (Bankhistorisches Archiv, Beiheft 41), Steiner Verlag, Stuttgart 2003, 145 S., brosch., € 30; *Lothar Gall*, Der Bankier Hermann Josef Abs. Eine Biographie, C. H. Beck Verlag, München 2004, 526 S., geb., € 29,90; *Harold James*, Die Deutsche Bank im Dritten Reich, München 2003; *Christopher Kopper*, Bankiers unterm Hakenkreuz, München 2005; *Detlef Krause*, Die Commerz- und Disconto-Bank 1870–1920/23. Bankengeschichte als Systemgeschichte, (Beiträge zur Unternehmensgeschichte, Bd. 19), Steiner Verlag, Stuttgart 2004, 404 S., brosch., € 44; *Ludolf Herbst/Thomas Weihe* (Hrsg.), Die Commerzbank und die Juden 1933–1945, C. H. Beck Verlag, München 2004, 444 S., brosch., € 29,90; *Bähr*, Dresdner Bank (wie Anm. 10), *Dieter Ziegler*, Die Dresdner Bank und die deutschen Juden, (Die Dresdner Bank im Dritten Reich, Bd. 2), Oldenbourg Verlag München 2006, 482 S., geb., € 79,80 (vier Bde., in Kassette); *Harald Wixforth*, Die Expansion der Dresdner Bank in Europa, (Die Dresdner Bank im Dritten Reich, Bd. 3), Oldenbourg Verlag München 2006, 951 S., geb., € 79,80 (vier Bde., in Kassette); *Bernard Desjardins/Michel Lescure/Roger Nougaret/Alain Plessis/André Straus* (Hrsg.), Le Crédit Lyonnais (1863–1986). Études historiques, Droz, Genf 2003, 1020 S., brosch., € 48,00; *Jean-Marc Dreyfus*, Pillages sur ordonnances: L'aryanisation des banques juives en France, 1940–1952, Paris 2003.

II. AUF DEM WEG ZU EINER NEUEN ORGANISATIONSGESCHICHTE DER UNTERNEHMEN?
ENTWICKLUNGEN BEI DEN THEORETISCHEN UND METHODISCHEN ANSÄTZEN DER
HISTORISCHEN UNTERNEHMENSFORSCHUNG

Zunächst gilt es, auf vier neue Überblicksdarstellungen hinzuweisen, die inhaltlich wie methodisch einen guten Einstieg in die Unternehmensgeschichte bieten. Hartmut Berghoffs handbuchartige themen- wie theorieorientierte Einführung deckt in 11 Kapiteln alle zentralen Untersuchungsfelder ab und widmet vor allem auch mittelständischen Unternehmen sowie der Marketinggeschichte und soziokulturellen Faktoren, immer in enger Verbindung zu den jeweiligen theoretischen Konzepten, eingehend Raum.²⁴ Ähnlich kompetent und umfassend sind Gordon Boyce und Simon Ville, wobei sie ihre thematischen Kapitel noch jeweils dreigeteilt haben in »current issue«, »theory« und »history« und so einen ebenso raschen wie profunden Einblick in einzelne Bereiche der Unternehmensgeschichte ermöglichen.²⁵ Das Buch ist auch deshalb bemerkenswert, da es mit seiner vergleichenden Betrachtung der Entwicklungen in England, den USA, Japan und Australien eine gute Ergänzung zu Berghoff darstellt, der stärker die deutsche und europäische Unternehmensgeschichte im Blickfeld hat. Als dritte »Basislektüre« ist Geoffrey Jones Gesamtdarstellung der Multinationalen Unternehmen zu nennen.²⁶ Viel versprechend erscheint zudem ein Sammelband von Franco Amatori und Geoffrey Jones, der es sich zur Aufgabe gemacht, erstmals einen internationalen Überblick über den Stand der Forschung sowie die aktuellen Debatten der *business history* zu geben.²⁷ Er ist gleichzeitig der Auftakt zu einer neuen Publikationsreihe (»Comparative Perspectives in Business History« der renommierten Cambridge University Press), die angesichts der tiefgreifenden Umbrüche in der Global Economy am Beginn des 21. Jahrhunderts Orientierungswissen bereitstellen will. Angesichts dieses hohen Anspruchs enttäuscht der Band allerdings in seiner eher konventionellen Ausrichtung. Methodisch-konzeptionelle Anregungen erhält der Leser kaum²⁸, was nicht zuletzt auch daran liegen mag, dass die Beiträge das Ergebnis einer Tagung vom Oktober 1998 sind.²⁹ Eher den Charakter eines Nachschlagewerkes

24 Hartmut Berghoff, *Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung*, Paderborn 2004.

25 Gordon Boyce/Simon Ville, *The Development of Modern Business*, Houndmills/New York 2002.

26 Geoffrey Jones, *Multinationals and Global Capitalism. From the Nineteenth to the Twenty-first Century*, Oxford University Press, Oxford 2005, 340 S., brosch., € 127,50. Das Buch ist eine erweiterte und neu konzipierte Fassung seines bereits 1996 publizierten Buches über »The Evolution of International Business«. Zu einzelnen Ergebnissen vgl. weiter unten Kap. IV.

27 Franco Amatori/Geoffrey Jones (Hrsg.), *Business History around the World*, Cambridge 2003.

28 Der erste Teil des Bandes enthält drei methodisch-theoretische Aufsätze von Louis Galambos, William Lazonick und Jonathan Zeitlin, in denen alle drei (ihre allerdings schon früher andersorts publizierten) Untersuchungsansätze vertreten, die sich explizit gegen Chandler abgrenzen, etwa Lazonick mit seiner »theory of innovative enterprise« bzw. dem Plädoyer für die SCIE-Perspektive (social condition of innovative enterprise). Der umfangreichste zweite Teil des Sammelbandes bringt 11 Forschungsberichte zur institutionellen wie inhaltlichen Entwicklung der business history in verschiedenen Ländern bzw. Regionen. Ebenso überraschend wie bedauerlich muss der Leser dabei etwa feststellen, dass in Japan aufgrund der traditionellen Orientierung der business history an den Gegenwartsproblemen der japanischen Unternehmen, neben einem fünfbandigen Standardwerk zur japanischen Unternehmensgeschichte zahlreiche Branchen- und Einzelunternehmensstudien existieren, die jedoch alle nicht übersetzt und damit für den sprachunkundigen Forscher nicht rezipierbar sind. Dabei würden sich gerade hier vielfache methodisch-theoretische Anregungen wie inhaltlich äußerst ertragreiche Vergleichsaspekte jenseits der traditionellen »transatlantischen Komparatistik« ergeben.

29 Rechnet man dazu den time lag der den Beiträgen zugrunde liegenden Forschungsarbeiten hinzu, ergibt sich eine Situationsbeschreibung der Business History von vor fast zehn Jahren.

hat auch die von David J. Jeremy und Geoffrey Tweedale herausgegebene voluminöse, 1468-Seiten starke Zusammenstellung von zentralen (allerdings nur englischsprachigen) Aufsätzen zur *business history*.³⁰ Derartige Aufsatzsammlungen, verbunden mit Dokumenteneditionen, haben offenbar im englischsprachigen Raum Konjunktur. Jeweils 6-bändige Editionen liegen etwa zur Geschichte der Corporate Finance und der Corporate Governance vor³¹, und noch für dieses Jahr ist ein umfangreicher Band mit Dokumenten und Aufsätzen zur amerikanischen Unternehmensgeschichte angekündigt.³² Entsprechende Reader fehlen für die deutsche Unternehmensgeschichte.

1. Unternehmenskultur und Unternehmenskommunikation: Ansätze einer »kulturalistischen Unternehmensgeschichte«

Was einzelne theoretische und konzeptionelle Ansätze angeht, so hat sich unter der Überschrift »Unternehmenskultur und Unternehmenskommunikation« eine »kulturalistische« Herangehensweise in expliziter Abgrenzung, zum Teil aber auch als Ergänzung zum Transaktionskostenansatz entwickelt. Clemens Wischermann hat dazu erneut einen Sammelband vorgelegt, in dem er unter anderem mit Hilfe der Begriffe Kooperation, Vertrauen und Kommunikation ein Rahmenmodell des Unternehmens auf institutionenökonomischer Grundlage entwickelt.³³ Dabei wird u. a. die Untersuchung identitätsfördernder unternehmensbezogener Sinndeutungsmuster im zeitlichen Wandel in den Mittelpunkt gerückt, um das Zustandekommen von wirtschaftlichem Handeln in Unternehmen mithilfe von Kommunikationsprozessen zu erklären. Das Unternehmen wird vor allem als Sinndeutungsgemeinschaft verstanden, Unternehmenskultur damit als Ergebnis diverser Kommunikationsprozesse. Anne Nieberding hat diesen Ansatz exemplarisch und überzeugend in ihrer vergleichenden Untersuchung der Unternehmenskulturen des Maschinenbauunternehmens Voith und der Farbenfabriken Bayer umgesetzt.³⁴ Allerdings zeigt sich, dass die jeweiligen integrations- und identitätsfördernden Kommunikationsprozesse nahezu ausschließlich im Sinne gezielter Steuerungspraktiken der Unternehmensleitung begriffen werden, was eine Einengung des an sich breiten Untersuchungsansatzes bedeutet. Wie ein derart verstandener Begriff von Unternehmenskultur als bloße Managementpraktik in die Irre führen kann, zeigt die Untersuchung von Christian Stadler.³⁵ Sein Anspruch, die Entwicklung des Unternehmenskulturverständnisses und des Wertemanagements in den drei Unternehmen für das gesamte 20. Jahrhundert nachzuzeichnen und dabei »ein Modell aufzustellen, das die Entwicklung von Unternehmenskultur historisch erklären kann« (S. 11), wird letztlich nirgendwo eingelöst und die Untersuchung verheddert sich in einer Mischung aus theoretischen Versatzstücken und gegenwärtiger Managementdiktation. Weit überzeugender ist dagegen die Analyse von Eva Pietsch über die Kommunikationsprobleme und den Führungsstreit in der Auto Union Anfang/Mitte der 1930er Jahre, allerdings drängt sich die Überlegung auf, ob sich das Thema nicht besser im Kon-

30 David J. Jeremy/Geoffrey Tweedale (Hrsg.), *Business History* (Sage Library in Business and Management), London 2004.

31 Robert E. Wright/Richard Sylla (Hrsg.), *The History of Corporate Finance. Development of Anglo-American Securities Markets, Financial Practices, Theories and Laws*, 6 Bd., London 2003, sowie Robert E. Wright/Wray Barber (Hrsg.), *The History of Corporate Governance. The Importance of Stakeholder Activism*, London 2004.

32 Philip Scranton/Reggie Blaszczyk (Hrsg.), *Major Problems in American Business History. Documents and Essays*, Boston 2005.

33 Vgl. Wischermann/Nieberding/Stücker (wie Anm. 8). Darin auch (S. 11–18) der einleitende Aufsatz über »Unternehmensgeschichte als Kulturgeschichte«.

34 Nieberding, *Unternehmenskultur* (wie Anm. 18).

35 Christian Stadler, *Unternehmenskultur bei Royal Dutch/Shell, Siemens und DaimlerChrysler*, Beiträge zur Unternehmensgeschichte Bd. 18), Steiner Verlag, Stuttgart 2004, 359 S., kart., € 40.

text des (enger verstanden) Corporate Governance-Ansatzes abhandeln und analysieren ließe.³⁶ Kulturalistische Ansätze, diesmal aber in deutlicher Abgrenzung zur Neuen Institutionenökonomik und zugleich als Zwischenbilanz der unternehmenshistorischen Theorieentwicklungen, propagieren auch Jan-Otmar Hesse, Christian Kleinschmidt und Karl Lauschke in ihrem Sammelband.³⁷ Das große Thema ist hier die Frage danach, »auf welche Weise sich die Unternehmen sprachlich selbst wahrnehmen und konstruieren« (S. 12), d. h. Ansätze einer »diskurshistorischen Unternehmensforschung«. So geht es denn u. a. um die Fremdwahrnehmung, Selbstreflexion und religiöse Einstellung von Unternehmern und deren Rückwirkungen auf die Unternehmenskultur. Nicht zuletzt bemüht man sich aber auch um die Integration der nach wie vor auseinandergedrifteten Unternehmens- und Arbeitergeschichte. Ob gerade hierfür nicht auch der Corporate Governance-Ansatz weit geeigneter wäre, sei zu bedenken gegeben. Eine neue Perspektive im Kontext »kulturalistischer Unternehmensgeschichte« behandelt auch der Sammelband von Jan-Otmar Hesse, Tim Schanetzky und Jens Scholten, in dem die Idee einer »gesellschaftsreformrischen Unternehmensgeschichte in methodischer Absicht« vorgestellt wird.³⁸ Die Verfasser machen auf die Tatsache aufmerksam, dass Unternehmenspolitik im historischen Ablauf immer wieder gerade nicht einer ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Rationalität und Logik folgte, sondern moralisch motiviert statt gewinnorientiert war. Exemplarisch wird das am Beispiel von Medienunternehmen wie dem sozialdemokratischen »Vorwärts«, an Genossenschaftskonzernen wie Rewe oder der Schweizer Migros und an gemeinwirtschaftlichen Unternehmen wie der Neuen Heimat aufzuzeigen versucht. Gerade letztes Beispiel zeigt aber, wie auch Andreas Kunz in seiner zweibändigen Dokumentation nachgezeichnet hat, dass und wie diese »Gegenentwürfe« nicht zuletzt aufgrund von Managementfehlern scheitern können.³⁹ Festzuhalten bleibt zudem, dass auch erfolgreiche Kapitalgesellschaften oft etwas von einem an Teilbereichen des Gemeinwohls orientiertem »Tendenzbetrieb« jenseits bloßer betriebswirtschaftlicher Effizienz und Renditeerwägungen haben. Sie können zumindest potentiell bzw. partiell und vorläufig einen Traum vom guten Leben und Arbeiten verwirklichen, von besseren Produkten oder nationaler Stärke und internationaler Kultur.⁴⁰ Thomas Welskopp hat nun diese unterschiedlichen unternehmenskulturellen Ansätze einer kritischen Würdigung unterzogen und zugleich Konturen einer »integralen Unternehmensgeschichte« entworfen.⁴¹ Er zeigt deutlich die Grenzen des Unternehmenskulturkonzeptes auf und warnt vor allem vor der (unreflektierten) Übernahme des im Sinne von bewusster Managementpolitik perspektivisch verkürzten und zugleich normativ aufgeladenen Unternehmenskultur-Begriffs aus der Betriebswirtschaftslehre. Welskopp schlägt demgegenüber eine Auffassung von Unternehmenskultur vor, die diese als »Ensemble aller Praktiken in einer ökonomischen Institution

36 *Pietsch*, Kommunikationsprobleme (wie Anm. 19). Der Aufsatz ist Teil einer inzwischen abgeschlossenen, aber noch nicht publizierten Dissertation über »Die Entwicklung des Exports der Auto Union AG Chemnitz zwischen 1932 und 1945« (Diss. TU Chemnitz 2001).

37 *Hesse/Kleinschmidt/Lauschke* (wie Anm. 8). Zur kritischen Würdigung des institutionenökonomischen Ansatzes vgl. auch *Berghoff*, Unternehmensgeschichte, (wie Anm. 24), S. 51 ff.

38 *Jan-Otmar Hesse/Tim Schanetzky/Jens Scholten* (Hrsg.), Das Unternehmen als gesellschaftliches Reformprojekt. Strukturen und Entwicklungen von Unternehmen der »moralischen Ökonomie« nach 1945, (Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Bd. 12), Klartext Verlag, Essen 2004, 256 S., brosch., € 24,90.

39 Vgl. *Andreas Kunz* (Hrsg.), Die Akte Neue Heimat. Krise und Abwicklung des größten Wohnungsbaukonzerns Europas 1982–1998, Bd. 1, Analysen und Interviews, Bd. 2, Dokumente, Campus Verlag, Frankfurt/Main 2003, 1042 S., geb., € 49,90.

40 So der berechtigte Hinweis von *Liudger Dienel* in der Einleitung zu seiner Linde-Geschichte, S. 14 (wie Anm. 20).

41 *Welskopp*, Unternehmenskulturen, (wie Anm. 11). Zur kritischen Bewertung des Unternehmenskulturansatzes vgl. auch *Berghoff*, Unternehmensgeschichte, (wie Anm. 24), S. 147 ff.

[begreift], bei denen die Beteiligten – Management und abhängige Beschäftigte – auf diejenigen Bedeutungsmuster und Sinninhalte handlungsleitend rekurrieren, die für den Typ dieser Institution oder diese speziell spezifisch sind.«⁴² Ob dies bewusst oder unbewusst, zielgerichtet oder ad hoc, konsensorientiert oder konfliktschürend passiert, spielt dabei keine Rolle. Sein alternatives Modell einer integralen Unternehmensgeschichte sieht Welskopp demgegenüber aus vier Bausteinen zusammengesetzt: aus der institutionellen Sicht des »Mikropolitik-Ansatzes« auf den Betrieb, aus der mikroökonomischen institutionellen Auffassung des Unternehmens durch die Neue Institutionenökonomik, aus der Betrachtung der integrierten Unternehmenskommunikation sowie aus dem strukturellen Zugriff mit Hilfe des Corporate Governance-Ansatzes. So überzeugend dieser Entwurf auf den ersten Blick erscheint, so wird sich seine Brauchbarkeit doch erst in der Operationalisierung zeigen. Einen integrierenden Ansatz unter »kulturellem Vorzeichen« schlägt auch Morten Reitmayer vor, diesmal allerdings hinsichtlich der Verbindung von Unternehmer- und Unternehmensgeschichte, die er unter den drei konzeptionellen Begriffen des »unternehmerischen Habitus«, der »Unternehmensstrategie« und der »Geschäftswelt« (d. i. die Beziehungen zwischen allen relevanten Akteuren und Institutionen im ökonomischen Feld) untersucht wissen will.⁴³

Dass die »kulturalistische Wende« in revisionistischer Absicht keineswegs allein auf die deutsche Unternehmensgeschichte beschränkt ist, zeigt der bemerkenswerte Sammelband von Kenneth Lipartito und David B. Sicilia.⁴⁴ In deutlichem Gegensatz zur vorherrschenden Herangehensweise der *business history*, d. h. der Analyse der »rationality of managerial decision-making, the exclusive focus on efficiency and profits and the supposedly impersonal governing employee conduct« betonen sie andere Faktoren wie Ideologie, Werte und kulturelle Konflikte und versuchen die Unternehmen vor allem in ihrem sozialen, politischen und kulturellem Umfeld zu analysieren. Hervorzuheben ist insbesondere der Aufsatz von Naomi R. Lamoreaux über »Partnerships, Corporations, and the Limits on Contractual Freedom in U. S. History: An Essay in Economics, Law, and Culture«, aber auch Louis Galambos Beitrag über die Antitrust Experimente der Reagan Regierung und Sicilias Untersuchung der Interaktionen zwischen Öffentlichkeit und Unternehmen am Beispiel der Tabak-, Chemie- und Atomenergiebranche im Kontext der staatlichen Regulierungspolitik in den 1970er und 1980er Jahren sind innovativ und anregend.

2. *Networking, Accounting, Controlling, Knowledge Managing: Coordinating Practices und das Contracting-Paradigma*

Globalisierung und informationstechnische Revolution, zu der nicht nur neue Formen der Informationsbeschaffung und -verbreitung, sondern auch der Informationsverarbeitung und des Informationsmanagements mit Hilfe von Software zählen, haben vielfach neue unternehmensinterne wie unternehmensexterne Organisationsstrukturen geschaffen. Die *network firm*, interorganisatorische Beziehungen und kooperative Strukturen erodierten nicht nur alte hierarchische Strukturen, sondern erforderten seitens der Unternehmen bzw. des Managements auch neue Fähigkeiten und Praktiken zur Kontrolle und Koordination. Diesen Aspekten hat sich jüngst auch verstärkt das Interesse der theoretischen Überlegungen in der *business history* zugewandt.⁴⁵ Die wohl wichtigsten Beiträge dazu stammen von

42 Ebd., S. 272.

43 Reitmayer (wie Anm. 11). Dort auch explizite Kritik am Institutionenökonomischen Ansatz.

44 Kenneth Lipartito/David B. Sicilia (Hrsg.), *Constructing Corporate America. History, Politics, Culture*, Oxford 2004.

45 Vgl. dazu die Überlegungen bei Boyce/Ville (wie Anm. 25), S. 260 ff. sowie zum bereits schon seit länger in der Unternehmensgeschichte Eingang gefundenen Netzwerkansatz Berghoff, *Unternehmensgeschichte*, (wie Anm. 24), S. 172 ff. »Networks« ist zugleich das Thema mehrerer

Richard N. Langlois⁴⁶ und Naomi Lamoreaux, Daniel Raff und Peter Temin.⁴⁷ Ausgangspunkt von Langlois Argumentation ist die Feststellung, dass »the Chandlerian firm no longer dominates the landscape« und daher alternative (und überlegene) organisatorische Antworten auf das Problem der asymmetrischen Informationen gefunden werden mussten. Und er verweist auf die gegenwärtig stattfindende Erosion der Transaktionskosten insbesondere hinsichtlich der Transport- und Kommunikationskosten und damit auch deren Bedeutung, die es kleinen, dafür eng untereinander vernetzten Unternehmen ermöglicht, erfolgreich auf den bislang von den *big companies* beherrschten Märkten aufzutreten. Lamoreaux u. a. argumentieren in dieselbe Richtung. Jenseits der einfachen »markets versus hierarchies dichotomy«, die Chandlers Ansatz bestimmte, werfen sie den Blick stärker auf das breite, ebenso heterogene wie vielfältige Spektrum von »techniques, that businesspeople have developed over time to coordinate their activities«. ⁴⁸ Sie entwerfen dabei eine doppelte Perspektive, mit der sie sowohl die ökonomische Logik der getroffenen Wahlmöglichkeiten als auch deren Kontingenz in den Griff zu bekommen suchen. Damit, so argumentieren sie, könne nicht nur erklärt werden, warum die »Chandlerian enterprises« seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts sinkende Bedeutung und abnehmende Erfolge erlitten, »but also to situate the New Economy firm of that period in the broader sweep of history«. Insbesondere in den 1970er und 1980er Jahren setzte ein starker Trend zur Abkehr von Diversifikation und vertikaler Integration in den Unternehmen ein, und die rasch an Bedeutung gewinnenden Kapitalmärkte »had begun to discount the value of central-office control as coordination mechanism« (S. 424). Der Niedergang des Telekommunikationsriesen AT & T sowie von General Motors sind exemplarisch dafür. Anstelle von hierarchischer Koordinationsmechanismen zur Lösung der Informations- und Entscheidungsprobleme begann sich mehr und mehr als neuer Typ von Koordinationspraktiken »the network of long-term relationships« durchzusetzen, sowohl innerhalb der Unternehmen (Aktionsoptionspläne etc.) als auch zwischen diesen.⁴⁹ Es kam aber letztlich nicht zur Dominanz eines neuen Modells von Unternehmensorganisation, sondern, wie das durchaus erfolgreiche Nebeneinanderexistieren von IBM, General Electric und Exxon auf der einen und Intel, Microsoft, Toyota und Dell sowie Wal-Mart auf der anderen Seite zeigen, eine neue Vielfalt in die bestehenden Unternehmensorganisationsstrukturen. William Lazonick spitzt diese Entwicklungen durch die Gegenüberstellung eines »Old Economy Business Model (OEBM)« und eines »New Economy Business Model (NEBM)« stärker zu und untersucht dabei detaillierter und an Hand von Fallbeispielen

unternehmenshistorischer Konferenzen, etwa der Business History Conference in Frankreich im Juni 2004, des 10th symposium of Economic History im Januar 2005 in Barcelona sowie der GUG im Oktober 2006. Zur aktuellen betriebswirtschaftlichen Perspektive dazu vgl. u. a. *John Roberts*, *The Modern Firm. Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford 2004, *Timothy J. Sturgeon*, *Modular Production Networks. A New American Model of Industrial Organization*, in: *Industrial and Corporate Change* 11 (2002), S. 451–496 sowie zur gegenwärtigen betriebswirtschaftlichen Diskussion *Günter Fandel* u. a. (Hrsg.), *Modern Concepts of the Theory of the Firm. Managing Enterprises of the New Economy*, Berlin 2004 und bereits älter *Clemens Riedl*, *Organisatorischer Wandel durch Globalisierung. Optionen für multinationale Unternehmen*, Berlin 1999.

46 *Langlois*, *Chandler*, (wie Anm. 7.), S. 355–375. In dem Themenheft (»Framing Business History«) von *Enterprise & Society* 5 (2004) vgl. auch weitere Beiträge etwa von *Charles F. Sabel*/*Jonathan Zeitlin*, *Neither Modularity nor Relational Contracting. Inter-Firm Collaboration in the New Economy*, S. 388–403.

47 *Lamoreaux/Raff/Temin* (wie Anm. 11).

48 *Ebd.*, S. 405.

49 Vgl. dazu aber auch den kritischen knappen Beitrag von *Thomas P. Hughes*, *From Firm to Networked Systems*, in: *BHR* 79 (2005), S. 587–593, zu dieser Debatte.

Charakteristika dieser veränderten »mode of organizing business enterprises«.⁵⁰ Seine drei zentralen Merkmale sind *start up*-Firmen (insbesondere die amerikanischen Informations-, Software- und Kommunikationsunternehmen), Risikokapital und hochmobile Arbeitskräfte. Gerade letzterem widmet Lazonick seine Aufmerksamkeit und er zeigt am Beispiel der Transformation von IBM's *employment relations*, dass und wie sich »OEBM-Unternehmen« durchaus in Richtung von »NEBM-Praktiken« der Koordinierung veränderten.⁵¹ In diesem Zusammenhang erscheint auch eine stärkere (Wieder-)Beachtung des in der Betriebswirtschaft schon länger entwickelten »contracting paradigm« sinnvoll und nützlich.⁵² Unternehmen werden dabei als »nexus of contracts« bzw. als Summe externer und interner »contractual relationships« begriffen, sei es gegenüber den Kapitalmärkten, den Kunden, den Zulieferern oder auch den Wettbewerbern, oder den eigenen Arbeitskräften und Management. Drei Elemente sind dabei zentral: Gesetzliche Regelungen bzw. formale wie informelle Vereinbarungen, *monitoring mechanisms*, d. h. Kontroll- und Überwachungssysteme (z. B. *reports and accounting*) sowie eine *supporting culture*, also ein System von Werten und Überzeugungen, ungeschriebenen Regeln, die die Verhaltensweisen prägen. Vertrauen spielt dabei eine zentrale Rolle, und diesem Konzept u. a. auch zur Reduzierung von Unsicherheit wurde seit einiger Zeit in den Wirtschafts- wie Sozialwissenschaften verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet. Familiäres Vertrauen spielt bei der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen eine zentrale Rolle, Produktvertrauen bestimmt die Beziehung zwischen Produzenten / Unternehmen und Konsumenten/Kunden, Aspekte des Vertrauens kennzeichnen auch das Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis. Neben rechtlichen und institutionellen Regeln sowie hybriden Kooperationsformen als Typen der Vertrauensgenese rücken dabei etwa auch kommerzielle Vertrauenswächter wie Versicherungen, Banken und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ins Blickfeld.⁵³ Hartmut Berghoff hat etwa die Entstehung und Rolle der Kreditauskunfteien und Rating-Agenturen untersucht und gezeigt, dass sie gleichsam eine institutionelle Antwort auf die Probleme von intransparenten und von Informationsasymmetrien gekennzeichneten Märkten waren und die Basis für den Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen zwischen Gläubigern und Schuldern legten.⁵⁴ Das Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte hat jüngst dem Thema »Vertrauen« ein ganzes Themenheft gewidmet und dabei vor allem das Vertrauensverhältnis zwischen Banken und Unternehmen ins Blickfeld genommen. Martin Fiedler untersucht dabei anhand der Aufsichtsratverflechtungen zwischen Geschäftsbanken und Nicht-Finanzunternehmen von 1938 bis 1998 die Rolle des Vertrauens im sich herausbildenden System der »Deutschland AG«, während Richard Tilly das Verhältnis Gläubigerbanken und unternehmerische Schuldner am Beispiel ausgewählter Firmenkrisen

50 *William Lazonick*, Evolution of the New Economy Business Model, in: *Business and Economic History On-Line 3* (2005), S. 1–56.

51 Das neue Interesse an Fragen des Organisationsmanagement hat sich auch in einer neuen Zeitschrift »Management & Organizational History« (Sage Publications) niedergeschlagen. Daneben sei explizit auch auf die höchst anregenden Aufsätze in der Zeitschrift »Industrial and Corporate Change« (Oxford University Press) hingewiesen sowie auch auf das *Journal of Industrial History*, nicht zuletzt auf die im deutschsprachigen Raum noch viel zu wenig beachtete (allerdings auch in den Bibliotheken schwer zu erhaltende) Zeitschrift *Accounting, Business and Financial History* (Taylor & Francis).

52 Das Folgende nach *Boyce/Ville* (wie Anm. 25), S. 24 ff.

53 Vgl. dazu *Hartmut Berghoff*, Die Zähmung des entfesselten Prometheus? Die Generierung von Vertrauenskapital und die Konstruktion des Marktes im Industrialisierungs- und Globalisierungsprozess, in: *Berghoff/Vogel* (Hrsg.), *Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte. Dimensionen eines Perspektivwechsels*, Frankfurt/Main 2004, S. 143–168.

54 *Hartmut Berghoff*, Markterschließung und Risikomanagement. Die Rolle der Kreditauskunfteien und Rating-Agenturen im Industrialisierungs- und Globalisierungsprozess des 19. Jahrhunderts, in: *VSWG 92* (2005), S. 141–162.

zwischen 1960 und 2002 beleuchtet.⁵⁵ Die andere Seite der »Vertrauensmedaille« ist Kontrolle, nicht nur hinsichtlich der Überwachung der operativen Unternehmenspolitik (womit man wieder bei dem später noch abzuhandelnden Corporate Governance-Konzept ist), sondern auch in der Rechenschaftspflicht gegenüber Stakeholdern wie Shareholdern. Steven Toms und John F. Wilson haben dazu weitreichende Überlegungen, verbunden mit dem Plädoyer für ein »neues Paradigma« der *business history*, vorgelegt.⁵⁶ Die Institutionen der Corporate Governance sowie die »accountability structures«, so ihre Argumentation, wurden bislang weitgehend bei unternehmenshistorischen Untersuchungen vernachlässigt. Dabei, so ihre These, »organizational form simultaneously reflects the strategic opportunities implicit in scale and scope economies and the structures of governance and accountability«.⁵⁷ Wie sich insgesamt die Praktiken und Mechanismen der Kontrolle, vom Aufbau eines dichten Berichtswesens bis zur Etablierung von ausgefeilten Buchführungssystemen durch das Management entwickelten, zeichnet Jeffrey Fear am Beispiel von August Thyssen in den 1890er Jahren nach, der dadurch nachgerade zum Pionier modernen Accounting und Control Managements ausgerufen wird.⁵⁸ Ein anderer Vorreiter, was das erfolgreiche Management heterogener Konzerngesellschaften und zugleich das Verhindern von staatlichen/gesellschaftlichen Kontrollmechanismen gegenüber dem eigenen Unternehmen angeht, war nach den Untersuchungen von Robert MacDougall AT & T.⁵⁹ Hier geht es mithin um die Perspektive unternehmensexterner Kontrollmechanismen, und die AT & T-Geschichte zeigt dabei verblüffende Parallelen zur gegenwärtigen Debatte um Internet-Monopolisten wie Google.

Den Kommunikationsmarkt des langen 19. Jahrhunderts und dessen Kontrolle hat auch die Arbeit von Jan-Otmar Hesse im Blickfeld.⁶⁰ Hier wird die Reichspost, das größte Kommunikationsunternehmen des Kaiserreichs (in strenger institutionenökonomischer Perspektive) als Produzent von Kommunikationsdienstleistungen untersucht. Deutlich zeigt sich dabei, wie stark nach der Jahrhundertwende nicht nur die innerbetriebliche Steuerung und die Bewältigung der wachsenden Kommunikationsnachfrage zum Problem wurde, sondern vor allem auch der Staat regulierend und instrumentalisierend eingriff. Was die Transportmärkte und deren Rolle bei der Reduzierung der unternehmerischen Transaktionskosten angeht, wissen wir demgegenüber noch kaum etwas. Dabei haben neben der Bahn spätestens seit den 1920er Jahren Speditionen als Akteure zwischen Produktion und Konsumption eine wachsende Bedeutung gespielt, und spätestens seit der »logistischen Revolution« der 1990er Jahre haben die Dienstleistungsangebote der modernen Logistikkonzerne die Neuformulierung von Unternehmensstrategien im Zeichen der Globalisierung überhaupt erst ermöglicht. Matis/Stiefel haben zwar für den Speditions- und Logistikkonzern Schenker nun eine Studie vorgelegt, die allerdings in einer konventionellen Unternehmensgeschichte stecken bleibt und die oben genannten Zusam-

55 *Martin Fiedler*, Zur Rolle des Vertrauens in der »Deutschland AG«: Verflechtungen zwischen Finanz- und Nichtfinanzunternehmen im 20. Jahrhundert, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 2005/1, S. 93–106 und *Richard Tilly*, Trust and Mistrust. Banks, Giant Debtors, and Enterprise Crisis in Germany, 1960–2002, in: ebd., S. 107–138.

56 Steven Toms/John F. Wilson (wie Anm. 7).

57 Ebd., S. 2. Vgl. dazu auch das jüngste Themenheft von *Accounting, Business and Financial History* 15 (2005), S. 229 ff. zu »Accounting history in the German language arena«, darin u. a. *Reiner Quick*, The Formation and Early Development of German Audit Firms (S. 345–410).

58 *Fear*, Thyssen (wie Anm. 9).

59 *Robert MacDougall*, Long Lines. AT & T, Long Distance Telephony, and Corporate Control, in: *Business and Economic History On-Line* 3 (2005), S. 1–27.

60 *Jan-Otmar Hesse*, Im Netz der Kommunikation. Die Reichs-Post- und Telegraphenverwaltung 1876–1914, (Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 8), C.H. Beck Verlag, München 2002, 478 S., brosch., € 49,90.

menhänge so gut wie gar nicht thematisiert.⁶¹ Dabei wäre Schenker mit seiner wechselvollen Geschichte vom Familienunternehmen zum (mit kurzen Unterbrechungen als Teil des Stinnes-Konzerns) staatsdominierten Unternehmen innerhalb des Deutsche Bahn-Konzerns ein hervorragendes Fallbeispiel für die Macht-, Konkurrenz- und Regulierungs- bzw. Deregulierungsspiele auf den Transport- und Logistikmärkten.⁶²

Wie sich zwei unterschiedliche Unternehmen genau dieser Umbrüche in den Kommunikations- und Transporttechnologien und -märkten bedienen und daraus überaus erfolgreich je spezifische unternehmensstrategische Konsequenzen zogen, zeigt die Studie von Gary Fields.⁶³ Er zeigt eindrucksvoll, wie Swift, ein Lebensmittelproduzent (Rindfleisch) im ausgehenden 19. Jahrhundert, und Dell, der Computerkonzern im ausgehenden 20. Jahrhundert, jeweils die transport- und kommunikationstechnischen Revolutionen ihrer Zeit zum Anlass nahmen, ihre Organisationsstrukturen, Produktionsprozesse, Vertrieb und Marketing im Sinne von Prozessinnovationen zu ändern und daraus Wettbewerbsvorteile und Profit schlugen. Beide rekonfigurierten sozusagen ihre Territorien im Sinne translokaler bzw. transnationaler Expansion, so dass »the continental economic empire building of the vertically integrated firm (Swift) and the global market development of the network firm (Dell) share similar histories«.⁶⁴

Wir haben damit bereits eine Reihe von Fallbeispielen und empirisch unterfütterten »Bausteinen« für die oben erwähnte Theorie der Koordinationsmechanismen und -praktiken. Weitere kommen hinzu, wenn die tiefgreifenden informationstechnischen Umbrüche seit den 1950er Jahren, sprich die Computer-Hardware- und die Softwareindustrie und ihre Implikationen für die Struktur, Organisation und Politik der Unternehmen insgesamt näher ins Blickfeld genommen werden. »Since the 1950s business has been as radically transformed by the digital hand of information technology as it was by the managerial revolution in the period Chandler described«, so lautet die These von James W. Cortada, dem profiliertesten Kenner der Business History of computing. Lange Zeit dominierte in diesem Bereich die *supply side*, d. h. die Geschichte von IBM und in jüngster Zeit auch von Microsoft. Gerade zu IBM sind zu der bereits bestehenden Fülle von Untersuchungen zwei weitere Studien erschienen, die sich stark auf die heroische Gründungsgeschichte konzentrieren.⁶⁵ Eine informative Überblicksdarstellung liegt auch zur Geschichte der Softwareindustrie vor.⁶⁶ Campbell-Kelly liefert dabei eine differenzierte Darstellung der Branche, von den frühen *software contracting*-Firmen der 50er Jahre über die *corporate software product companies* der 70er Jahre (darunter SAP und Oracle) bis zu den Software-Massenmarkt-Anbietern wie Microsoft, (die sich inzwischen in einer Phase ausgereifter und gesättigter Märkte befinden), deren Entwicklung er bis Mitte der 1990er Jahre verfolgt. In einem abschließenden Kapitel reflektiert der Autor dabei auch über die Gründe für den Erfolg der US Software Industrie und hebt neben dem vielfach (mit eher geringem Erfolg) kopierten *clustering effect* von Silicon Valley insbesondere auch die staatlichen Hilfen bei Forschung und Entwicklung hervor. Gegenüber diesen Untersuchungen

61 Herbert Matis/Dieter Stiefel, Grenzenlos. Die Geschichte der internationalen Spedition Schenker von 1931 bis 1991, Frankfurt/Main etc. 2002. Die Zeit vor 1931 wurde bereits 1999 in einem Band abgehandelt. Angeblich ist ein dritter Band bis zur unmittelbaren Gegenwart geplant.

62 Vgl. dazu demnächst Paul Erker, Das Logistikunternehmen Dachser (1931–2005). Ein Familienunternehmen im Globalisierungsprozess, Frankfurt/Main 2006.

63 Fields (wie Anm. 18).

64 Ebd., S. XVI.

65 Vgl. Richard S. Tedlow, The Watson Dynasty. The Fiercy Reign and Troubled Legacy of IBM's Founding Father and Son, New York 2003, sowie Kevin Maney, The Maverick and His Machine. Thomas Watson, Sr., and the Making of IBM, Hoboken/New Jersey 2003.

66 Martin Campbell-Kelly, From Airline Reservations to Sonic the Hedgehog. A History of the Software Industry, Cambridge/Mass. 2003.

zur Anbieterseite im Computer- und Softwaregeschäft legt nun Cortada zwei grundlegende Bände vor, in denen die »demand side«, sprich die vielfältigen Auswirkungen und Folgen des Computer-Einsatzes, von den Produktionsabläufen bis zu den Organisationsstrukturen, in insgesamt 14 Branchen und Industriezweigen untersucht wird.⁶⁷ Die Bände liefern grundlegende Einsichten in die Rolle der Informationstechnologie in Unternehmen, und JoAnne Yates hat dies für das Versicherungswesen, mit Fallstudien zu den Konzernen New England Life und Aetna, in einer eigenen Monografie noch weiter vertieft.⁶⁸

Dieser Ansatz wird zweifellos künftig ein zentrales Untersuchungsfeld der Unternehmensgeschichte sein, zumal sich hier eine neue fruchtbare Verbindung von Technik- und Unternehmensgeschichte ergibt. Für den deutschsprachigen Raum ist das Thema bislang jedoch so gut wie unbearbeitet geblieben.⁶⁹ Eine besondere Rolle bei der »Computerisierung« der Unternehmen und beim Aufbau von informationskoordinierenden Kompetenzen sowie des Umgangs mit »Wissensmärkten« spielte die Consulting Branche. Zur Entstehung und Entwicklung dieser »Knowledge Industry« in verschiedenen europäischen Ländern hat nun Matthias Kipping einen weiteren Sammelband vorgelegt, bezogen auf Großbritannien liegt zudem mit der Publikation von Michael Ferguson eine Länderstudie vor.⁷⁰ Auch Alfred D. Chandler hat sich schließlich – in evolutionsökonomischer Perspektive – dem Phänomen des Wissensmanagements und der Entwicklung von spezifischen Wissensbeständen in Branchen und Unternehmen zugewandt und mit seinem Konzept der *learning base* selbst eine Erweiterung seines bisherigen Ansatzes vorgenommen.⁷¹ Moderne Industrieunternehmen führen nach Chandler nicht nur einfache Transaktionen durch, sondern sie sind immer auch Schöpfer und Bewahrer von produktspezifisch eingebettetem organisatorischem Wissen. Die Unternehmensgeschichte ist somit als permanenter, komplexer Lernprozess vor allem in drei zentralen Wissensarten – technischem, operativem und unternehmerischem Wissen – zu verstehen, die in der Summe die Basis für strategische Entscheidungen bilden. »The most successful strategy (the virtuous strategy) involved reinvesting earnings and learning to strengthen existing learning bases that in turn constitute the foundation for continuing growth«.⁷² Diese firmeninternen Lernprozesse lassen sich dabei sowohl auf einzelne Unternehmen als auch auf ganze Branchen anwenden. Kilian J. L. Steiner hat dieses Konzept überzeugend (und methodisch differenziert) auf die Geschichte des Unterhaltungselektronik-Unternehmens Loewe zwischen den 1920er und 1950er Jahren angewendet.⁷³ Er zeigt, dass und wie es Loewe in den 1920er

67 Cortada, *Digital Hand* (wie Anm. 14).

68 JoAnne Yates, *Structuring the Information Age. Life Insurance and Technology in the Twentieth Century*, Baltimore 2005. Vgl. auch zum Bankensektor die diversen Aufsätze im Themenheft (»Mechanisation and Computers in Banking«) in: *Accounting, Business and Financial History* 14 (2004).

69 Die Transformation der Speditions- in die Logistikbranche, in deren Gefolge inzwischen 70 Prozent aller Transferdienstleistungen sich nicht mehr auf Waren, sondern auf Informationen beziehen, ist ein besonders markantes Beispiel dafür.

70 Matthias Kipping/Lars Engwall (Hrsg.), *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford 2002 sowie Michael Ferguson, *The Rise of Management Consulting in Britain*, London 2002. Einen nützlichen und informativen Einstieg bieten auch Fink/Knoblach (wie Anm. 3).

71 Erstmals führte Chandler diesen Begriff in seinem 2001 erschienen Buch »Inventing the Electronic Century. The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries« ein. Das Konzept liegt aber auch seiner jüngsten Studie zur Chemie- und Pharmaindustrie zugrunde. Vgl. Chandler, *Shaping* (wie Anm. 18), S. 3 ff.

72 Ebd., S. 17.

73 Kilian J. L. Steiner, *Ortsempfänger, Volksfernseher und Optaphon. Die Entwicklung der deutschen Radio- und Fernsehindustrie und das Unternehmen Loewe, 1923–1962*, Essen 2005. Zum methodischen Konzept ausführlich S. 12 ff.

Jahren durchaus gelang, eine *integrated learning base* zu etablieren, die aber in der NS-Zeit infolge von Umstrukturierungen, »Arisierung« und Emigration von Wissensträgern erheblich erodierte und nur mühsam nach 1945 wieder neu aufgebaut werden konnte. Ähnlich (evolutionsökonomisch) theoretisch fundiert, aber ohne Bezug auf Chandler, geht auch Johann Peter Murmann seine vergleichende Untersuchung der deutschen, britischen und amerikanischen Chemieindustrie für die Zeit bis 1914 an.⁷⁴ Ein jeweils komplexer *coevolutionary process*, der Unternehmen, Technologie und zentrale *knowledge-related* nationale Institutionen verband, so das Ergebnis der Studie, resultierte in unterschiedlichen Graden des industriellen Erfolgs der Synthesefarbenunternehmen in den drei untersuchten Ländern.

III. DAS CORPORATE GOVERNANCE-KONZEPT IN DER ANWENDUNG

So intensiv in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Corporate Governance-Ansatz diskutiert und auch angewendet wird, so wenig hat er nach wie vor Eingang in die Unternehmensgeschichte gefunden.⁷⁵ Aus dem (selektiven) Blick auf die gegenwärtigen Untersuchungen drängen sich drei Eindrücke auf: Erstens dominiert die Anwendung in einem weiteren Sinn, d. h. die Betrachtung nationaler Corporate Governance-Systeme. Insbesondere in den Sozialwissenschaften sind dazu Untersuchungen mit explizit historischer Perspektive erschienen, die dabei Corporate Governance in enge Beziehung zum jüngst vieldiskutierten *varieties of capitalism*-Ansatz stellen. Zweitens gibt es eine enge Verknüpfung von Corporate Governance-Debatte, Konvergenz-Divergenz-Diskursen sowie der Globalisierungs- (und Amerikanisierungs-)Diskussion. Drittens zentrieren sich die Untersuchungen gleichzeitig wieder auf einige Teilaspekte, insbesondere auf die Stichworte Shareholder Value-Kapitalismus und Finanzmarktkapitalismus, auf Corporate Networks und personelle Verflechtungen in den Unternehmenskontrollgremien sowie schließlich auf den Problembereich Mitbestimmung als Teilaspekt der Corporate Governance. Insbesondere Paul Windolf hat aus soziologischer Perspektive eine Reihe ebenso anregender wie grundlegender Studien vorgelegt. So untersuchte er etwa vergleichend die Ausprägungen und Funktionen von Unternehmensnetzwerken in Europa und in den USA, primär hinsichtlich der kapitalmäßigen und personellen Beziehungsgeflechte⁷⁶, sowohl gegenwartsnah wie auch im Rückblick auf die Phase zwischen 1896 bis 1938.⁷⁷ Auch zur Konvergenz und Divergenz der jeweiligen Corporate Governance-Systeme sowie die Rückwirkungen auf die jeweilige wirtschaftliche Performance sind eingehende Studien vorgelegt worden. Steven Toms und Mike Wright untersuchen das amerikanische und britische Corporate Governance-System zwischen 1950 und 2000⁷⁸, Hideaki Miyajima u. a. das Corporate Governance-System in Japan⁷⁹ und schließlich unterzieht, neben dem

74 Murmann (wie Anm. 18).

75 Trotz seiner Bedeutung wird Corporate Governance bei Berghoff, Unternehmensgeschichte (wie Anm. 24), nicht explizit behandelt; bei Boyce/Ville (wie Anm. 25, S. 94 ff.) wird es nur als Teilbereich von Corporate Finance erwähnt. – Ausführlicher zum Corporate Governance-Ansatz vgl. den vorangegangenen Forschungsbericht des Autors. Erker, »A New Business History«? Neuere Ansätze und Entwicklungen in der Unternehmensgeschichte (wie Anm. 15).

76 Paul Windolf, Corporate Networks in Europe and the United States, Oxford 2002.

77 Paul Windolf, Unternehmensverflechtungen im organisierten Kapitalismus. Deutschland und USA im Vergleich 1896–1938 (MS 2005, 67 Seiten), in: <http://www.uni-trier.de/uni/fb4/soziologie/apo/netzwerk1896.pdf>.

78 Steven Toms/Mike Wright, Divergence and Convergence within Anglo-American Corporate Governance Systems. Evidence from the US and UK, 1950–2000, in: BH 47 (2005), S. 267–295.

79 Hideaki Miyajima, Corporate Governance and Performance in Twentieth-Century Japan, in: Business and Economic History On-Line 1 (2003), S. 1–36.

bereits erwähnten Aufsatz von Martin Fiedler⁸⁰, jüngst Thomas Heinze das deutsche Corporate Governance-System unter der Fragestellung, ob sich darin in jüngster Zeit deutliche Erosionsspuren im Sinne einer »Auflösung der Deutschland AG« und einer Konvergenz zum angloamerikanischen System feststellen lassen, einer eingehenden Analyse.⁸¹ Dabei zeigt sich im Übrigen, dass das spezifisch deutsche System der Unternehmenskontrolle, insbesondere auch in der Form der Netzwerk-Governance keineswegs als Auslaufmodell zu betrachten ist, sondern sich ein erstaunlich hohes Maß an struktureller Kontinuität im »Netzwerkarrangement deutscher Großunternehmen« konstatiert werden kann. Erstaunliche Persistenz des Corporate Governance-Systems hat dabei Johannes Bähr auch für die Zeit der Weimarer Republik und der NS-Zeit festgestellt.⁸² Allerdings galt das nur für die formalen Strukturen, während faktisch das System der Corporate Governance einer massiven Deformation und Aushöhlung unterlag.

Eine zentrale Rolle bei der Formierung der Corporate Governance-Strukturen spielen die Kapitalmärkte, und Paul Windolf geht in einem Sammelband der Frage nach, in welcher Weise sich das deutsche Corporate Governance-System an das »neue Produktionsregime Finanzmarkt-Kapitalismus« anpasste.⁸³ Ausgangspunkt ist die Annahme, dass spätestens seit den 1990er Jahren ein grundlegender Transformationsprozess eingesetzt hat, in dem globale Finanzmärkte einen erheblichen Einfluss auf die Veränderungsrichtung und Veränderungsgeschwindigkeit von Unternehmen ausüben. Richard Münch und Tina Guenther etwa zeigen am Beispiel der Bayer AG auf, wie weit sich die fachliche Steuerung der Unternehmensorganisation zugunsten des Einflusses von Finanzmanagern verändert hat und der Bayer-Konzern nachgerade zum Vorreiter dieses Strukturwandels in Richtung kapitalmarktgesteuerter Unternehmen wurde.⁸⁴ Anregende Fallstudien zur (scheinbaren) Erosion der »Deutschland AG« und der Kapitalmarktverflechtungen von Unternehmen, etwa zu Krise und Konkurs der AEG, zur Übernahmeschlacht um Mannesmann sowie zur Mitbestimmungs- und Shareholder Value-Problematik bei Hoechst, Veba und Siemens, finden sich auch in einem Sammelband von Wolfgang Streeck und Martin Höpner.⁸⁵ In der amerikanischen Forschung ist all dies schon länger ein Thema. William Lazonick und Mary O'Sullivan reflektieren in einem Sammelband u. a. über »Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance«⁸⁶, Colleen A. Dunlavy widmet sich andernorts aus einer entgegengesetzten Perspektive den »Nineteenth-century Shareholder Voting Rights and the Theories of the Corporation«.⁸⁷ Genuin unterneh-

80 Fiedler, Vertrauen (wie Anm. 55).

81 Thomas Heinze, Die Struktur der Personalverflechtungen großer deutscher Aktiengesellschaften zwischen 1989 und 2001, Arbeitspapier (27 Seiten) vom Januar 2002, in: <<http://www.isi.fhg.de/publ/downloads/isi02a01/personalverflechtung.pdf>>.

82 Johannes Bähr, »Corporate Governance« im Dritten Reich. Leitungs- und Kontrollstrukturen deutscher Großunternehmen während der nationalsozialistischen Diktatur, in: Werner Abels-hauser u. a. (Hrsg.), Wirtschaftsordnung, Staat und Unternehmen. Neue Forschungen zur Wirtschaftsgeschichte des Nationalsozialismus. Festschrift für Dietmar Petzina zum 65. Geburtstag, Essen 2003, S. 61–80.

83 Paul Windolf (Hrsg.), Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen, (Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie) Wiesbaden 2005.

84 Richard Münch/Tina Guenther, Der Markt in der Organisation. Von der Hegemonie der Fachspezialisten zur Hegemonie des Finanzmanagements, in: ebd., S. 394–417.

85 Wolfgang Streeck/Martin Höpner (Hrsg.), Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG, Frankfurt/Main 2003; Vgl. auch Martin Höpner, Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland, Frankfurt/Main 2003.

86 William Lazonick/Mary O'Sullivan (Hrsg.), Corporate Governance and Sustainable Prosperity, Houndmills 2002, S. 11–36.

87 Colleen A. Dunlavy, From Citizens to Plutocrats: Nineteenth-century Shareholder Voting Rights and the Theories of the Corporation, in: *Lipartito/Sicilia* (wie Anm. 44), S. 66–93.

menhistorische Studien, die mit dem Corporate Governance-Ansatz arbeiten, sind aber sowohl für den englisch- wie deutschsprachigen Raum nach wie vor die Ausnahme. Am Beispiel des IG-Farben-Nachfolgeunternehmens Chemische Werke Hüls (CWH) ist jüngst der Corporate Governance-Ansatz erprobt und mit seiner Hilfe die Rückwirkungen der Kontrollstrukturen auf die konkrete Unternehmenspolitik sowie die Entwicklung der *employment practices* und *industrial relations* untersucht worden.⁸⁸ Auch Christopher Kobrak hat für seine Schering-Geschichte den Corporate Governance-Begriff in den Mittelpunkt gestellt, allerdings mit weitreichenden und letztlich nicht belegten Schlussfolgerungen für das deutsche Corporate Governance-System insgesamt.⁸⁹ Schließlich versucht Werner Abelschäuser an das Konzept des Produktionsregimes anzuknüpfen und für die Untersuchung der BASF-Geschichte umzusetzen.⁹⁰ Aber auch hier überzeugt die Operationalisierung nicht, denn letztlich wird die Corporate Governance, »als dessen umfassender Ausdruck die Unternehmenskultur gelten kann«, nur als ein Teilbereich des »sozialen Systems der Produktion« neben den Herrschafts- und Lenkungsverhältnissen insgesamt, neben Finanzsystem, *industrial relations*, Qualifizierungssystem und dem Verhältnis zu anderen Unternehmen der jeweiligen Branche sowie der Gesamtwirtschaft verstanden. Damit aber verliert das Konzept seine analytische Schärfe. Letztlich werden dann etwa doch nur die formalen Strukturen in den Aufsichtsratsgremien beschrieben. Insgesamt mutiert das »Produktionsregime« hier zu einem »Konglomerat betrieblicher, überbetrieblicher und außerbetrieblicher Beziehungen, das man mit einer vom Unternehmen her argumentierenden Unternehmensgeschichte nicht trennscharf greifen kann«.⁹¹ Nach wie vor ist der Corporate Governance-Ansatz im weiteren wie engeren Sinne angewendet hinsichtlich seines Erkenntnispotentials für die Unternehmensgeschichte bei weitem nicht ausgeschöpft. Nicht zuletzt ließe sich mit seiner Hilfe auch endlich wieder die Brücke zwischen Unternehmensgeschichte und Arbeitergeschichte schlagen.⁹²

Alles in allem: Allein der Umfang dieses Teilkapitels des Forschungsberichts zeigt, dass ein breites *set* an theoretischen Konstrukten und methodischen *tools* für die Beschreibung, Analyse und Erklärung von Unternehmen existiert. Es wird allerdings, wenn man auf die publizierten Studien sieht, noch viel zu wenig genutzt, obwohl es sich ja weniger um heterogene oder konkurrierende Konzepte handelt, sondern vielfach Verbindungslinien und Anknüpfungspunkte zwischen diesen Ansätzen bestehen, mithin eine deutliche Tendenz zur Integration (sozusagen in Form einer jeweils pragmatischen Kombination verschiedener Theorie-Module) zu erkennen ist. Reichlich neue und wesentlich vertiefte Erkenntnisse sind damit zu gewinnen. Tatsächlich jedoch praktizieren trotz der großen Zahl neuer Publikationen bei genauerer Durchsicht nur etwa 20 Prozent eine methodisch-theoretisch reflektierte Herangehensweise. Viele Studien sind mehr oder weniger als unstrukturierte Gesamtdarstellung entlang einem einfachen chronologischen Erzählstrang aufgebaut und ohne explizitem methodisch-theoretischem Ansatz, zum Teil auch ohne Fragestellung. Eine Reihe von Veröffentlichungen bewegt sich schlichtweg auch abseits der modernen Unternehmensgeschichte. Eines ist sicher: Die Unternehmensgeschichte wird an der stärkeren Einbeziehung der Rolle und Funktionen der Kapitalmärkte sowie der Informations-, Transport- und Kommunikationstechnologien, die so lange bisher aus-

88 *Lorentz/Erker* (wie Anm. 15).

89 *Kobrak*, Schering (wie Anm. 22).

90 *Abelschäuser*, BASF (wie Anm. 22).

91 So die Kritik von *Welskopp* (wie Anm. 11), S. 280 f. und auch S. 287 sowie auch die kritischen Bemerkungen von *Berghoff*, Unternehmensgeschichte, (wie Anm. 24), S. 27 f.

92 Vgl. dazu etwa zur Analyse der Folgen der jüngsten internen Reorganisationsprozesse in den Unternehmen *Sanford M. Jacoby*, *The Embedded Corporation. Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton/N. J. 2005. Siehe demnächst auch *Klaus Tenfelde* (Hrsg.), *Die Geschichte der Mitbestimmung im Bayer-Konzern*, Bochum 2006.

geblendet wurde, auch für die früheren Phasen etwa der »ersten Globalisierung« vor der Jahrhundertwende nicht mehr vorbeikommen. Das scheint mir – weit mehr als das Verfolgen einer »kulturalistischen Unternehmensgeschichte« – die eigentlich zentrale Neuerung und Perspektivverschiebung in der künftigen Unternehmensgeschichtsforschung zu sein. Die deutsche Forschung steht hier aber im Vergleich zur angloamerikanischen *business history* noch ganz am Anfang.

IV. UNTERNEHMERFAMILIEN – FAMILIENUNTERNEHMEN: NIEDERGANG UND PERSISTENZ

Im Gefolge von Chandlers einflussreicher Argumentation, die eine einfache Entwicklungslinie vom Besitzer- zum Managerunternehmen zog, waren Familienunternehmen als Untersuchungsgegenstand der *business history* der 20. Jahrhunderts lange Zeit in den Hintergrund gedrängt worden. Ein prinzipielles Problem der wissenschaftlichen Untersuchung von Familienunternehmen bestand (und besteht nach wie vor) allerdings auch im restriktiven Quellen- und Archivzugang. Daher stießen zunächst einmal eine ganze Reihe mehr schlecht als recht geschriebene journalistische »Familienunternehmensgeschichten« in die Forschungslücke.⁹³ Erst in jüngster Zeit geraten auch in der seriösen wissenschaftlichen Forschung die Spezifika des *family business* gegenüber den Managerunternehmen wieder stärker ins Blickfeld, etwa der Modus der Unternehmensführungsorganisation, d. h. der Unternehmerrekrutierung und der Unternehmensnachfolge, daneben auch der Unternehmensfinanzierung, der auf Langfristigkeit und Kontinuität angelegten Wachstumsstrategien und vor allem des Führungsstils und der sich daraus ergebenden potentiellen Wettbewerbsvorteile (Flexibilität und »Management durch Zuruf«). Das Verhältnis von Unternehmerfamilie und Familienunternehmen eröffnet zudem einen Zugang zu einer Unternehmensgeschichte, die wirtschafts-, sozial- und kulturhistorische Perspektiven miteinander verknüpft. In Familienunternehmen spielen etwa außerökonomische Rationalitäten eine (keineswegs notwendig dysfunktionale) Rolle, d. h. kennzeichnend für eine spezifische Kultur des Familienunternehmens ist oftmals eine gegenseitige Durchdringung familialer und ökonomischer Rationalitäten.⁹⁴ Wie wirkungsmächtig das Familienbild im übrigen auch in managergeführten Aktiengesellschaften ist, zeigt sich daran, dass es bis heute häufig für die unternehmenskulturelle Steuerung eingesetzt wird und vor allem auch die betriebliche Sozialpolitik als Ausfluss des Agierens des Unternehmens als Familie propagiert wird.⁹⁵ Familienunternehmen bieten sich dabei auch geradezu exemplarisch für die Erprobung und Anwendung sowohl der Transaktionskostentheorie (ein spezifischer Erfolgsfaktor war die Reduzierung von Transaktions- und *agency*-Kosten infolge des Zusammenfallens von Familie und Unternehmen) wie des Corporate Governance-

93 Vgl. unter anderem *Rüdiger Jungbluth*, Die Quandts. Ihr leiser Aufstieg zur mächtigsten Wirtschaftsdynastie Deutschlands, Frankfurt/Main 2002; *ders.*, Die Oetkers. Geschäfte und Geheimnisse der bekanntesten Wirtschaftsdynastie Deutschlands, Frankfurt/Main 2004; *Bettina Weiguny*, Die geheimnisvollen Herren von C&A. Der Aufstieg der Brenninkmeyers, Frankfurt/Main 2005; *Erica Fischer/Simone Ladwig-Winters*, Die Wertheims. Geschichte einer Familie, Berlin 2004 sowie *Thomas Veszelits*, Die Neckermans. Licht und Schatten einer deutschen Unternehmerfamilie, Campus Verlag, Frankfurt/Main 2005, 438 S., geb., € 24,90. Letzterer stützt sich beispielsweise nahezu ausschließlich auf die Autobiografie Neckermans sowie auf diverse Fernsehfilm-Recherchen von Guido Knopp ohne jegliche Kenntnisnahme der neueren wirtschaftshistorischen Forschungen etwa zur NS-Zeit.

94 So das Ergebnis der Studie von *Michael Schäfer*, Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in Sachsen 1850–1940, in: *Boch* (wie Anm. 11), S. 207–228.

95 Vgl. dazu auch *Nikki Mandell*, The Corporation as Family. The Gendering of Corporate Welfare 1890–1930, Chapel Hill 2002.

Ansatzes an, und Andrea Colli hat nun dazu insgesamt eine knappe, aber informative Einführungs- und Überblicksdarstellung in vergleichender Perspektive vorgelegt.⁹⁶

Insbesondere drei zentrale Problemfelder treten dabei hervor: *Erstens* die wechselvolle Geschichte von Niedergang und Persistenz der Familienunternehmen. Hervé Joly etwa hat für Deutschland auf das lange Überleben des Familienkapitalismus in den großen Industriekonzernen hingewiesen.⁹⁷ Gleichzeitig häufen sich aber genügend (noch nicht untersuchte) Fallbeispiele von gescheiterten Nachfolgeregelungen und Familienstreitigkeiten, an deren Ende der Untergang traditionsreicher Firmen stand. Prinzipiell aber gilt: Familienunternehmen sind weder die »typische« Unternehmensorganisationsform in traditionellen Branchen und Märkten oder auf bloße Nischenspezialisierung ausgerichtet, noch eine einfache Übergangsform im Lebenszyklus eines Unternehmens, sondern eigenständige, hoch anpassungsfähige Institutionen. Institutionelle Faktoren wie die jeweilige staatliche »Mittelstandspolitik« oder auch die Entwicklung und der gerade in jüngster Zeit erfolgte Wandel der Kapitalmärkte spielten dabei eine erhebliche, bislang allerdings kaum untersuchte Rolle.

Zweitens stellt sich die Frage regionaler Disparitäten. Familienunternehmen gelten nachgerade als europäisches Phänomen, während insbesondere in den USA die Entwicklung auf die anonymen, managergeführten Kapitalgesellschaften zulief. Bei näherem Hinsehen dürfte sich aber zeigen, dass dem nicht so war, wie auch die in überarbeiteter und erweiterter Fassung vorliegende Darstellung von Mansel G. Blackford nahe legt.⁹⁸ Auch in Japan oder Indien spielten Familienunternehmen eine bedeutende Rolle.⁹⁹

Drittens schließlich die große quantitative wie qualitative Heterogenität als Form unternehmerischer Organisation und damit die schwierige begriffliche Abgrenzbarkeit. Form und Ausmaß des Familieneinflusses im operativen Geschäft, als Anteilseigner oder auch informeller Art können erheblich variieren. Zudem gibt es durchaus gute Gründe, auch die modernen Handwerksunternehmen oder etwa das amerikanische »Family Farm Business« mit in die Untersuchungen einzubeziehen.¹⁰⁰ Moderne Familienunternehmensforschung wird jedenfalls von der einfachen Dichotomie von *family and managerial firms* Abschied nehmen müssen und verstärkt deren Beziehungsgeschichte, die Interdependenzen und Mischformen zu untersuchen haben. Colli unterscheidet etwa auch zwei unterschiedliche Führungsstile, die letztlich über Erfolg oder Misserfolg des Familienunternehmens entscheiden: die »familialistic« or »dynastic firm« als traditionelles Modell, und die »open family firm« als modernes Modell, in dem familienfremde Manager neben den Familieneignern agierten. All dies bedarf noch weiterer eingehender empirischer Untersuchungen, erste Ansätze und Bausteine dazu liegen nun aber vor. Dorren Arnoldus etwa hat zwischen 1880 und 1970 sechs niederländische Familienunternehmen in der Lebensmittelbranche untersucht¹⁰¹, Claire Desbois-Thibault den ebenfalls in dieser Branche tätigen traditions-

96 Andrea Colli, *The History of Family Business, 1850–2000*, Cambridge 2003.

97 Hervé Joly, Ende des Familienkapitalismus? Das Überleben der Unternehmerfamilien in den deutschen Wirtschaftseliten des 20. Jahrhunderts, in: Volker R. Berghahn/Stefan Unger/Dieter Ziegler (Hrsg.), *Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität*, Essen 2003, S. 75–91. Vgl. auch die Ausführungen bei Berghoff, *Unternehmensgeschichte*, (wie Anm. 24), S. 107 ff.

98 Mansel G. Blackford, *A History of Small Business in America*, Chapel Hill 2003.

99 Zu Japan sei hier, obwohl schon 2001 erschienen, auf die grundlegende Studie von Hidemasa Morikawa, *A History of Top Management in Japan. Managerial Enterprises and Family Enterprises*, Oxford 2001 hingewiesen.

100 So etwa ansatzweise zumindest bei Thomas Großbölting/Rüdiger Schmidt (Hrsg.), *Unternehmerwirtschaft zwischen Markt und Lenkung. Organisationsformen, politischer Einfluss und ökonomisches Verhalten 1930–1960*, Oldenbourg Verlag, München 2002, 302 S., brosch., € 49,80.

101 Doreen Arnoldus, *Family, Family Firm and Strategy. Six Dutch Family Firms in the Food Industry 1880–1970*, Amsterdam 2002.

reichen Familienbetrieb Moët & Chandon und dessen ebenso wechselvolle wie hürdenreiche Geschichte von Führungsstil, Finanzierungs- und Expansionsstrategie sowie Krisenbewältigung bis 1914.¹⁰² Drei europäische Familienunternehmen aus der Eisen- und Stahlindustrie – die französische de Wendel, die deutsche Haniel und die italienische Falck – nimmt dagegen Harold James von den Anfängen im 19. Jahrhundert bis in die jüngste Vergangenheit ins Blickfeld.¹⁰³ Die zentrale Fragestellung der Untersuchung ist, »auf welche Weise die Wechselwirkungen zwischen Familien, Märkten und Staaten die spezifische Eigenart der Unternehmertätigkeit in drei großen europäischen Ländern geprägt [haben].« James konzentriert sich dabei stark auf die Interdependenz der drei Unternehmen zu den Kapitalmärkten. Für Haniel etwa eröffnete die neue Rechtsform der Aktiengesellschaft in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts »die einzige Möglichkeit, die Spaltungstendenzen innerhalb der Großfamilie unter Kontrolle zu halten.« Auch die Öffnung der Kapitalmärkte in den letzten beiden Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts verschaffte den Eigentümerfamilien neue Chancen, allerdings vor allem hinsichtlich eines Ausstiegs aus ihren traditionellen Geschäftsfeldern und der Transformation zu Immobilienverwaltungs-, Finanzdienstleistungs- und Wagniskapitalgesellschaften. Das Schicksal der drei Unternehmen im Gefolge der europäischen Stahlkrise der 1970er Jahre und danach ist mithin zumindest in dieser Branche eher eine Geschichte des Scheiterns von Familienunternehmen, denen es nicht gelang, »im Klammergriff von finanziellen und nationalen politischen Zwängen« ihren Fokus zu bewahren. Repräsentativ, wie James seine Studie verstehen will, sind daher seine drei Familienunternehmen eher nicht und seine Schlussfolgerungen über die »Logik der Familienunternehmen«, die »tendenziell für eine Betätigung in Wachstumsbranchen ohne sehr hohen Kapitalbedarf« spricht (S. 352), anzuzweifeln. Dennoch liegt hier insgesamt erstmals eine anregende Branchenstudie unter der Perspektive des *family business* vor.

Als Geschichte eines Familienunternehmens lässt sich gleichsam ergänzend dazu auch die von Lothar Gall herausgegebene Krupp-Geschichte lesen.¹⁰⁴ Keiner der vier Autoren hat zwar diese Perspektive im Blickfeld, aber eingehend werden etwa die berühmte Lex Krupp von 1941 mit der Rückumwandlung der AG in eine familiendominierte GmbH, die Entflechtungs- und Rückverflechtungsgeschichte von Familie und Unternehmen nach 1945 sowie die auch familiär bedingte Einrichtung der Stiftung Ende der 1960er Jahre und das damit vollzogene endgültige Ende des »Familienunternehmens Krupp« beschrieben. Auch der Maschinenbaukonzern Linde war von seiner Gründung 1879 bis zum Jahr 1976 ein Familienunternehmen.¹⁰⁵ Die Familie stellte nicht nur Vorstände und Aufsichtsräte, sondern teilweise auch die zweite Führungsebene, und ein erheblicher Teil der technischen Innovationen im Unternehmen ging auf die Ingenieurskompetenzen der Familienmitglieder zurück. Immer wieder zeigte sich, dass und wie Familieninteressen den Unternehmensinteressen untergeordnet wurden, etwa bei den Kapitalerhöhungen oder der Abschaffung der Vorzugsstimmrechte. Die Trennung von Hermann Linde als Vorstandssprecher im Jahr 1976 allerdings erfolgte im Dissens und unter erheblichen Konflikten und war Teil einer umfassenden Unternehmenskrise. Ein Familienunternehmen eigener Art repräsentierte ein anderer Maschinenbaukonzern, die Knorr-Bremse AG.¹⁰⁶ Zweimal wurden Übergabeprobleme der Inhaberfamilie durch die Anteilsübertragung an neue Familien aus dem Kreis des ursprünglich familienfremden Geschäftsführergremiums überbrückt: 1911 nach dem Tod von Georg Knorr und 1985 aufgrund von innerfamiliärer Konflikte von

102 Claire Desbois-Thibault, *L'Extraordinaire Aventure du Champagne. Moët & Chandon. Une Affaire de famille 1792–1914*, Paris 2003.

103 James, Familienunternehmen (wie Anm. 18).

104 Gall, Krupp (wie Anm. 21).

105 Vgl. dazu Dienel, Linde (wie Anm. 20).

106 Maentel/Pohl, Knorr-Bremse (wie Anm. 20).

Joachim Vielstätter auf die bis heute herrschende Familie Thiele. Beide, Linde wie Knorr, waren dabei Aktiengesellschaften mit zeitweise familienfremden Mehrheitsaktionären.

In der klassischerweise bis in jüngster Zeit von Familienunternehmen geprägten Verlags- und Medienbranche war das anders. Bertelsmann und die Familie Mohn, die noch zu Beginn der 1930er Jahre ein mittelständischer, familiengeführter Provinzverlag waren, gelang aus eigener Finanzkraft, allerdings zumindest was die NS-Zeit anging unter erheblicher Anpassung an die politischen Machtverhältnisse, zum Großverlag aufzusteigen.¹⁰⁷ Saul Friedländer u. a. haben mithin auch eine Studie zur Geschichte einer Familie und deren Unternehmen in der NS-Zeit geschrieben. Die Verlegerfamilie Piper ist ein anderes Beispiel.¹⁰⁸ Auch hier gab es spezifische »Anpassungsleistungen«, u. a. in der Trennung vom jüdischen Teilhaber. Nach dem erfolgreichen Wiederaufbau kann sich die Familie bis in die 1990er Jahre und damit zur dritten Generation halten, dann aber bringt das klassische Übergabeproblem und ein seit langem schwelender innerfamiliärer Generationenkonflikt das Aus und den Verkauf an die (allerdings selbst als Familienkonzern firmierend) schwedische Verlegerdynastie Bonnier und deren Media Holding.

Einzel- und Großhandel stellen eine weitere Branche dar, in der Familienunternehmen als Organisationsform eine große Rolle spielten. In Frankreich und Deutschland kam es dabei, wie Heinrich Hartmann in einer vergleichenden Studie zeigt, zu unterschiedlichen Entwicklungen: Während die deutschen Warenhausfamilien nicht börsennotiert waren, tendierten die französischen Warenhausfamilien rasch zu börsennotierten Kapitalgesellschaften, wobei zumindest bis zum Ersten Weltkrieg die deutschen Warenhauskonzerne durchaus spezifische Wettbewerbsvorteile generieren konnten.¹⁰⁹ Gründlich misslungen ist demgegenüber, obwohl das Charakteristikum Familienunternehmen explizit im Titel steht, Gregor Schöllgens Geschichte des Metallverarbeitungs- und Rüstungskonzerns Diehl.¹¹⁰ Im Mittelpunkt steht das hagiographisch verklärte Wirken der beiden Firmenväter Heinrich (1902–1938) und Karl Diehl (1938–2002), wobei man aber vergebens nach der Rekonstruktion von Entscheidungsprozessen (wie auch nach Beleganmerkungen) sucht.¹¹¹

Ein anschauliches Beispiel dafür, was herauskommt, wenn ein (Familien-)Unternehmen seine Geschichte selbst aufarbeitet, zeigt auch der Baustoff-Konzern Knauf.¹¹² Von der Familie selbst erfährt man wenig und die Unternehmensgeschichte präsentiert sich als kontinuierliche Abfolge von Werksneugründungen und Unternehmenskäufen. Dabei wäre Knauf ein spannendes Beispiel für ein Familienunternehmen, das nicht nur in einem schwierigen Branchenumfeld überlebte, sondern von einem 1932 gegründeten, regionalen Mittelständler zum global operierenden Baustoff-Konzern wurde. Gelungener ist demgegenüber die Geschichte der Optischen Werke Rodenstock, die – informativ und fakten-

107 *Saul Friedländer/Norbert Frei/Trutz Rendtorff/Reinhard Wittmann*, Bertelsmann im Dritten Reich (Zwei Bde.), C. Bertelsmann Verlag, Gütersloh 2002, 794 S., geb., Bd. 1: € 50; Bd. 2: € 35.

108 *Edda Ziegler*, 100 Jahre Piper. Die Geschichte eines Verlags, München 2004.

109 *Heinrich Hartmann*, »... der jeden Morgen mit einem Gruß durch unsere Abteilung kam« – Warenhäuser als familiäre Großunternehmen, Deutschland und Frankreich 1890–1914, in: *Boch* (wie Anm. 11), S. 253–271.

110 *Gregor Schöllgen*, Diehl. Ein Familienunternehmen in Deutschland 1902–2002, Propyläen Verlag, Berlin 2002, 336 S., geb., € 35.

111 Dafür erfährt man allerdings interessante Details zum engen persönlichen wie geschäftlichen Verhältnis von Diehl zu F. J. Strauss, der jahrelang für Reisen in diverse europäische Metropolen und Urlaubsdomizile »vom Flugdienst der Firma Diehl Gebrauch machte« und dabei das Flugzeug »nicht nur mit dem Üblichen betankt« wurde (S. 271 f.).

112 *Werner Rödiger* u. a., Wachsen und Werden. Biografie der Unternehmerfamilie Knauf, Iphofen 2004.

reich – jeweils entlang der vier Familiengenerationen erzählt wird.¹¹³ Die repräsentative Aufmachung des Buches und der Verzicht auf eine explizite Fragestellung dominieren zwar auch hier, auch erfolgt kein Vergleich des unternehmerischen Agierens der jeweiligen Familieninhaber, aber dafür wird etwa eingehend auf die Krise des Unternehmens zur Jahrtausendwende eingegangen und auf die (im Jahr 2003) umgesetzten Pläne, dem Familienunternehmen eine kapitalmarktfähige Gesellschaftsform zu geben. Unternehmensführung und Familie sollten entkoppelt und vor allem der chronische Eigenkapitalmangel durch einen Börsengang beseitigt werden.

Unternehmensgeschichte gerät allerdings so auch in die (alte) Gefahr, zur bloßen Geschichte großer Unternehmerpersönlichkeiten zu werden. Über den Unternehmer als Informationsverarbeiter und Entscheider, als Innovator, Arbitrageur (indem er Ungleichgewichte auf Märkten ausgleicht) und Risikoträger, seine Handlungsmotive und auch sein Selbstverständnis, nicht zuletzt auch über seine Planungshorizonte und Zukunftserwartungen und deren Wandel, erfährt man dadurch aber noch nichts. Die jüngsten Untersuchungen zur *Unternehmergeschichte* bringen hierzu einiges ans Licht. Sandra Markus etwa hat die Autobiografien insbesondere von vier Unternehmern hinsichtlich der darin manifestierten »Sinnbildungs- und Deutungszusammenhänge« und die »Konstruktion unternehmerischer Wirklichkeit« untersucht¹¹⁴. Dem von einem tiefen Selbstverständnis zwischen Selbständigkeit und Fortschritt geprägten Berliner Bauunternehmer Adolf Mast, dem stark anthroposophisch orientierten Maschinenbauunternehmer Hanns Voith, dem ein »unternehmerisches Gruppengedächtnis« und die Bedeutung familial-gesellschaftlicher Netzwerke repräsentierendem Eisen- und Stahlindustrielle Hans-Günther Sohl und dem sich selbst als Außenseiter inszenierendem Automobilmanager Daniel Goeudevert. Die Arbeit bleibt insgesamt allerdings stark in der methodisch-theoretischen Reflexion hängen. Detailliert untersucht wird, wie sich Unternehmer erinnern, kaum dagegen an was sie sich erinnern und welche Zusammenhänge es z. B. zwischen Wertmaßstäben und Orientierungen und dem unternehmenspolitischen Agieren gab.

Methodisch innovativ und interessant ist der Versuch von Reiner Ruppmann, das Generationen-Konzept auf die Unternehmensgeschichte anzuwenden.¹¹⁵ Die Basis für weitere Untersuchungen gerade dieser Art könnte die Zusammenführung umfangreicher und im Kontext einer Reihe von Projekten entstandener Datenbanken sein. Allerdings fehlt im deutschsprachigen Raum selbst ein biografisches Handbuch der Unternehmer, wie es sie im angloamerikanischen Bereich schon lange gibt.¹¹⁶ Der Saur-Verlag hat unter der Herausgeberschaft von Wolfram Fischer zwar jüngst eine dreibändige Biografische Enzyklopädie deutschsprachiger Unternehmer publiziert, die aber formal wie inhaltlich problematisch ist und keine Basis für weitergehende kollektivbiografische empirische Forschungen darstellt. Ein Problem ist neben der Willkür der Auswahl die starke Konzentration auf »Unternehmer« des 19. Jahrhunderts und davor.¹¹⁷ Weit hilfreicher und explizit auch den Generationenansatz im Vergleich der Unternehmerbiografien thematisierend ist dagegen

113 Dirk Reder/Severin Roeseling, *Augenblicke. Die Geschichte der Optischen Werke G. Rodenstock*, München 2003.

114 Sandra Markus, *Bilanzieren und Sinn stiften. Erinnerungen von Unternehmern im 20. Jahrhundert*, Stuttgart 2002.

115 Reiner Ruppmann, *Generationenforschung in der Unternehmensgeschichte. Das Beispiel des Vorstandes der Deutschen Bank 1919–1957*, in: *Akkumulation* 20 (2004), S. 19–39.

116 Vgl. dazu unter anderem auch Walter A. Friedman/Richard S. Tedlow, *Statistical Portraits of American Business Elites: A Review Essay*, in: *BH* 45 (2003), S. 89–113. Selbst in Italien wird es in Kürze ein von Franco Amatori herausgegebenes mehrbändiges *Dictionary of Entrepreneurs* geben.

117 Wolfram Fischer (Hrsg.), *Biographische Enzyklopädie deutschsprachiger Unternehmer*, 3 Bd., München 2004. Ein Problem ist neben der Willkür der Auswahl die starke Konzentration auf »Unternehmer« der 19. Jahrhunderts und der Zeit davor.

die von Ralf Stremmel und Jürgen Weise herausgegebene Sammlung von 23 biografischen Skizzen Bergisch-Märkischer Unternehmer der Frühindustrialisierung, darunter etwa die Gründerfamilie Henckel der bekannten Solinger Zwillingswerke.¹¹⁸ Ähnliche Untersuchungen liegen nun, allerdings als Teil eines mehrjährig angelegten und umfassenden Forschungsprojektes, auch für Frankreich bzw. einzelne französische Wirtschaftsregionen vor.¹¹⁹ Eine exemplarische, auf den städtischen Raum bezogene kollektivbiografische Unternehmensgeschichte präsentiert Gabriele Oepen-Domschkey.¹²⁰ Am Beispiel der vier bekannten Kölner Unternehmer Eugen Langen (Gasmotorenfabrik Deutz), Ludwig Stollwerck (Schokoladefabrik Stollwerck), Arnold von Guillaume (Eisenfabrik Felten & Guillaume) sowie Simon Alfred von Oppenheim (Bankhaus Oppenheim) analysiert sie eingehend die Sozialisationsprozesse, unternehmerische und politische Orientierung sowie das Mäzenatentum dieser Wirtschaftsbürger. Volker R. Berghahn u. a. haben in einem Sammelband diese Aspekte in einer Reihe von Detailstudien über das Kaiserreich hinaus bis in die 1960er und 1970er Jahre hinein weitergeführt.¹²¹ Soziale Homogenität und generationelle Muster, Selbstverständnis und Fremdwahrnehmung¹²², Kontinuität und Brüche im Elitewechsel, z. B. im Bankwesen oder im Großhandelsbereich¹²³ sowie nicht zuletzt die Bestimmung der Konturen des »Wertehimmels« in Unternehmerfamilien werden untersucht.

In der amerikanischen Unternehmensgeschichte haben kollektivbiografische Darstellungen »großer Unternehmer« schon länger Tradition, allerdings vielfach in populärhistorischer Aufmachung und mit dem Ziel der Rückbesinnung auf die großen Heroen des amerikanischen Wirtschaftslebens. Zwei neuere Publikationen seien als nützlicher Überblick und Einstieg dennoch hervorgehoben: Maury Kleins Buch über die »Change Makers«¹²⁴ und Richard S. Tedlows Portrait von sieben »Business Innovators«.¹²⁵ Während Tedlow seine biografischen Skizzen von Andrew Carnegie, George Eastman (Kodak), Thomas J. Watson (IBM), Charles Revson (Revlon), Sam Walton (Wal-Mart) und Henry Ford aneinander reiht, geht Klein den sehr viel aufwendigeren und anspruchsvolleren Weg, seine insgesamt 26 Unternehmer in neun thematischen Kapiteln auf die familiäre Prägung, die unternehmerische Visionen und die operativen Aktivitäten näher zu analysieren. International vergleichend ist hierzu auch ein von Michael J. Lynskey und Seiichiro Yonekura herausgegebener Sammelband angelegt.¹²⁶ Drei Themenfelder stehen im Zentrum

118 Ralf Stremmel/Jürgen Weise (Hrsg.), *Bergisch-Märkische Unternehmer der Frühindustrialisierung*, (Rheinisch-Westfälische Wirtschaftsbiographien, Bd. 18), Aschendorff Verlag, Münster 2004, 681 S., geb., € 35.

119 Dominique Barjot u. a. (Hrsg.), *Les Entrepreneurs du Second Empire*, Paris 2003.

120 Gabriele Oepen-Domschkey, *Kölner Wirtschaftsbürger im Deutschen Kaiserreich*, Köln 2003.

121 Volker R. Berghahn/Stefan Unger/Dieter Ziegler (Hrsg.), *Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität*, (Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Bd. 11), Klartext Verlag, Essen 2003, 464 S., brosch., € 39.

122 Vgl. dazu etwa Barbara Koller, *Psychologie und Selektion. Die Entwicklung der persönlichkeitsbezogenen Anforderungsprofile an die Wirtschaftselite seit den sechziger Jahren*, in: ebd., S. 337–352.

123 Vgl. dazu insgesamt jetzt auch die, zum Zeitpunkt der Abfassung der Rezension noch nicht vorliegende, Untersuchung von Martin Münzel, *Die jüdischen Mitglieder der deutschen Wirtschaftselite 1927–1955. Verdrängung – Emigration – Rückkehr*, Paderborn 2006.

124 Maury Klein, *The Change Makers. From Carnegie to Gates. How the Great Entrepreneurs Transformed Ideas into Industries*, New York 2003.

125 Richard S. Tedlow, *Giants of Enterprise. Seven Business Innovators and the Empires They Built*, New York 2003.

126 Michael J. Lynskey/Seiichiro Yonekura (Hrsg.), *Entrepreneurship and Organization. The Role of the Entrepreneur in Organizational Innovation*, Oxford 2002. Vgl. hier vor allem das umfangreiche, die theoretischen Ansätze reflektierende Einleitungskapitel von Lynskey, S. 1–57.

der Beiträge: Die Rolle des Unternehmers bei der (Be-)Gründung neuer Firmen und Branchen; die institutionellen und organisatorischen Faktoren bei der Unterstützung von Unternehmertum und Innovationen, etwa die Risikokapitalgesellschaften; schließlich wird Unternehmertum in Übergangsphasen untersucht, insbesondere an Hand japanischer und britischer Fallbeispiele für Erfolg bzw. Misserfolg bei unternehmerischen Transformationsprozessen. Mary B. Rose etwa analysiert die Abläufe und Erfahrungen bei der Unternehmensnachfolge in den britischen Unternehmen der 1950er Jahre (und hebt die negativen Konsequenzen der weit verbreiteten »incestuous leadership strategies« hervor); Seiichiro Yonekura schildert die Umbrüche beim japanischen Elektrokonzern NEC zwischen 1967 und 1984, als Koji Kobayashi den unbedeutenden Telefonteilehersteller zum globalen Computer- und Kommunikationskonzern umbaute.¹²⁷

Was größere, neuere Untersuchungen zu einzelnen Unternehmern angeht, so stehen – wohl zufällig – Eisen- und Stahlindustrielle im Mittelpunkt. Zum Stahlmagnaten Andrew Carnegie ist etwa von Peter Krass eine neue Biografie erschienen, die sich in die Liste der inzwischen dutzend ernstzunehmenden Studien zu Carnegies Person einreihet.¹²⁸ Kaum ein amerikanischer Unternehmer hat soviel wissenschaftliche Aufmerksamkeit gefunden wie Carnegie, was weniger an seinem unternehmerischen Erfolg, als an seinem komplexen Charakter liegen dürfte. Auf deutscher Seite hat jüngst August Thyssen besondere Aufmerksamkeit erfahren. Jeffrey Fear untersucht in seiner monumentalen Studie das Agieren Thyssens – den »Andrew Carnegie of Germany« (S. 3) – in engem Kontext mit der inneren Entwicklung seines Unternehmens und lässt ihn nachgerade zum Erfinder moderner Managementmethoden in der deutschen Unternehmenslandschaft zwischen Kaiserreich und Weimarer Republik werden.¹²⁹ Die Untersuchung konzentriert sich auf die detaillierte Schilderung der Entwicklung moderner »managerial organization and practices« innerhalb des weit verzweigten Thyssen-Konzerns zwischen 1871 und 1934. Thyssen, so die These, praktizierte und »erfand« gegenüber dem absolutistischen Organisations- und Managementmodell Krupps und dem bürokratisch-staatlichen Modell Siemens, insbesondere mit der Etablierung eines umfassenden technokratischen Systems eines *management by control* ein eigenes und neues Managementkonzept. Fear attackiert damit die von ihm als bisher dominierend angenommenen Thesen von der organisatorischen Rückständigkeit und dem »Sonderweg« der deutschen Unternehmen, der »Amerikanisierung« und der Chandlerschen Typologie des *German cooperative capitalism*. Viele von Fears Ergebnissen dazu sind bedenkenswert, aber ob deshalb wirklich ein völlig neuer Blick auf die deutsche Unternehmensgeschichte des 19. und frühen 20. Jahrhunderts geworfen werden muss, wie vollmundig behauptet wird, wäre zu bezweifeln. Wenn jemand das deutsche Managementsystem modernisiert hat, dann ist es ein anderer Manager-Technokrat, Carl Duisberg, der mit seinem *management by memorandum* den Chemiekonzern Bayer in vieler Hinsicht zu einem international anerkannten Modell moderner Unternehmensorganisation und -führung gemacht hat. Er müsste zumindest gleichrangig neben August Thyssen gestellt werden. Tiefgehende Einblicke in die Gedankenwelt Thyssens erhält man nun auch mit Hilfe der Publikation des umfangreichen Briefwechsels mit Hugo Stinnes.¹³⁰ Die beiden waren Konkurrenten und zugleich aber auch Geschäftspartner, z. B. bei der Übernahme der RWE im Jahr 1902 oder dem Aufbau eines transnationalen Montantrusts im Jahr 1904. Über ein ausführliches Sach- und Personenregister ist das Material sehr gut zu erschließen und für weitere Untersuchungen nutzbar zu machen. Von der Familie Thyssen geht insgesamt nicht zuletzt wegen der auch an Hoch- und Tiefpunk-

127 Mary B. Rose, Leadership Succession in British Business in the 1950s, in: ebd., S. 354–372 und Seiichiro Yonekura, Transformational Entrepreneurship at NEC, in: ebd., S. 329–353.

128 Peter Krass, Carnegie, Hoboken 2002.

129 Fear, Thyssen (wie Anm. 9).

130 Rasch/Feldman (wie Anm. 21).

ten reichen Geschichte eine besondere Faszination aus. Ein Sammelband von Stephan Wegener geht diesen Schicksalen über vier Generationen nach¹³¹, während Hans Otto Eglau sich eingehend mit der besonders tragischen (und bisher noch nicht explizit untersuchten) Figur von Fritz Thyssen auseinandersetzt.¹³² Auf solider Quellenbasis stehend zeichnet Eglau nicht nur das schwierige Verhältnis zwischen Fritz und seinem übermächtigen Vater August nach, sondern schildert auch das ambivalente Verhalten in der NS-Zeit: von der aktiven Unterstützung Hitlers in den Anfangsjahren über den Bruch mit dem Regime 1939, die Emigration (und dabei erlittene Enteignung seines Konzerns) bis zur Verhaftung durch die Gestapo, KZ-Inhaftierung als Hitlers prominentester Gefangener sowie die schwierigen Nachkriegsjahre mit Entnazifizierung, Rückerstattungskonflikten und einer mehrjährigen Odyssee durch Gefängnisse und Militärkrankenhäuser der amerikanischen Besatzungsmacht. Besonders das Gerangel zwischen Thyssen und den Managern der Vereinigten Stahlwerke Ende der 1940er Jahre um Rückforderungen und Entschädigungen wirft ein bezeichnendes Licht auf die Gräben, die innerhalb der deutschen Industrieeleiten im Gefolge der NS-Zeit aufgerissen worden waren. Einige der dabei unmittelbar oder mittelbar beteiligten Akteure aus der community der Stahlmanager werden andernorts näher beleuchtet: Heinrich Dinkelbach, der in seiner Macht, Technokratieorientierung und seinem Organisationstalent seinem Vorgänger August Thyssen in nichts nachstand, wird bei Jeffrey Fear zumindest für die Zeit bis Mitte der 30er Jahre gewürdigt, Albert Vögler und Paul Reusch werden in Aufsätzen von Manfred Rasch und Peter Langer näher in Bezug auf ihr Verhältnis zum Nationalsozialismus untersucht.¹³³

Eine Würdigung hat aber vor allem Otto Wolff gefunden.¹³⁴ Anders als Fears Studie handelt es sich dabei allerdings um keine integrierte Analyse von Unternehmervverhalten und Unternehmensentwicklung, sondern um ein doch mehr unverbundenes Konglomerat höchst unterschiedlicher Aufsätze mit verschiedenen Blickwinkeln. Bezeichnend ist, dass Otto Wolff selbst dabei von Eckart Conze unter dem Titel »Titane der modernen Wirtschaft« portraitiert wird, sein Sohn Otto Wolff von Amerongen von Jochen Thies unter der keineswegs gelungeneren Überschrift »Kundschafter der Marktwirtschaft«. Mehr als das eigentliche unternehmenspolitische und -strategische Agieren steht denn auch das künstlerische und kulturelle Interesse Wolffs im Blickpunkt. Immerhin erfährt man auch, dass der Eisenhändler bereits in den 1930er Jahren das Geschäft mit China vorangetrieben hat. Auch zu Wolff von Amerongen erfährt man wenig über unternehmensinterne Entscheidungen und Abläufe, viel dagegen über dessen politische Kontakte und diversen Ehrenämter.

Weit analytischer und vielfach die einzelnen Motivstränge des Verhaltens nachzeichnend ist die Biografie von Lothar Gall über Hermann J. Abs.¹³⁵ Abs erscheint in vieler Hinsicht repräsentativ, etwa was die Kontinuität und Diskontinuität der Denkweisen zwischen NS- und Bundesrepublikzeit angeht oder als Repräsentant (und vielfach auch Architekt) des Systems des »rheinischen Kapitalismus« mit seinen korporativen, engen Verflechtungen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Nur etwa ein Drittel des Buches handelt aber von der (nach wie vor nicht abschließend geklärten) Rolle Abs in der NS-Zeit, zwei Drittel dagegen von den vielfältigen Aktivitäten in den 1950er bis 1970er Jahren. Einen Einblick in die internen Vorgänge und Entscheidungsprozesse der Deutschen

131 *Stephan Wegener* (Hrsg.), *August und Joseph Thyssen. Die Familie und ihre Unternehmen*, Essen 2004.

132 *Eglau* (wie Anm. 21).

133 *Manfred Rasch*, Über Albert Vögler und sein Verhältnis zur Politik, in: *Forschungen und Forschungsberichte. Mitteilungsblatt des Instituts für Soziale Bewegung* 28 (2003), S. 127–156 sowie *Peter Langer*, Paul Reusch und die »Machtergreifung«, in: ebd., S. 157–201.

134 *Danylow/Soenius* (wie Anm. 21).

135 *Gall*, Abs (wie Anm. 23).

Bank erhält man auch hier nicht, dafür aber eingehende Erörterungen über die Rolle von Abs als »Finanzdiplomate«, nicht nur was die Verhandlungen über das Londoner Schuldenabkommen angeht, sondern auch über die Aktivitäten zur Integration Deutschlands in die internationalen Kapitalmärkte, insbesondere über die Schaffung eines deutschen wie europäischen Anleihemarktes.

Ein anderer Manager der Deutschen Bank hat ebenfalls jüngst eine biografische Würdigung erfahren – Oscar Wassermann, der von 1923 bis 1933 Vorstandssprecher des Bankhauses war.¹³⁶ Das dünne Buch enttäuscht aber aus unternehmenshistorischer Sicht, geht es doch primär um Wassermanns Privatleben und sein zionistisches Engagement. Erheblich ertragreicher ist dagegen die Biografie eines anderen »politischen Unternehmers« der Weimarer Republik, der bislang erstaunlich wenig untersucht worden ist: Walther Rathenau, den Christian Schölzel in seiner umfangreichen Arbeit auch in seinem Wirken als Manager der AEG kritisch würdigt.¹³⁷ Das Weltbild und die Erfahrungswelt Rathenaus, seine Anschauungen zu Unternehmensleitung und Führungsstil sowie der Organisation der Unternehmenswirtschaft insgesamt werden detailliert nachgezeichnet, sein wie bei Thyssen gleichermaßen äußerst schwieriges und gespanntes Verhältnis zum »großen« Vater und AEG-Gründer im Kontext seiner zunächst gescheiterten, dann geglückten Bewährungsprobe als Manager, die Streitigkeiten und Konflikte um die Führungsposition im AEG-Konzern nach dessen Tod 1915 und schließlich Rathenaus Aktivitäten als Unternehmer im Ersten Weltkrieg, in deren Gefolge sich die AEG in beispielloser Weise zahlreiche Betriebe und Unternehmen in Belgien günstig einverleibte. Plastisch lässt sich nachvollziehen, wie Rathenau Schritt für Schritt in das väterliche Erbe eintrat und wie stark er dabei letztlich ein Getriebener der von Emil Rathenau in Gang gesetzten Expansions- und Wachstumsdynamik der AEG war, deren Unabhängigkeit gegenüber der Schwerindustrie er gleichzeitig mit beständiger Mühe und Aufwand zu bewahren suchte.

Ein ganz anderer Typ von politischem Unternehmer war Rudolf ten Hompel, zu dem Corinna Fritsch eine knappe biografische Skizze vorgelegt hat.¹³⁸ Der Unternehmer und katholische Zentrumspolitiker galt mit dem von ihm gegründeten Vicking-Konzern als »Zementkönig« des Kaiserreichs. Nachgerade klassische Managementfehler in der Weimarer Republik – der Aufbau von Überkapazitäten und kapitalmäßiger Überschuldung bei der Expansion ins europäische Ausland – ließen den Konzern 1931 zusammenbrechen. Private Spekulationsgeschäfte vernichteten auch das Privatvermögen und 1935 wurde ten Hompel wegen der vorangegangenen geschäftlichen Unregelmäßigkeiten ein Aufsehen erregender Prozess gemacht. Politische Gründe spielten dabei offenbar keine Rolle, zumal sich ten Hompel inzwischen zu einem dezidierten Fürsprecher der NS-Bewegung entwickelt hatte. Der Prozess ist, wie etwa auch jener gegen die Bremer Unternehmerfamilie Lahusen, die sich fast zur gleichen Zeit wegen des Nordwolle-Konkurs verantworten musste, vielmehr Teil der wirtschaftsstrafrechtlichen Aufarbeitung der Bilanz- und Konkurskandale der Weltwirtschaftskrisenjahre.

Ein, wenn nicht *der* Unternehmer der »Wirtschaftswunderjahre« war dagegen Heinz Nordhoff, den Heidrun Edelmann zum Gegenstand ihrer Monografie gemacht hat.¹³⁹ Mit autokratischem Unternehmensführungsstil, aggressiver Exportstrategie und Massenfertigung nur eines PKW-Modells, des VW-Käfers, begründete Nordhoff den rasanten Aufstieg des Volkswagenwerks zum weltweit agierenden Konzern. Vor allem auch die sozialpoliti-

136 *Avraham Barkai*, Oscar Wassermann und die Deutsche Bank. Bankier in schwierigen Zeiten, München 2005.

137 *Christian Schölzel*, Walther Rathenau. Eine Biographie, Ferd. Schöningh Verlag, Paderborn 2006, 652 S., geb., 49,90.

138 *Corinna Fritsch*, Rudolf ten Hompel (1878–1948). Aus dem Leben eines westfälischen Industriellen und Reichstagsabgeordneten, Klartext Verlag, Essen 2002, 208 S., geb., € 19,90.

139 *Edelmann*, Nordhoff (wie Anm. 19).

schen Aspekte in dieser Geschichte sind interessant: die Privatisierungsabläufe 1960/61, in denen VW zur ersten »Volksaktie« Deutschlands wurde, sowie die modellbildende Betriebspolitik. Ende der 1960er Jahre jedoch, kurz vor Nordhoffs Tod, wurden dann die Flurschäden von Nordhoffs Unternehmenspolitik rasch deutlich und wenig später geriet das Unternehmen in eine seiner größten Existenzkrisen.¹⁴⁰

Abschließend zu diesem Teilaspekt unternehmenshistorischer Forschungen seien noch zwei englischsprachige Studien erwähnt. Zum einen Paul Hendrix Untersuchung über den Royal Dutch Shell-Manager Henri Deterding.¹⁴¹ Deterding war einer der einflussreichsten, mächtigsten (und skrupellosesten) Unternehmer seiner Zeit, dessen strategische Aktivitäten, sei es in der Kontrolle der Ölmärkte oder der politischen Anbiederung an das NS-Regime noch vielfach im Dunkeln liegen. Das Buch enthält jedoch eher eine Verteidigung des Shell-Managers anstelle einer kritischen Aufarbeitung. Gerade darin könnte aber sein Wert liegen, d. h. den Anstoß zu einer umfassenden wissenschaftlichen Biografie geben. Das andere Buch ist Kathryn W. Kemps Monografie über Asa Candler, den Begründer des Coca-Cola-Konzerns.¹⁴² Candler kaufte 1888 von dem Apotheker John Pemberton für 500 Dollar sämtliche Rechte zur Herstellung des als Kopfschmerzmittel zusammengebrachten Softdrinks und begründete in der Folgezeit den Aufstieg des Unternehmens. Der tief gläubige Methodist präsentierte sich aber gleichzeitig auch als Philanthrop, Immobilienspekulant und Bankeninvestor. Im Mittelpunkt Candlers aktiver Zeit als Coca-Cola-Manager (und damit auch im Zentrum der Untersuchung), d. h. bis 1916 bzw. 1918, steht aber ein Wechselverhältnis von Werbefeldzügen und Anzeigenkampagnen auf der einen und endlosen gerichtlichen Auseinandersetzungen u. a. mit der Food & Drug Administration über die gesundheitsschädigende oder -fördernde Wirkung des Softdrinks auf der anderen Seite.

Alles in allem, so zeigt sich im Rückblick, sind gelungene Unternehmerbiografien, die das personelle Handeln und die unternehmensinterne Entwicklung eng verknüpft darstellen und analysieren, wie es Jeffrey Fear für August Thyssen und, zumindest ansatzweise, auch Kathryn Kemp für Asa Candler geleistet haben, noch immer die Ausnahme. Es könnte aber auch sein, so ließe sich etwas polemisch vermuten, dass sich das Problem einer unternehmerbiografischen Unternehmensgeschichte zumindest je näher sich die Unternehmensgeschichte der Gegenwart nähert, auch von selbst löst, denn im Zeichen von Globalisierung, *investor capitalism* und häufiger denn je stattfindenden Wechsel in den Vorstandsetagen sind herausragende Managerpersönlichkeiten, die (außer als Kapitalvernichter und Übernahmewegbereiter) wirklich prägenden Einfluss auf die Entwicklung eines Konzerns haben, eine Seltenheit geworden.

V. GLOBAL BUSINESS – GLOBAL PLAYER: DIE WIEDERENTDECKUNG DER MULTINATIONALEN KONZERNE IM KONTEXT DER *NEW GLOBAL HISTORY*

Die Globalisierung des Unternehmens und die diversen Aktivitäten der Global Player, sei es in Form von Direktinvestitionen oder bloßen Portfolioinvestitionen, das Auftreten als produzierende und/oder Marketing betreibende Akteure auf den ausländischen Märkten sowie die dabei ablaufenden kulturellen Interdependenzen sind in jüngster Zeit wieder

140 Ein Aspekt dieser Krise waren unter anderem die heftigen Auseinandersetzungen zwischen Nordhoff und seinem Vertriebsvorstand Carl H. Hahn. Dieser hat nun jüngst seine (wie zu erwartend stark beschönigenden) autobiografischen Erinnerungen vorgelegt. Vgl. *Carl H. Hahn, Meine Jahre mit Volkswagen*, München 2005.

141 *Paul Hendrix, Sir Henri Deterding and Royal Dutch-Shell. Changing Control of World Oil, 1900–1940*, Bristol 2002.

142 *Kathryn W. Kemp, God's Capitalist. Asa Candler of Coca-Cola*, Macon 2002.

verstärkt in das Blickfeld der Forschung gerückt. Das Interesse richtet sich dabei gleichermaßen auf den ersten Globalisierungsschub, d. h. die Intensivierung der internationalen Verflechtungen zwischen 1840 und 1914, wie auf den zweiten Globalisierungsschub seit 1973 bis in die Gegenwart.¹⁴³ Die beiden Phasen unterscheiden sich deutlich, etwa was die Zahl der Multinationalen Unternehmen angeht, die rasant gestiegen ist (für 2001 schätzt man 65.000 Multis weltweit), oder auch hinsichtlich der Zusammensetzung, denn spätestens seit den 1990er Jahren wurden mehr und mehr auch klein- und mittelbetriebliche Unternehmen von der Globalisierung erfasst und haben sich zu *transnational corporations* entwickelt. Auch die Strategien und Organisationsstrukturen haben sich vielfach grundlegend geändert. Die Unternehmen versuchten mehr denn je, die Welt als einen einzigen großen Markt zu behandeln, zugleich aber sich als lokal/regional verankerte Akteure zu präsentieren.¹⁴⁴ Und schließlich war auch einer der Unterschiede, wie Mark Spoerer zeigt, dass es in der Phase vor 1914 noch keinen Steuerwettbewerb und dadurch ausgelöste fiskalinduzierte Migration von Unternehmen in Form von Verlagerungen der Wertschöpfungskette in Niedrigsteuerränder gab, wie es heute gang und gäbe ist.¹⁴⁵ Geoffrey Jones hat all diese und weitere Aspekte der Multinationalen Unternehmen (wie etwa die jeweiligen politischen und nationalen gesetzgeberischen Maßnahmen) in seiner grundlegenden Einführungs- wie Überblicksdarstellung behandelt.¹⁴⁶ Bedauerlicherweise fehlt ein wichtiges Kapitel, nämlich die enge Verknüpfung zum Kapitalmarkt als Kernbereich des *global capitalism*.

Dieser Aspekt wird dafür in einer Überblicksdarstellung anderer Art, einem von Alfred D. Chandler und Bruce Mazlish herausgegebenen Sammelband, untersucht.¹⁴⁷ Nach Überblicksaufsätzen von Mira Wilkins und Geoffrey Jones sowie einem informativen Abriss von Seichiro Yonekura und Sara McKinney über die japanischen Multis¹⁴⁸, folgen in einem zweiten Teil zwei Aufsätze über die kulturellen und sozialen/gesellschaftlichen Implikationen von Multis und schließlich im dritten Teil Beiträge zur Frage der *governance of multinationals*, d. h. u. a. der Bedeutung von *global shareowner* und *financial revolution* des 20. Jahrhunderts.¹⁴⁹ Obwohl die Beiträge vielfach bereits älteren Datums sind, so wird dennoch deutlich, dass Multinationale Unternehmen keine bloßen ökonomischen Einheiten sind, sondern ebenso politische Institutionen mit erheblicher Macht und Einfluss auf Gesellschaft, Kultur und Umwelt. *Doing global history as business history* so könnte man auch den Appell des Bandes beschreiben, und ein vor allem auch für die Lehre nützlicher Atlas steht, auch bewusst so konzipiert, als Ergänzung dazu zur Verfügung.¹⁵⁰ In

143 Vgl. dazu *Berghoff*, Unternehmensgeschichte, (wie Anm. 24), S. 127 ff. und *Boyce/Ville* (wie Anm. 25), S. 289 ff.

144 Vgl. dazu aus der »Produktionsperspektive« unter anderem *Mila Davids*, The Fabric of Production. The Philips Industrial Network, in: *History and Technology* 20 (2004), S. 271–290, aus der »Marketingperspektive« *Geoffrey Jones*, *Renewing Unilever. Transformation and Tradition*, Oxford 2005 sowie *Davis Dyer/Frederick Dalzell/Rowena Olegario*, *Rising Tide. Lessons from 165 Years of Brand Building at Procter & Gamble*, Boston/Mass. 2004.

145 *Mark Spoerer*, Steuerlast, Steuerinzidenz und Steuerwettbewerb. Verteilungswirkungen der Besteuerung in Preußen und Württemberg (1815–1913), (*Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, Beiheft 6), Akademie Verlag, Berlin 2004, 252 S., geb., € 79,80.

146 *Jones*, *Multinationals* (wie Anm. 26).

147 *Alfred D. Chandler/Bruce Mazlish* (Hrsg.), *Leviathans. Multinational Corporations and the New Global History*, Cambridge/Mass. 2005.

148 *Seichiro Yonekura/Sara McKinney*, Innovative Multinational Forms. Japan as a Case Study, in: ebd., S. 105–133.

149 Wobei pikanterweise einer der Autoren der bekannte shareholder activist *Robert A. G. Monks* ist.

150 *Medard Gabel/Henry Bruner* (Hrsg.), *Global Inc. An Atlas of the Multinational Corporation*, New York 2003.

einer Fülle von Schaubildern und grafischen Darstellungen («Mapping the Multinational Corporation»), in die zahllose Informationen eingeflossen bzw. eingearbeitet worden sind, werden die unterschiedlichsten Aspekte von Globalisierung und *global companies* in Form einer *multinational geography* visualisiert.

Was die theoretische Herangehensweise an das Phänomen Multinationales Unternehmen (MNC) angeht, so steht seit längerem schon ein ausgefeiltes und auch empirisch erprobtes Theoriegerüst zur Verfügung. Einige Arbeiten lassen aber deutlich werden, dass Ergänzungen notwendig sind. Susan Becker etwa macht in ihrer vergleichenden Untersuchung der Auslandsaktivitäten der französischen *Vieille Montagne* und der deutschen Metallgesellschaft vor 1914 darauf aufmerksam, dass neben den Auslandsdirektinvestitionen und den (vielfach über Kartelle) laufenden Exportaktivitäten eine dritte Dimension eingezogen und berücksichtigt werden muss: die vielfältigen Beziehungen zu ausländischen Unternehmen.¹⁵¹ Erst über die Untersuchung aller drei Grundformen multinationaler Unternehmenstätigkeit und die Analyse der diesen jeweils zugrunde liegenden Entscheidungsprozesse kann der multinationale Charakter eines Unternehmens genauer bestimmt werden. Ursula Becker dreht mit ihrer Arbeit über den Kaffee-Handel die Perspektive gleichsam um, indem nicht die Marktbeherrschungsaktivitäten der Multis betrachtet werden, sondern die internationalen, globalen Markt- und Handelsprozesse selbst im Mittelpunkt stehen.¹⁵² *Multinational business history* wird so zum Teilaspekt einer *new commodity history*. Eingehend wird (aus der Perspektive des Hamburger »Vereins der am Kaffeehandel beteiligten Firmen«, sprich: Kaffeeverein) die wechselvolle Geschichte von Regulierung, Deregulierung, Kontrolle und Spekulationen auf dem internationalen Kaffeemarkt zwischen den 1880er Jahren und den 1940er Jahren beschrieben.¹⁵³ Frans-Paul van der Putten plädiert demgegenüber in seiner Untersuchung der Investitionen von Philips in Taiwan in den 1960er Jahren für eine Ergänzung von Dunning's *eclectic paradigm* durch den Corporate Governance-Ansatz, da nur so die tatsächlichen Motivlagen bestimmt werden könnten.¹⁵⁴ Die herrschende MNC-Theorie gegen den Strich bürsten schließlich auch Peer Hull Kristensen und Jonathan Zeitlin mit ihrer Untersuchung des britischen Maschinenbauunternehmens APV.¹⁵⁵ Im Jahr 1910 als Aluminium Plant & Vessel Company Ltd. gegründet, expandierte das Unternehmen rasch zu einem führenden Anbieter von Ausrüstungen und Dienstleistungen an die Getränke- und Nahrungsmittelindustrie. Kristensen/Zeitlin analysieren nun im Detail den Globalisierungs- und Multinationalisierungsprozess des Unternehmens, ausgehend von den drei Hauptstandorten in Lake Mills (Wisconsin/USA), Horsens (Dänemark) und Howard (Eastbourne/GB) neben dem Hauptquartier in London. Die zentrale Fragestellung des Buches ist: »What happens when previously autonomous firms from different countries, each with their own identities, routines, and capabilities, come together inside a single multinational corporation?« Als Ergebnis wird deutlich, dass Beschäftigte, Gewerkschaften, regionale Manager und Konzernvorstände je eigene strategische Spiele, verwurzelt in ihrem lokalen Umfeld, verfolgten, »whose global outcome contrasts sharply with idealized views of the multinational as an integrated and coordinated organization.«¹⁵⁶ Anstelle eines evolutionären Entwick-

151 Becker, Multinationalität (wie Anm. 18).

152 Ursula Becker, Kaffee-Konzentration. Zur Entwicklung und Organisation des hanseatischen Kaffeehandels, Beiträge zur Unternehmensgeschichte, Bd. 12), Steiner Verlag, Stuttgart 2002, 371 S., kart., € 70.

153 Vgl. auch William Gervase Clarence-Smith/Steven Tobik (Hrsg.), *The Global Coffee Economy in Africa, Asia, and Latin America, 1500–1989*, Cambridge/Mass. 2003.

154 Frans-Paul van der Putten, Corporate Governance and the Eclectic Paradigm: The Investment Motives of Philips in Taiwan in the 1960s, in: *Enterprise & Society* 5 (2004), S. 490–526.

155 Kristensen/Zeitlin (wie Anm. 20).

156 Ebd., S. 15 ff.

lungspfades gilt es mithin künftig stärker auf den zum Teil gegen-, zum Teil miteinander laufenden Polyzentrismus innerhalb der Multinationalen Konzerne zu achten.¹⁵⁷

Bei den Studien zur Geschichte einzelner Global Player dominieren noch immer die amerikanischen Konzerne. Nicht zuletzt aus Anlass des 100jährigen Gründungsjubiläums sind insbesondere zum Automobilkonzern Ford jüngst einige Untersuchungen (unterschiedlicher Qualität) erschienen. Die offizielle »Jubiläumstudie« hat Douglas Brinkley verfasst.¹⁵⁸ Sein Anspruch ist es dabei, eine Biografie, Sozialgeschichte und Unternehmensgeschichte zugleich zu schreiben, womit er schlichtweg scheitert. Schon die extensive Verwendung (und Zitierung) von zahllosen Zeitzeugeninterviews macht das Buch problematisch, dazu kommt das unstrukturierte und stark an den Produktmodellen orientierte Entlanghängeln von Jahr zu Jahr und letztlich die weitgehende unkritische Reproduktion des Henry Ford-Mythos. Anders dagegen die voluminöse, zweibändige »Auslandsgeschichte« von Ford, die Hubert Bonin, Yannick Lung und Steve Tolliday herausgegeben haben.¹⁵⁹ In den Bänden findet sich neben der Untersuchung von Fords jeweiligem Marktauftritt und Länderstrategien, von Deutschland, England, Frankreich bis zu Italien, Spanien, Skandinavien, Russland und der Türkei, eine Fülle interessanter und informativer Beiträge, etwa von Thomas Fetzer über den Vergleich der *industrial relations* bei Ford Germany und Ford Britain in den 1970er und 80er Jahren, von Patrick Fridenson über das Fordismus-Modell in der französischen Automobilindustrie, von Hubert Bonin über die Entwicklung von Fords *brand image* in Europa zwischen den 1930er und 1980er Jahren oder von Steve Tolliday über den Niedergang von Ford in Großbritannien seit den 1980er Jahren.

Auch zum dritten der *big three* der amerikanischen Automobilindustrie, Chrysler, liegt nun eine neue Gesamtdarstellung vor, die bis zur Fusion bzw. Übernahme durch Daimler-Benz im Jahr 2002 reicht.¹⁶⁰ Fünf zentrale Entwicklungsphasen stechen dabei hervor: die Gründungs- und Expansionsperiode zwischen 1924 und 1935 unter der Ägide von Walter P. Chrysler, die turbulenten Jahren zwischen 1935 und 1950, in denen das Unternehmen seine Marktposition erfolgreich verteidigen konnte, gefolgt von den Jahren der Krisen und des Niedergang zwischen 1950 bis 1978, in denen Chrysler drei Präsidenten (»a salesman and two bean counters«) und zahllose Manager verschliss, schließlich die Ära Iacocca 1978 bis 1998 als innovationsgeprägte Phase von Erholung und Wachstum sowie der neuerliche Absturz bis zur Übernahme. All dies wird empirisch dicht beschrieben und sowohl die jeweiligen Managementstrategien, die technischen Veränderungen und die Chrysler-spezifische Innovationskultur als auch der Wandel der *industrial relations* werden herausgearbeitet.

Leider fehlen noch größere (englischsprachige) Studien zu den japanischen Automobilkonzernen und ihren multinationalen Aktivitäten. Insbesondere Toyota wäre dabei von Interesse, lässt sich doch an diesem Unternehmen nicht nur die »Neuerfindung« von einem ursprünglichen Textilunternehmen zum global operierenden Automobilkonzern studieren, sondern auch die Erfolgsgeschichte eines Global Player, der in seiner gesamten Geschichte bis in die Gegenwart ohne Fusionen und Übernahmen gewachsen ist.¹⁶¹ Daneben wis-

157 Auch die weitere APV-Geschichte ist ein Exempel dafür, wie sich diese Prozesse gleichsam multiplizieren: 1997 wurde APV vom Maschinenbaukonzern Siebe plc. übernommen, dieser wiederum nur zwei Jahre später vom britischen Konglomerat-Multi BTR, der sich dann zur Invensys plc. umbenannte.

158 Brinkley, Ford, (wie Anm. 19).

159 Bonin/Lung/Tolliday, Ford, (wie Anm. 19). Vgl. auch Dimitry Anastakis, From Independence to Integration. The Corporate Evolution of the Ford Motor Company of Canada, 1904–2004, in: BHR 78 (2004), S. 213–253.

160 Hyde, Chrysler, (wie Anm. 19).

161 Vgl. zur Gründungs- bzw. Neugründungsgeschichte Toyotas jüngst Kazuo Wada, The Fable of the Birth of the Japanese Automobile Industry. A Reconsideration of the Toyoda-Platt Agreement of 1929, in: BH 48 (2006), S. 90–118.

sen wir nach wie vor wenig über die spezifischen Produktions- und Organisationskonzepte, etwa das *supplier system* und die daraus generierten Wettbewerbsvorteile im internationalen Konkurrenzkampf.¹⁶²

Neben der Automobilindustrie rückt nun endlich auch einer der *bad guys* unter den amerikanischen Multis ins Blickfeld der Historiker: die United Fruit Company.¹⁶³ Der Konzern (heute als Chiquita Corp. firmierend) hat wie kaum ein anderes Unternehmen (ausgenommen ITT) in den 1970er Jahren durch seine politischen Einflussnahmen, die Verquickung mit Diktatoren und CIA sowie seine Geschäftspraktiken in den damaligen Entwicklungsländern das negative Image der Multis geprägt. Am Beispiel Kolumbiens und der dortigen Plantagenarbeiter wie Plantagenbesitzer zeichnet Bucheli diese Geschichte nun nach und zeigt, dass sich die machtpolitischen Spiele wie ein roter Faden durch die United Fruit Geschichte ziehen. Aber auch die unternehmensinternen Abläufe, die Organisationsprozesse und Wettbewerbs- bzw. Marktmonopolisierungsstrategien werden ins Blickfeld genommen.¹⁶⁴ United Fruit und ITT sind inzwischen als Fallbeispiele für die negativen Externalisierungsstrategien von Multinationalen Konzernen von anderen amerikanischen Global Playern abgelöst worden, wobei der Lebensmittelbereich im weiteren Sinn offenbar Gegenstand künftiger Forschungen bleiben wird. Denn ins Blickfeld geraten etwa die agrochemischen Konzerne wie Monsanto, deren Marktbeherrschungsstrategien mit patentrechtlich abgesicherter Gentechnologie sozusagen erlebbare MNC-Geschichte ist.¹⁶⁵

Der Kampf um Märkte und Versuche zu deren Beherrschung prägen auch die Pharmaindustrie, und zum amerikanischen Merck-Konzern liegen nun zwei Studien vor.¹⁶⁶ Während Fran Hawthorne, ein Wirtschaftsjournalist, vor allem die Vermarktungspraktiken unter die Lupe nimmt, ist das Buch von Roy Vangelos und Louis Galambos letztlich eine, wenn auch breit angelegte und auf die innere F & E-Politik konzentrierte Autobiografie des von 1985 bis 1994 amtierenden CEO. Insofern lassen sich beide Monografien ergänzend lesen.

Als *brand-building histories*, d. h. Fallstudien zur Marketinggeschichte von Konsumgütern, kommen zwei andere Publikationen daher, die eine über Procter & Gamble, die andere über Kimberley-Clark.¹⁶⁷ Beide Untersuchungen sind stark gegenwartsorientiert und vor allem rücken gegenüber der dominierenden Marken-Geschichte andere Aspekte der Unternehmensentwicklung in den Hintergrund. Allerdings lässt sich die P & G-Studie auch als spannende Geschichte eines permanenten Lernprozesses (und dem damit verbundenen Aufbau einer *learning base*) sowie der wachsenden Konkurrenzkämpfe auf den globalen Märkten lesen. Angesichts der lange Zeit vernachlässigten Marketing-Geschich-

162 Vgl. *Mari Sako*, Supplier Development at Honda, Nissan and Toyota. Comparative Case Studies of Organizational Capability Enhancement, in: *Industrial and Corporate Change* 13 (2004), S. 281–308 und *Hiroyuki Okamoto*, Evolution of the Supplier Network in the German Automotive Industry from the Prewar to Postwar Period. A Comparative Perspective with the Japanese Experience, in: *Business and Economic History On-Line* 2 (2004), S. 1–38.

163 *Marcelo Bucheli*, Bananas and Business. The United Fruit Company in Colombia, 1899–2000, New York 2005.

164 Vgl. dazu auch *Steve Striffler/Mark Moberg* (Hrsg.), *Banana Wars. Power, Production and History in the Americas*, Durham 2003.

165 Vgl. dazu bereits *Helena Paul/Devlin Kuyek/Lucy Michaels*, *Hungry Corporations. Transnational Biotech Companies Colonies the Food Chain*, New York 2004.

166 *Roy Vangelos/Louis Galambos*, *Medicine, Science, and Merck*, New York 2004 sowie *Fran Hawthorne*, *The Merck Druggernaut. The Inside Story of a Pharmaceutical Giant*, Hoboken 2003.

167 *Dyer/Dalzell/Olegario*, *Procter & Gamble*, (wie Anm. 144) sowie *Thomas Heinrich/Bob Batchelor*, *Kotex, Kleenex, Huggies. Kimberley-Clark and the Consumer Revolution in American Business*, Columbia/Ohio 2005.

te und der damit verbundenen Interdependenzgeschichte von Konsumgüterindustrie und Massenkonsumgesellschaft sind solche Studien mithin nur zu begrüßen, zumal Untersuchungen auf ähnlichem Niveau für Deutschland fehlen.

Was europäische Multis angeht, so zeigt sich zwar, dass bekanntlich nicht nur die (deutsche) Chemieindustrie in der Phase der ersten Globalisierungswelle bis 1914 einen hohen Grad an Multinationalität erreicht hatte, sondern u. a. auch die deutsche und französische Eisen- und Stahlindustrie, aber ebenso die französische Luxusgüterindustrie, von Moët & Chandon bis L’Oreal, die eine explizite Internationalisierungsstrategie verfolgt haben. Eine Fülle von Einzelstudien mit Schwerpunkt auf französische, italienische und spanische Unternehmen findet sich dazu in dem voluminösen Sammelband von Hubert Bonin.¹⁶⁸ Dennoch konzentriert sich hier wie insgesamt die Forschung eher auf die jüngere Vergangenheit, d. h. die Phase seit den 1960er und 70er Jahren. Sei es die französische Pharma- und Bauindustrie (Sanofi bzw. Lafarge), der italienische Automobilkonzern Fiat oder das spanische Telekommunikationsunternehmen Telefonica, für alle diese Unternehmen stellte die *zweite Globalisierung* und Internationalisierung eine Herausforderung dar, in der sie vielfach eher Getriebener als Antreiber waren.¹⁶⁹ Eigentlich wäre hierzu auch Schenker als gleichermaßen Antreiber von Globalisierung wie selbst globalisierender Logistikonzern interessant, aber Matis/Stiefel reduzieren die Internationalisierungsgeschichte des Unternehmens auf die bloße Aufzählung der Beteiligungen und Auslandsvertretungen.¹⁷⁰

Ganz anders dagegen die neueste Studie zu Unilever, die mit zu den am besten untersuchten europäischen Global Playern gehört.¹⁷¹ Jones konzentriert sich auf die Phase 1965 bis 1990 und beschreibt dabei eingehend den Entscheidungsfindungsprozess sowie die Entwicklung der Koordinationspraktiken und der *learning base* in dem hochkomplexen und stark dezentralisierten Konzern, und all dies als *branding and marketing history* in engem Kontext zu den internationalen Wettbewerbsverhältnissen, insbesondere auch gegenüber Procter & Gamble. Der Anspruch ist es zudem, »to explore the impact of Unilever on the world in which it operated« (S. 1), insofern werden auch die Plantagen- und Handelsaktivitäten von Unilever in der Entwicklungsländern betrachtet. Da Unilever schon in den 1960er Jahren die Umweltproblematik als Thema entdeckte und in die Unternehmenspolitik zu integrieren versuchte (»greening Unilever«), geriet der Konzern denn auch kaum in den Focus der Kritik an den Multis. Es war dabei ein Vorteil, dass Unilever letztlich über ein nur schwach ausgeprägtes *corporate image* verfügte, das sich im Wesentlichen über die Produktmarken definierte.

Den raschen Aufstieg von einer Regionalbank zum Global Player und zur langjährigen Nummer 1 der französischen Banken durchlief seit den 1870er Jahren die Crédit Lyonnais, und ein umfangreicher Sammelband mit insgesamt 41 Beiträgen beleuchtet aus unter-

168 Hubert Bonin (Hrsg.), *Transnational Companies (19th to 20th Centuries)*, Paris 2002. Siehe dort etwa Hubert Bonin u. a., *The French Touch. International Beauty and Health Care at L’Oreal since 1907*, S. 125–148; Terushi Hara, *The French Gas Firm Air Liquide in Japan 1907–2000*, S. 820–835.

169 Vgl. Sophie Chauveau, *Le Défi de L’internationalisation. Le Cas de L’industrie Pharmaceutique en France depuis La Seconde Guerre Mondiale*, in: Bonin, *Transnational Companies* (wie Anm. 168), S. 850–867; Dominique Barjot, *Lafarge. The Keys to a Successful Internationalisation Process (1946–1973)*, in: ebd., S. 663–680; Giuseppe Volpano, *Strength and Weakness of an Obligated Internationalisation. The Fiat Case*, in: ebd., S. 412–425. Zu Telefonica vgl. Santiago López, *The Role of Telefonica. The Internationalization of Telecommunications in Spain, 1970–2000*, in: *Business and Economic History On-Line 1* (2003), S. 1–18 sowie insgesamt zu den spanischen Multis Mauro Guillén, *The Rise of Spanish Multinationals. European Business in the Global Economy*, New York 2005.

170 Vgl. Matis/Stiefel (wie Anm. 61).

171 Jones, Unilever, (wie Anm. 144).

schiedlichen zeitlichen wie thematischen Perspektiven diesen Prozess.¹⁷² Die Rolle der führenden Bankiers, insbesondere von Henri Germain, wird dabei ebenso untersucht wie die zahlreichen Aktivitäten in England, Ägypten und im übrigen Nahen Osten, das europäische und internationale Konkurrenzumfeld, das finanzielle Engagement in einzelnen Wirtschaftszweigen oder die Position auf dem Kapitalmarkt.¹⁷³ Für vergleichende Untersuchungen zu deutschen Banken steht damit reiches empirisches Material zur Verfügung.

Seit jeher bilden die besondere Beziehungsgeschichte amerikanischer und deutscher/europäischer Unternehmen, die gegenseitigen Einflussnahmen und das jeweilige Agieren auf dem amerikanischen bzw. europäischen Markt einen Schwerpunkt der Geschichte Multinationaler Konzerne, und Auslandsinvestitionen wie Amerikanisierungstendenzen lassen sich ja als zentrale spezifische Elemente des Globalisierungsprozesses verstehen. Dazu liegen nun sowohl aus der Perspektive der amerikanischen wie der europäischen Unternehmen und Wirtschaft neue und umfassende Studien vor. Das Standardwerk zur Geschichte der Auslandsinvestitionen in den USA in der Phase 1914 bis 1945 (in der die Vereinigten Staaten vom globalen Schuldner zum globalen Gläubiger wurden) hat Mira Wilkins vorgelegt.¹⁷⁴ Das Buch ist weit mehr als *nur* eine trockene Geschichte der ausländischen Direktinvestitionen (FDI) in Amerika, sondern eine internationale Branchengeschichte, Wirtschaftspolitik- und -Diplomatiegeschichte sowie eine spannende Kapitalmarktgeschichte, da auch die ausländischen Portfolioinvestitionen, sprich Aktien- und Anleiheinvestments, mit einbezogen werden. Differenziert und an Hand vieler konkreter Beispiele werden die Wellen der vor allem britischen, niederländischen, schwedischen und deutschen Auslandsinvestitionen in den 1920er und 1930er Jahren beschrieben und analysiert. Dabei wird deutlich, dass trotz der vergleichsweise niedrigen Investitionssummen einzelne ausländische Unternehmen und Branchen doch erheblichen Einfluss auf die US-Wirtschaft und amerikanische Unternehmen haben konnten, und dass die Widerstände und Ängste in der amerikanischen Wirtschaft und Politik vor ausländischen Investoren erheblich waren. Ein Sammelband und eine Monografie bieten die zeitliche Fortsetzung zu Wilkins Thema.

Am Beispiel von acht zentralen Branchen wie Konsumelektronik, Stahl und Automobile, untersucht Jonathan Crystal die Herausforderungen ausländischer Direktinvestitionen für die amerikanische Wirtschaft seit den 1970er Jahren und analysiert die regierungspolitischen wie unternehmenspolitischen Reaktionen auf US-Seite.¹⁷⁵ Die amerikanischen Auslandsaktivitäten einzelner europäischer und auch japanischer Unternehmen in der Nachkriegszeit beleuchten zudem eine Reihe von Autoren in dem von Geoffrey Jones und Lina Gálvez-Munoz herausgegebenen Sammelband.¹⁷⁶ Mira Wilkins selbst gibt darin etwa einen Überblick über die FDI-Geschichte zwischen 1945 und 2000, daneben werden dann im Einzelnen die britischen Aktivitäten, etwa von BP, der europäischen Banken oder der französischen Automobilindustrie sowie der niederländisch/britischen Royal Dutch

172 Bernard Desjardins/Michel Lescure/Roger Nougaret/Alain Plessis/André Straus, *Le Crédits Lyonnais* (wie Anm. 23).

173 Besonders hervorzuheben, da ähnliche Studien für deutsche Banken fehlen, ist Olivier Dubuisson, Georges Gallais-Hamonno, *Le Crédit Lyonnais sur le marché financiers. Évolution du capital et de l'action, 1863–1945*, in: ebd., S. 765–804.

174 Mira Wilkins, *The History of Foreign Investment in the United States, 1914–1945*, Cambridge/Mass. 2004. Die Phase bis 1914 wurde von ihr bereits 1989 in einem voluminösen Band untersucht.

175 Jonathan Crystal, *Unwanted Company. Foreign Investment in American Industries*, Ithaca/London 2003.

176 Geoffrey Jones/Lina Gálvez-Munoz (Hrsg.), *Foreign Multinationals in the United States. Management and Performance*, London 2002.

Shell untersucht.¹⁷⁷ Vergleichbare Studien wie von Wilkins fehlen für Deutschland völlig.

Dafür dominiert hier nach wie vor die Debatte um die amerikanischen Investitionen unter dem Stichwort »Amerikanisierung«. Harm Schröter hat dazu einen ebenso grundlegenden wie informativen Überblick vorgelegt, der die Debatte und vor allem auch weitere unternehmens- oder branchenbezogene Untersuchungen endlich auf ein einheitliches Niveau bringen könnte.¹⁷⁸ Schröter unterscheidet drei »Amerikanisierungswellen« (1870 bis 1945, 1945 bis 1975 und 1980 bis heute) und arbeitet dabei faktenreich deren jeweilige Merkmale, Dimensionen und Folgen heraus. In einem eigenen Kapitel behandelt er auch die *industrial relations* als ein Beispiel dafür, wie bzw. inwieweit sich Europa den kulturellen Werten, Verhaltensweisen und Organisationspräferenzen aus den USA entzog und diese mithin als »a barrier to Americanization« fungierten. Wie stark nationale Produktkulturen und Geschmacksprägungen der Konsumenten verwurzelt sein können und den Versuchen zur Marktbeherrschung deutliche Grenzen setzen, mussten erst in jüngster Zeit einige amerikanische Multis wie Wal-Mart (und früher schon Ford und GM) erfahren.¹⁷⁹ Deutlich wird zudem, dass etwa am Beispiel des Shareholder Value die Einführung derselben Innovation in verschiedenen Gesellschaften zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen führen kann und zudem einige Elemente des amerikanischen Modells letztlich Reimporte einst genuin europäischer Prinzipien waren. Die gesamte Bandbreite des komplexen Amerikanisierungsprozesses wird zudem in drei Sammelbänden von Dominique Barjot bzw. Matthias Kipping thematisiert und untersucht.¹⁸⁰ Das Ergebnis der insgesamt 73 Aufsätze ist u. a., dass Europa »adapted rather than adopted« den amerikanischen Weg, dass sich zuerst das Verhalten der Verbraucher änderte, statt das Verhalten der Produzenten und dass der (amerikanische) Massenkonsum das Gesicht einer Reihe von Branchen grundlegend veränderte, vor allem aber, dass Amerikanisierung »was a two-way, rather than a one-way process, with dialogue and exchanges rather than mere imports of technologies« – ein Aspekt, der in der Arbeit von Susanne Hilger etwas zu kurz kommt¹⁸¹, bei Rolf Petri hingegen in Bezug auf den Technologietransfer der deutschen Chemieindustrie explizit thematisiert wird.¹⁸²

Für einige Branchen ist die Beziehungsgeschichte deutscher und amerikanischer Unternehmen auf den globalen Märkten, sprich das komplexe Verhältnis von Kooperation und

177 Vgl. dazu auch *Mira Wilkins*, Dutch Multinational Enterprises in the United States. A Historical Summary, in: BHR 79 (2005), S. 193–273 sowie zu Unilever *Geoffrey Jones*, Control, Performance, and Knowledge Transfers in Large Multinationals. Unilever in the United States, 1945–1980, in: BHR 76 (2002), S. 435–478.

178 *Schröter*, Americanization (wie Anm. 16).

179 Vgl. dazu *Alexander Schug*, Missionare der globalen Konsumkultur. Corporate Identity und Absatzstrategien amerikanischer Unternehmen in Deutschland im frühen 20. Jahrhundert, in: *Wolfgang Hartwig* (Hrsg.), Politische Kulturgeschichte der Zwischenkriegszeit 1918–1939, Göttingen 2004, S. 307–342.

180 *Dominique Barjot* u. a., L'Américanisation en Europe au XX^e Siècle. Économie, Culture, Politique, Bd. 1, Lille 2002 sowie *Matthias Kipping* u. a. (Hrsg.), Americanisation in 20th century Europe. Business, Culture, Politics, Bd. 2, Lille 2002 sowie *Dominique Barjot* (Hrsg.), Catching up with America. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War, Paris 2002.

181 *Susanne Hilger*, »Amerikanisierung« deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49–1975), Stuttgart 2004.

182 *Rolf Petri* (Hrsg.), Technologietransfer aus der deutschen Chemieindustrie (1925–1960), Berlin 2004. Vgl. dazu auch als Beitrag zum nach wie vor kaum untersuchten Ausmaß und Umfang der innereuropäischen FDI *Anna Civale*, Deutsche Direktinvestitionen in Italien in den Fünfziger und Sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 2004/2, S. 151–166.

Konkurrenz, eingehender untersucht worden, so etwa für die Reifen-¹⁸³, die Film-¹⁸⁴, die Glühlampen-¹⁸⁵, die Öl-¹⁸⁶ und die Textilindustrie¹⁸⁷. In der früh globalisierten Reifenindustrie etwa tobten schon vor 1914 heftige Konkurrenzkämpfe zwischen den zu diesem Zeitpunkt noch technologisch führenden europäischen Global Playern wie Michelin, Dunlop und Continental und den dann seit dem Ersten Weltkrieg bis weit in die 1960er Jahre hinein führenden US-Multis Firestone, Goodyear, Goodrich und US Rubber. In der Glühlampenindustrie dagegen dominierte das globale Phoebus-Kartell unter Führung von Osram, General Electric und Philips lange das Geschehen.¹⁸⁸ Ein globales Hochpreiskartell installierten 1928 auch die internationalen Ölkonzerne, das sich bis 1938 halten konnte. Auch die noch junge deutsche Mineralölindustrie spielte hier eine Rolle, vor allem als – ungeachtet der politischen Verhältnisse und der spezifischen Ölinteressen des NS-Regimes strategischer Faktor im Gerangel der großen Konzerne wie Exxon, BP und Shell. Insgesamt haben die Amerikanisierungsdiskussion und die vielfach im Zeichen amerikanischer Hegemonie gesehene Globalisierung jüngst aber auch zur Rückbesinnung auf die European Corporation und ihre spezifischen Strukturen, Strategien und Performance geführt.¹⁸⁹ Aber auch Japan ist inzwischen in die Amerikanisierungsdiskussion miteinbezogen worden und der amerikanische Einfluss im Vergleich zu Deutschland bzw. deutschen Unternehmen untersucht worden.¹⁹⁰ Insgesamt, so lässt sich wohl absehen, wird sich *global history as business history* als ein fruchtbarer wie spannender Schwerpunkt der Forschung weiter etablieren.

183 Erker, Reifenindustrie (wie Anm. 18).

184 John Trumbour, *Selling Hollywood to the World. U. S. and European Struggles for Mastery of the Global Film Industry, 1920–1950*, Cambridge 2002.

185 Günther Luxbacher, *Massenproduktion im globalen Kartell. Glühlampen, Röhren und die Rationalisierung der Elektroindustrie bis 1945*, GNT-Verlag, Berlin 2003, 490 S., brosch., € 44.

186 Karlsch/Stokes, *Faktor Öl* (wie Anm. 18), sowie dazu auch Titus Kockel, *Deutsche Ölpolitik 1928–1938*, Berlin 2005 und für die französische Ölindustrie Mohamed Sassi, *The Emergence of the French Oil Industry between the Wars*, in: *Business and Economic History On-Line* 1 (2003), S. 1–25 und *ders.*, *Evolution of the Structure of the French Oil Economy between the Wars. Toward a French Holding Company*, in: *Business and Economic History On-Line* 2 (2004), S. 1–23.

187 Douglas Farnie (Hrsg.), *The Fibre that Changed the World. The Cotton Industry in International Perspective, 1600–1990s*, Oxford 2004.

188 Die Kartellgeschichte scheint etwas aus dem Blickfeld der Unternehmensgeschichte geraten zu sein, dabei lägen insbesondere für die Zeit nach 1945 etwa mit der International Electrical Association (IEA) hochinteressante und der Erforschung harrende Untersuchungsobjekte vor.

189 Vgl. die kleine Debatte im EBHA-Newsletter Nr. 20 (2004) bzw. Nr. 21 (2005) zwischen Harm G. Schröter, *The European Business History Association and the European Enterprise. Is there a Relationship?* und Youssef Cassis, *The European Business History Association and the European Enterprise. What Relationship?* sowie Richard Whittington/Michael Mayer, *The European Corporation. Strategy, Structure, and Social Science*, Oxford 2002 und auch, auf der Basis eines Vergleichs der Daten für 1913 und 2000 Youssef Cassis/Camilla Brautaset, *The Performance of European Business in the Twentieth Century. A Pilot Study*, in: *Business and Economic History On-Line* 1 (2003), S. 1–20.

190 Akira Kudo/Matthias Kipping/Harm G. Schröter (Hrsg.), *German and Japanese Industry in the Boom Years*, London 2003. Vgl. dazu auch bereits Akira Kudo, *Americanization or Europeanization? The Globalization of the Japanese Economy*, in: Glenn D. Hook u. a. (Hrsg.), *The Political Economy of Japanese Globalization*, London 2001, S. 120–136.

VI. HANDLUNGSSPIELRÄUME UND DEFORMATIONSPROZESSE: UNTERNEHMEN IN DER NS-ZEIT

Ein spezifischer Schwerpunkt der deutschen Unternehmensgeschichte bleibt die NS-Zeit, auch wenn der Boom der im Zusammenhang mit der politischen Entschädigungsdiskussion entstandenen Arbeiten im Abklingen ist. Das *klassische* Thema bleibt dabei die Frage nach Handlungsspielräumen und Zwangslagen in den unternehmerischen Entscheidungsbildungsprozessen, die allerdings inzwischen vielfach theoretisch fundiert von der Systemtheorie über die Spieltheorie, *property rights*- und Kontrakttheorie bis zur Theorie strategischen Managements sowie dem Netzwerk- und Corporate Governance-Ansatz und damit erheblich tiefschürfender als bislang beantwortet wird.¹⁹¹ Lange Zeit richtete sich das Augenmerk dabei nahezu ausschließlich auf die Handlungsspielräume hinsichtlich des Zwangsarbeitereinsatzes¹⁹², inzwischen hat sich die Perspektive geweitet und ein besonderes Interesse gilt nun etwa den über eine Fülle von »Risikoverteilungs- und Wirtschaftlichkeitsgarantieverträgen« laufenden Beziehungen zwischen NS-Staat und Industrie, und hier insbesondere hinsichtlich der Investitionen.¹⁹³ Zum einen scheint sich abzuzeichnen, dass auch zwischen 1933 und 1939 von einer generellen Zurückhaltung der industriellen Investitionen nicht mehr die Rede sein kann, sondern das Investitionsrisiko von Seiten der Unternehmen verstärkt auf den Staat abzuwälzen versucht wurde. Zum anderen waren dabei generell Gewinnerwartungen bei zu einem erheblichen Grad verbliebener Autonomie und nicht Zwang auf Unternehmensseite ausschlaggebend, wenn auch letztlich das Investitionsverhalten aber im Spagat zwischen langfristig sinnvollen Investitionen und kurzfristigen Projekten mit risikolosen zusätzlichen Gewinnen unter dem Strich eine Deformation zugunsten der Ziele des NS-Regimes erfuhr. Exemplarisch lässt sich dies etwa für die I. G. Farben und ihre Buna-Produktionsstandorte zeigen. Zwischen dem Chemiekonzern und dem NS-Staat bestand ein ausgeklügeltes, vielfach verdecktes und nicht zuletzt den Interessen des I. G.-Konzerns dienendes Subventionssystem, das in wesentli-

191 Vgl. etwa *Werner Plumpe*, Die Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte des Nationalsozialismus. Überlegungen aus systemtheoretischer Perspektive, in: *Jahrbuch für Wirtschafts-geschichte 2004/2*, S. 241–244 und *ders.*, Unternehmen im Nationalsozialismus. Eine Zwischenbilanz, in: *Werner Abelshauser* u. a. (Hrsg.), *Wirtschaftsordnung, Staat und Unternehmen. Neue Forschungen zur Wirtschaftsgeschichte des Nationalsozialismus. Festschrift für Dietmar Petzina zum 65. Geburtstag*, Essen 2003, S. 243–266. Vgl. auch *Bähr*, *Corporate Governance* (wie Anm. 82) und als weitere Sammelbände mit zum Teil allerdings aus deutscher Sicht schon älteren Aufsätzen *Gerald D. Feldman/Wolfgang Seibel* (Hrsg.), *Networks of Persecution. Business, Bureaucracy and the Organization of the Holocaust*, New York 2004, *Francis R. Nicosia/Jonathan Huener* (Hrsg.), *Business and Industry in Nazi Germany*, Oxford 2004, *Christopher Kobrak/Per Hansen* (Hrsg.), *European Business, Dictatorship, and Political Risk, 1920–1945*, New York 2004 und auch *Terry Gourvish* (Hrsg.), *Business and Politics in Europe, 1900–1970. Essays in Honour of Alice Teichova*, Cambridge 2003.

192 Nach wie vor lassen sich dabei aber, wie die Untersuchung von *Constanze Werner* zu BMW zeigt, neue differenzierte Erkenntnisse gewinnen. Bedauerlicherweise gibt es aber immer noch in ihrer beschönigenden Diktion ärgerliche und auf Verfasser wie Unternehmen peinlich zurückfallende Abhandlungen des Themas wie etwa bei *Schöllgen*, *Diehl* (wie Anm. 110), S. 100. Zum KZ-Häftlingssystem als Basis eines ganz speziellen NS-Konzernkonglomerats, der SS-Wirtschaftsbetriebe, vgl. die voluminöse und eher handbuchartige Dokumentation von *Hermann Kaienburg*, *Die Wirtschaft der SS*, Berlin 2003.

193 Vgl. *Jonas Scherner*, »Ohne Rücksicht auf Kosten«? Eine Analyse von Investitionsverträgen zwischen Staat und Unternehmen im »Dritten Reich« am Beispiel des Förderprämienverfahrens und des Zuschussvertrags, in: *Jahrbuch für Wirtschafts-geschichte 2004 / 2*, S. 167–188 sowie auch *Claus-Martin Gaul*, *Die industriellen Anlageinvestitionen und ihre Steuerung in Deutschland von 1933 bis 1939*, Hamburg 2004.

chen Teilen von den I. G.-Managern »erfunden« worden war, um entsprechende Eingriffe des Regimes in die unternehmensinternen Belange in engen Grenzen zu halten.¹⁹⁴

Auch die bislang als Konsumgüterbranche vernachlässigte Textilindustrie konnte, wie Gerd Höschle in seiner Untersuchung zeigt, die staatsinterventionistischen Maßnahmen des NS-Regimes vielfach unterlaufen und zumindest bis 1939 durchaus erhebliche Gewinne erwirtschaften.¹⁹⁵ Die These, dass die Unternehmen der Konsumgüterindustrie aufgrund ihrer geringen Rüstungsrelevanz zu den Verlierern des nationalsozialistischen Wirtschaftsaufschwungs zählten, muss, das zeigt der Vergleich einzelner Textilunternehmen, mithin differenziert werden. Wie stark dennoch die Deformation von Unternehmen wie Management infolge weitgehend selbstgewählter Anpassung und Kooperation mit dem NS-Regime gehen konnte, zeigt die Studie von Constanze Werner über BMW, die als nahezu reiner Flugmotorenkonzern zu einem Schlüsselunternehmen der nationalsozialistischen Rüstungs- und Kriegswirtschaft wurden.¹⁹⁶ Das Buch, das auch überzeugend mit dem Corporate Governance-Ansatz arbeitet, ersetzt für die NS-Zeit endlich das trotz seiner erheblichen Mängel noch immer als Standardwerk zur BMW-Geschichte gehandelte Buch von Horst Mönnich.¹⁹⁷ Den spezifischen »militärisch-industriellen-politischen Komplex« der Luftfahrtbranche beleuchten auch Peter Kohl und Peter Bessel am Beispiel der Zusammenarbeit von Auto Union und Junkers.¹⁹⁸ So vielversprechend allerdings der Titel erscheint, so zeigt sich doch schnell, dass es sich um eine weitgehend isoliert abgehandelte Werks-geschichte handelt, die mehr auf eine lokalhistorische Spurensuche abzielt statt eine unternehmenshistorische Analyse der Produktions- und Arbeitsbedingungen zu liefern.

Ein NS-Musterbetrieb im genuinen Sinne und ein montanindustrieller Staatskonzern war die Preussag, deren Geschichte in der NS-Zeit Bernhard Stier und Johannes Laufer den Großteil ihrer Untersuchung widmen.¹⁹⁹ Die Preussag wurde eine tragende Säule der nationalsozialistischen Rüstungs-, Autarkie- und später rohstoffressourcengetriebener Expansionspolitik. Aber auch hier zeigt sich, dass es nicht nur das Gefügig-Machen durch staatliche Aktionärsrechte und preußische Ministerialbürokratie waren, die die verbrecherische Konzernpolitik in den besetzten Ländern oder auch die 1938 über die Arierisierung einer jüdischen Reederei erfolgte Diversifikation bestimmten, sondern überwiegend vorauseilender Gehorsam und Selbstmobilisierung der Manager den Ausschlag gaben. Ein anderes Beispiel aus der Schwerindustrie ist die Otto Wolff-Gruppe.²⁰⁰ Die zentrale Figur neben dem 1940 verstorbenen Otto Wolff war dabei der 1934 staatlicherseits eingesetzte Sanierungsexperte und bald zum eigentlichen Konzernlenker aufgestiegene Rudolf Siedersleben. Die Wolff-Gruppe verstrickte sich in der Folgezeit massiv nicht nur in die Arierisierungsvorgänge (Otto Wolff selbst drängte seinen langjährigen – allerdings auch überschuldeten – jüdischen Partner aus dem Unternehmen), sondern vor allem in den Devisen-, Aktien- und Raubgoldhandel, sprich die formalrechtlich möglichst saubere »Beuteverwertung«.

Erhebliche Handlungsspielräume gab es etwa auch in der mittelständischen Maschinenbau- und Elektroindustrie. Die Chemnitzer Wanderer-Werke zeigten, ganz anders als

194 Vgl. dazu ausführlich *Lorentz/Erker* (wie Anm. 15).

195 *Höschle*, Textilindustrie (wie Anm. 18).

196 *Werner*, BMW (wie Anm. 10).

197 Wie schwer sich dennoch aber offensichtlich Unternehmen mit der Dekonstruktion ihrer Mythen und liebgewonnenen Vorstellungen über ihre eigene Geschichte tun, zeigt sich daran, dass die Initiative zu Werners Studie nicht von BMW, sondern von dessen NS-Rechtsnachfolger MTU ausging, BMW dagegen praktisch zeitgleich eine Neuauflage des Mönnich-Buches in Auftrag gab.

198 *Kohl/Bessel*, Auto Union (wie Anm. 19).

199 *Stier/Laufer*, Preussag (wie Anm. 21).

200 *Danylow/Soenius* (wie Anm. 21).

etwa BMW, erfolgreich und von keinerlei Sanktionen begleitet eine ausgesprochene Reserviertheit, sich in die Aufrüstungsökonomie einbinden zu lassen.²⁰¹ Bis 1942 gelang eine weitgehende Beibehaltung der den eigenen Interessen verpflichtete Unternehmensstrategie, die sich im Falle von Wanderer vor allem auf den Ausbau der Lochkarten-Technologie in Konkurrenz zu IBM niederschlug.²⁰² Allenfalls lässt sich mithin von einer »partiellen Suspendierung unternehmerischer Autonomie« sprechen. Das galt auch trotz der spezifisch ungünstigen Bedingungen für das »jüdische« Unterhaltungselektronik-Unternehmen Ludwig Loewe, zumindest bis zu seiner Arisierung 1938/39.²⁰³ Danach wurde das Unternehmen, nachdem es zwischen Bosch, Telefunken, Lorenz, Zeiss-Ikon und der Bank der deutschen Luftfahrt ein heftiges Gerangel um die Mehrheit der Aktienpakete gegeben hatte, zu einem (seine frühere Innovationskompetenzen gleichzeitig verlierenden) Zulieferer der Flugzeugkonzerne. Ein Profiteur dieser Entwicklung war dagegen ein anderes, ursprünglich aus dem Gasglühlichtgeschäft kommendes und erst spät in den Konsumelektronikbereich eingestiegenes mittelständisches Unternehmen: Ehrlich & Graetz.²⁰⁴ Die dazu vorgelegte Darstellung von Peter Süß ist allerdings weit weniger tiefeschürfend und ohne explizite Fragestellung oder Methode angelegt als Steiners Studie über Loewe, so dass Vieles an der spezifischen Verknüpfung zwischen Unternehmen und NS-Wirtschaft nur oberflächlich erkennbar wird. Deutlich wird auf jeden Fall auch hier die Wirkung der materiellen Anreizsysteme, die zu einer freiwilligen Transformation des Unternehmens zum Monopolanbieter für Flugzeugförderpumpen führte. Der Blick auf Unternehmen wie Loewe und Graetz, aber auch auf BMW und die Auto Union zeigt im Übrigen, dass wir nach wie vor zu wenig über das spezifische Zulieferernetzwerk und dessen Funktionsweise in der nationalsozialistischen Hauptbranche, der Flugzeugindustrie, wissen.²⁰⁵

Eigene Anpassungsstrategien, insbesondere die Nutzung der Marktchancen auf den belletristischen Massenmärkten der NS-Zeit, betrieben auch die Verlage. Bertelsmann expandierte im Bereich der Kriegsbücher und anderer nationalsozialistischer Massensliteratur wie Landserhefte, Piper profitierte vom lukrativen Geschäft mit Lizenzausgaben für den Frontbuchhandel, verfolgte allerdings zugleich auch eine deutliche Rückzugstrategie auf unpolitische Nischenmärkte, wobei hier wie dort die Zusammenarbeit mit den Schriftumsüberwachungsstellen von Wehrmacht und Propagandaministerium weitgehend problemlos verlief.²⁰⁶

Die Frage der Wahrnehmung und Verteidigung von Handlungsspielräumen und Entscheidungsprozessen im Zeichen von Selbstmobilisierung, Deformation und Entgrenzung jenseits bisher gepflogener moralischer Standards von Unternehmen bezieht sich aber nicht nur auf die Produktionspolitik, den Zwangsarbeitereinsatz und die Arisierungen, sondern auch auf die betriebliche Forschung & Entwicklung. Ein Sammelband von Helmut Maier geht aus unterschiedlichen Perspektiven dem Zusammenhang von Rüstungstechno-

201 *Schneider*, Unternehmensstrategien (wie Anm. 12).

202 Wobei man allerdings dann auch von der Besetzung Frankreichs durch den Zugriff auf das Know-how der Compagnie des Machines Bull profitierte.

203 *Steiner*, Loewe (wie Anm. 73).

204 *Peter Süß*, »Ist Hitler nicht ein famoser Kerl?«. Graetz. Eine Familie und ihr Unternehmen vom Kaiserreich bis zur Bundesrepublik, Ferd. Schöningh Verlag, Paderborn 2003, 358 S., geb., € 49,90.

205 Zur Politisierung und sukzessiven Transformation betrieblicher Interessen eines anderen Zulieferbetriebes, der Bleichert Transportanlagen GmbH (im Vergleich von NS- und SED-Zeit) vgl. *Oliver Werner*, Ein Betrieb in zwei Diktaturen. Von der Bleichert Transportanlagen GmbH zum VEB VTA Leipzig 1932 bis 1963, Stuttgart 2004.

206 *Friedländer/Frei/Rendtorff/Wittmann*, Bertelsmann (wie Anm. 107), S. 241 ff. sowie *Ziegler*, Piper (wie Anm. 108), S. 113 ff. Wie bei Otto Wolff überschattet auch im Falle Piper die aktiv betriebene Trennung von einem jüdischen Teilhaber die Unternehmensgeschichte der Jahre 1933 bis 1939.

logie und Industrieforschung nach.²⁰⁷ Generell geht die Forschung dabei inzwischen von einer in nahezu allen Bereichen durchaus bestehenden »Effizienz« und Effektivität sowohl der Forschungsorganisation wie der Forschungsergebnisse aus (wobei der Effizienzbegriff als qualitative Bewertungskategorie hier durchaus problematisch erscheint), das zeigen etwa Kai Handels Untersuchungen zur Hochfrequenzforschung bei Telefunken oder Burghard Weiss Aufsatz zur Rüstungsforschung bei AEG.²⁰⁸ Unter dieser Perspektive rückt auch die Chemieindustrie verstärkt ins Blickfeld, und hier liegt inzwischen gleich eine ganze Reihe von »I. G.-Werksgeschichten« vor, die die bisherige eher pauschale Konzerngeschichte erheblich differenziert und konkretisiert. Zunächst findet sich bei Mira Wilkins eine ausführliche Erörterung der Schicksale der I. G.-Auslandswerke und I. G.-Beteiligungsunternehmen in den USA während der Kriegszeit.²⁰⁹ Raymond Stokes schildert die Entwicklung der mit der BASF und ihren drei Hauptwerken in Ludwigshafen, Oppau und Leuna im Wesentlichen identischen Oberrhein-Gruppe²¹⁰; Stephan Lindner die Geschichte des Werkes Hoechst²¹¹. Wilhelm Bartmann widmet sich in vergleichender Perspektive vor allem zwischen Bayer und Hoechst zentralen Aspekten der Pharmaforschung innerhalb der I. G. Farben²¹²; dazu kommen Untersuchungen zu den Chemischen Werken Hüls (CWH) als 1938 gegründetes Tochterunternehmen für die Buna-Produktion²¹³ sowie den diversen elektrochemischen I. G.-Werken am Standort Bitterfeld.²¹⁴ Die Beziehungen zwischen den einzelnen Werken und deren Lenkung war dabei auch ohne die zusätzliche Dynamik infolge der nationalsozialistischen Interessen an chemischen Rohstoffen und Produkten höchst komplex, ebenso wie die I. G.-Unternehmenskultur und ihre spezifischen Subkulturen. Gegenüber den diversen Produkten der (BASF-geprägten) Synthesechemie geriet der vor allem in der Tradition von Bayer und auch Hoechst stehende Pharmabereich in der NS-Zeit mehr und mehr ins Hintertreffen. Der Pharmabereich der I. G. verlor »den Anschluss an die Moderne«. Hatte man bis in die 30er Jahren noch wesentlich die so genannte Erste Pharmakologische Revolution mit Chemotherapeutika und Schmerzmittel mitbegründet und mitgetragen, so verpasste man nun die vor allem auf Antibiotika (Penizillin) bzw. Naturstoffchemie basierende Zweite Pharmazeutische Revolution. Es sollte bis in die 1970er Jahre hinein dauern, bis der Anschluss wiedergefunden wurde. Wie tief dabei die NS-Ideologie das Denken und Handeln des Managements, darunter auch des stellvertretenden Werksleiters und späteren Vorstandsvorsitzenden von Hoechst, Karl Winnacker, durchdrungen hatte und schließlich nicht nur zu Zwangsarbei-

207 Helmut Maier (Hrsg.), Rüstungsforschung im Nationalsozialismus. Organisation, Mobilisierung und Entgrenzung der Technikwissenschaften, Göttingen 2002.

208 Kai Handel, Die Arbeitsgemeinschaft Rotterdam und die Entwicklung von Halbleiterdetektoren. Hochfrequenzforschung in der militärischen Krise 1943–1945, in: ebd., S. 250–271 sowie Burghard Weiss, Rüstungsforschung am Forschungsinstitut der Allgemeinen Elektrizitätsgesellschaft bis 1945, in: ebd., S. 109–141.

209 Vgl. Wilkins, Foreign Investment (wie Anm. 174), S. 461 ff. Dabei waren aber nicht nur die IG-eigenen General Aniline & Film Corp. betroffen, sondern auch die Auslandswerke von Bosch, Leitz, Zeiss, Schering und Krupp. Insgesamt wurden die »assets« von 31 europäischen und zwei asiatischen Investoren von der U. S. Treasury's Foreign Funds Control bzw. dem Office of Alien Property Custodian beschlagnahmt oder eingefroren. Zum Schicksal der amerikanischen Schering Corporation vgl. auch Kobrak (wie Anm. 22), S. 324 ff.

210 Raymond G. Stokes, Von der I. G. Farbenindustrie AG bis zur Neugründung der BASF (1925–1952), in: Abelshauser, BASF (wie Anm. 22), S. 221–358.

211 Lindner, Hoechst (wie Anm. 22).

212 Bartmann, Pharmabereiche (wie Anm. 18).

213 Lorentz/Erker (wie Anm. 15).

214 Hackenholz, Bitterfeld (wie Anm. 15).

tereinsatz, sondern auch zur Beteiligung an Menschenversuchen seitens der Pharmazeutischen Abteilung führte, zeigt sich insbesondere am Beispiel von Hoechst.²¹⁵

Aber auch bei den Chemischen Werken Hülst wurde die Arbeitskräftepolitik skrupellos einer auf Effizienz und Expansion ausgerichteten Produktionspolitik untergeordnet. In hohem Maße von politischen und militärstrategischen Determinanten geprägte Märkte bedienten auch die Bitterfelder IG-Werke mit ihren in der NS-Zeit stark ausgeweiteten Fertigungskapazitäten für Chlor, Magnesium und Aluminium und dadurch wiederum ausgelösten vielfältigen Vorwärts- und Rückwärtskoppelungseffekten, u. a. als Rohstoff- und Vorproduktzulieferer für den Junkers-Konzern. Das Bild des komplizierten und aus insgesamt nahezu hundert Tochter- und Beteiligungsunternehmen zusammengesetzten Konzerngebildes der I. G. Farben beginnt insgesamt damit endlich deutlich schärfer zu werden, auch wenn Untersuchungen zu zentralen »IG-Werken« wie die Wacker-Chemie noch immer fehlen. Schließlich liegen zu zwei I. G.-Farben Konkurrenten, der Schering AG und der Degussa AG, zwei neue Untersuchungen mit Schwerpunkt auf die NS-Zeit vor.²¹⁶ Bei Kobrak steht dabei (mit zu starker Betonung auf unternehmenspolitische Eingriffe von außen und mithin einer eher auf die starken Zwänge abstellenden Schilderung der Unternehmenspolitik) vor allem die praktizierte und mit offensichtlichen Defiziten behaftete Corporate Governance im Mittelpunkt, die letztlich auch in drei unterschiedlich gehandhabten »Arisierungsaktivitäten« zum Ausdruck kam.²¹⁷ Hayes dagegen zeigt weit deutlicher und ganz zentriert auf die detaillierte Rekonstruktion der unternehmerischen Entscheidungsprozesse und Motivlagen hinsichtlich der Beziehungsfelder zum NS-Regime, dass und wie die Degussa in den einzelnen Bereichen, bis hin zur Mitwirkung am Edelmetall-Raub und an der Giftgas-Produktion in der Tochterfirma Degesch, einem wachsenden Anpassungs- und Radikalisierungsprozess unterworfen war und sich letztlich tief in die NS-Verbrechen verstrickte.

Einen Untersuchungsschwerpunkt bilden nach wie vor die Banken, sei es in der Rolle der Akteure bei den »Arisierungen«, der Finanzierung der Rüstungs- und Kriegswirtschaft und der kapitalmäßigen Ausbeutung der besetzten Gebiete, oder aber als Opfer der Verdrängung und Ausschaltung, insbesondere im Privatbanksektor. Von den neueren Studien hierzu ist an erster Stelle die von Umfang wie Inhalt imposante 3-bändige Studie zur Geschichte der Dresdner Bank im Dritten Reich zu nennen.²¹⁸ Auch die Dresdner Bank war quasi ein »Staatskonzern«, aber dennoch, so zeigen die Untersuchungen, verfügte das Unternehmen über ein hohes Maß an Autonomie und Handlungsspielräumen. Sie variierten in den einzelnen Bereichen, aber letztlich war es das Eigeninteresse der verantwortlichen Manager, die die Dresdner Bank, immer unter Wahrung der »üblichen« bank- und betriebswirtschaftlichen Grundsätze, zum willfährigen Kollaborateur des NS-Regimes werden ließ. Exemplarisch lässt sich nachvollziehen, wie sich die nationalsozialistische Infiltrierung und die Selbstanpassung eines Finanzkonzerns an das NS-System, die es zu einem integralen Bestandteil dieses Systems werden ließ, vollzogen.²¹⁹ Die Studien lassen die

215 Zum Zwangsarbeitereinsatz in der IG-Farbenfabrik Wolfen vgl. auch *Helmut W. Smith*, *The Workers of Europe and a German Dye Factory in Germany, 1940–1945*, in: *Rupieper* (wie Anm. 15), S. 213–236.

216 *Kobrak*, Schering (wie Anm. 22). *Hayes*, Degussa (wie Anm. 10).

217 Über Forschung und Entwicklung sowie die im Titel explizit auch genannten Wettbewerbsprozesse dagegen erfährt man kaum etwas.

218 Bd. 1: *Johannes Bähr*, *Die Dresdner Bank in der Wirtschaft des Dritten Reichs*, München 2006; Bd. 2: *Dieter Ziegler*, *Die Dresdner Bank und die deutschen Juden*, München 2006; Bd. 3: *Harald Wixforth*, *Die Expansion der Dresdner Bank in Europa*, München 2006.

219 Dass sich diesbezüglich die kleineren Banken in nichts von den Großbanken unterschieden zeigt die kleine Studie von *Jesko Graf zu Dohna*, *Die Jüdischen Konten der Fürstlich Castell'schen Credit-Cassen*, Neustadt/Aisch 2006.

Funktionsweisen und Mechanismen des NS-Wirtschaftssystems in bislang nicht gekanntem Ausmaß transparent werden.

Im Vergleich dazu fallen die kurz zuvor vorgelegten Ergebnisse des Forschungsprojektes zur Geschichte der Commerzbank im Dritten Reich dünn aus.²²⁰ Die Sammelbandbeiträge konzentrieren sich ohne Kontextualisierung allein auf die diversen antijüdischen Geschäftspraktiken (der im übrigen auch abstrakt und ebenso kontur- wie personenlos erscheinenden Institution Commerzbank) und liefern einige höchst strittige Thesen über die Rolle von »Arisierungskrediten«, »Arisierungsgewinnen«, »Arisieren« (»in vielen Fällen ein Phantom der Forschung«) und einer letztlich an betriebswirtschaftlichen Risikokriterien orientierten Commerzbank-Politik.²²¹ Die Gesichtslosigkeit des Commerzbank-Managements bei Herbst/Weihe kann auch Christopher Kopper mit seiner Überblicksdarstellung zu einzelnen Bankiers in der NS-Zeit nicht beseitigen.²²² Er schildert in kurzen Skizzen praktisch nur die mehr oder weniger bekannten Manager der Deutschen Bank und der Dresdner Bank, wobei er ein Schwarz-weiß-Bild von politisch und moralisch schuldigen versus Integrität bewahrenden Bankiers suggeriert, das so nicht existiert. Das zeigt gerade auch die grundlegende Studie zur »Arisierung« der Privatbanken von Ingo Köhler.²²³ Aufgrund von quantitativen Erhebungen aber auch über Fallstudien zeichnet Köhler nicht nur den zeitlichen Verlauf der Verdrängung (als fortschreitende Radikalisierung) nach, sondern analysiert akribisch die dabei angewendeten ökonomischen wie außerökonomischen Repressionen, die »Praktiken« der Besitzübertragungen (d. h. die verschiedenen »Arisierungsvarianten«) und die dabei auf Seiten der Erwerber wie Veräußerer ablaufenden Interessenlagen, Handlungsmuster und Motive.

Erste Ergebnisse (und weitere sind noch zu erwarten) liegen diesbezüglich auch für Österreich, insbesondere zu den Aktivitäten bzw. zur Geschichte der Creditanstalt-Wiener Bankverein vor.²²⁴ Dass nicht nur die Banken, sondern auch andere Institutionen wie die Reichspost sowie nicht zuletzt die Versicherungen mit erschreckender Detailversessenheit antijüdische Politik betrieben haben, zeigt unter anderem die Untersuchung von Ingo Böhle über die Deutsche Krankenversicherung AG.²²⁵ Freiwillig und vorausschauend setzte die DKV die bevölkerungs- und rassepolitischen Konzepte des NS-Regimes um, und unterschied sich damit nirgends von den »staatlichen«, besonders partei- und regimenebenen DAF-Versicherungsgesellschaften wie Volksfürsorge und Deutscher Ring. Dabei stoppte das Unternehmen nach dem Januar 1933 nicht sofort den Zugang jüdischer Versicherungs-

220 *Herbst/Weihe*, Commerzbank (wie Anm. 23).

221 Deutlich zurück hinter dem empirischen wie methodischen Niveau der Dresdner Bank-Studien bleibt auch die nun als überarbeitete und erweiterte Fassung vorgelegte Studie von Harold James zur Deutschen Bank. Vgl. *Harold James*, Die Deutsche Bank im Dritten Reich, München 2003.

222 *Kopper* (wie Anm. 23). Vgl. auch *Ralf Ahrens*, Der Exempelkandidat. Die Dresdner Bank und der Nürnberger Prozess gegen Karl Rasche, in: VfZ 52 (2004), S. 637–670.

223 *Köhler*, »Arisierung« (wie Anm. 18).

224 Siehe die diversen Aufsätze in: *Ziegler*, Banken und »Arisierung« (wie Anm. 23) und auch *Gerald D. Feldman*, Banks and Industry in the Anschluss, in: Histcom Banken (unabhängige Historikerkommission der Bank Austria Creditanstalt) www.histcom.at/arbeitsprogramm_publication sowie auch *Clemens Jabloner* u. a. (Hrsg.), Schlussbericht der Historikerkommission der Republik Österreich. Vermögenszug während der NS-Zeit sowie Rückstellungen und Entschädigungen seit 1945 in Österreich, Wien 2003.

225 *Ingo Böhle*, Private Krankenversicherung (PKV) im Nationalsozialismus. Unternehmens- und sozialgeschichtliche Studie unter besonderer Berücksichtigung der Deutschen Krankenversicherung AG (DKV), Frankfurt/Main 2003. Zur Deutschen Reichspost vgl. die umfangreiche Dokumentensammlung von *Wolfgang Lotz* (Hrsg.), Die Deutsche Reichspost 1933–1945. Eine politische Verwaltungsgeschichte. Ausgewählte Dokumente, Koblenz 2002, insbesondere S. 474 ff.

verträge, sondern nahm (bei ständiger Kalkulation des »schlechten jüdischen Risikos«) das Geschäft zunächst weiter mit. Gleichzeitig aber war man stets bereit, die Rechte und Ansprüche der jüdischen Versicherungsnehmer gegen eigene Vorteile einzutauschen und noch vor 1940 hatte man in Zuge intensiver Kündigungskampagnen die jüdischen Kunden fast vollständig ausgeschlossen.

Schließlich widmete sich die Forschung einem bislang eher wenig bearbeiteten Aspekt der Unternehmensgeschichte in der NS-Zeit: der Praxis der Strategien in den besetzten Ländern und ihre Rückwirkungen auf die dortigen Unternehmen. Rainer Karlsch etwa macht auf den Zwangsarbeitereinsatz wie den Raubbau auf den europäischen Erdölfeldern von zwei eher vergessenen Konzernen – der Karpaten Öl AG und der Kontinentale Öl AG – aufmerksam, wobei er für beide Unternehmen sehr unterschiedliche Praktiken der Arbeitseinsatzpolitik konstatiert.²²⁶ Auf deutliche zeitliche Unterschiede in der Art und Weise der Instrumentalisierung der Unternehmen in besetzten Gebieten macht Hein A. Klemann für die Niederlande aufmerksam.²²⁷ Am besten sind inzwischen aber die Beziehungen der deutschen und französischen Unternehmen in der Okkupationszeit untersucht, was nicht zuletzt auf ein groß angelegtes, mehrjähriges Forschungsverbundprojekt auf Seiten der Unternehmenshistoriker in Frankreich zurückzuführen ist.²²⁸ Die in diesem Zusammenhang entstandenen Aufsätze thematisieren etwa die Abhängigkeitsverhältnisse der französischen Eisen- und Stahlindustrie oder der Pharmaindustrie, die Aktivitäten von Degussa, Continental und der deutschen elektrotechnischen Industrie in Frankreich, wobei deutlich wird, dass simple Ausbeutungsstrategien schnell an ihre Grenzen stießen. Das Verhältnis war vielfach auf Kollaboration und Kooperation begründet, zumal es bereits oft lange Geschäftskontakte in den Jahren zuvor gegeben hatte. Am Beispiel der Zulieferkontakte zwischen BMW und Gnome et Rhone sowie Daimler Benz und Renault wird das besonders deutlich.²²⁹ Renault ist dabei ein ebenso spektakuläres wie häufig untersuchtes Fallbeispiel, galt das Unternehmen und vor allem sein Besitzer und Leiter, Louis Renault, als besonders ausgeprägter Kollaborationsprofiteur, dessen Verhalten allerdings nach 1945 mit Enteignung und Inhaftierung hart sanktioniert wurde.²³⁰ Monika Riess versucht in ihrer Studie gleichsam entlastende Motive für Renaults Verhalten zu finden, ohne allerdings letztlich ein eindeutiges Urteil fällen zu können. Die informationsgesättigte Arbeit stellt die Renault-Besatzungszeitgeschichte dabei in einen breiten besatzungspolitischen und militärverwaltungshistorischen Kontext, bleibt aber viele Antworten gerade auf die Praktiken der spezifischen Zusammenarbeit zwischen Daimler Benz

226 Vgl. *Karlsch/Stokes* (wie Anm. 18), S. 208 ff. und *Rainer Karlsch*, Ein vergessenes Großunternehmen. Die Geschichte der Karpaten Öl AG, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 2004/1, S. 95–139. In diesem Themenheft zu »Zwangsarbeit im Nationalsozialismus in den besetzten Gebieten« vgl. auch S. 41–63; *Lutz Budraß*, »Arbeitskräfte können aus der reichlich vorhandenen jüdischen Bevölkerung gewonnen werden.« Das Heinkel-Werk in Budzyn 1942–1944.

227 *Hein A. Klemann*, Dutch Industrial Companies and the German Occupation, 1940–1945, in: *VSWG* 93 (2006), S. 1–22 sowie, obwohl schon 2001 erschienen, aber noch wenig rezipiert *Ivo J. Blanken*, Under German Rule, 1935–1950. The History of Philips Electronics N. V., Bd. 4, Zaltbommel 2001.

228 Vgl. *Dominique Barjot/Patrick Fridenson/Hervé Joly*, Les Entreprises Françaises sous L'Occupation. Programme 2002–2005 (CRNS, GDR Nr. 2539) sowie die Ergebnisse einer Tagung einer deutsch-französischen Forschungsgruppe, die jeweils in der *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 50 (2005), S. 131–231 bzw. in einem Sonderheft der *Zeitschrift Histoire Économie & Société* 24 (2005), S. 451–554 publiziert wurden. Vgl. auch *Hervé Joly* (Hrsg.), *Faire L'Histoire des Entreprises sous L'Occupation*, Paris 2004.

229 Zu BMW vgl. *Werner* (wie Anm. 10), S. 283 ff., zu Renault vgl. *Riess* (wie Anm. 19).

230 Auch Gnome et Rhône bzw. dessen Management musste sich nach 1945 einer intensiven Untersuchung seines Verhaltens unterziehen.

und Renault schuldig. Erklärungsbedürftig etwa ist die trotz Einsetzung eines eigenen Renault-»Wehrmachtbevollmächtigten« auf Seiten des Daimler-Benz-Vorstandes offensichtlich ungenügende Nutzung der französischen Fertigungskapazitäten durch den Stuttgarter Konzern, was nicht nur an dem von Riess eingehend beschriebenen komplizierten und hochbürokratischen System der Auslandsauftragsvergabe gelegen haben konnte. Dennoch wären weitere Studien dieser Art wünschenswert. Immerhin wissen wir nun u. a. auch als Ergebnis des Dresdner Bank-Projektes einiges über die Aktivitäten und Verhaltensweisen im französischen Bankensektor. Kollaboration und Geschäftstraditionen bestimmten auch hier das Verhältnis, etwa zwischen der Dresdner Bank und der Parisbas oder auch zwischen Deutscher Bank und Crédit Lyonnais²³¹, und alle waren mehr oder weniger direkt auch in die »Arisierung« der französischen Privatbanken verwickelt. Jean-Marc Dreyfus hat dazu gleichsam die für Frankreich ergänzende Studie zu Köhlers deutscher Untersuchung geschrieben.²³²

VII. REINVENTION AND RENEWAL. ANPASSUNGSKRISEN ALS ASPEKT DER UNTERNEHMENSGESCHICHTE

So bestürzend es klingen mag, so scheint doch nichts an der Tatsache vorbeizuführen, dass für die meisten (deutschen) Unternehmen technologische und weltwirtschaftliche Umbrüche, insbesondere in der Zeit der 1960er und 1970er Jahre, weit existenzgefährdendere Krisen und Herausforderungen bedeuteten als die NS- und Kriegszeit. Allerdings besitzen Unternehmen zumindest potenziell sozusagen das Privileg der Unsterblichkeit, vorausgesetzt es gelingt ihnen, sich rechtzeitig zu erneuern bzw. neu zu erfinden. Spektakuläre, aber noch wenig untersuchte Beispiele gibt es zuhauf, man denke nur an Toyota (vom Textil- zum Automobilkonzern), Nokia (vom Gummi- zum Telekomkonzern), Preussag/TUI (vom Schwerindustrie- zum Reisekonzern) oder Bouygues (vom Bau- zum Telekomkonzern). In der Regel überwiegt als eine Form der Reaktion auf Anpassungskrisen aber nicht die radikale, sondern die inkrementelle Erneuerung durch ein reengineering der Strategie und Organisationsstrukturen. Die »Amerikanisierung« der 1950er und 1960er Jahre lässt sich etwa als eine komplexe (letztlich auch gelungene, jedoch mit längerfristigen Flurschäden behaftete) Anpassungsstrategie in diesem Sinne verstehen, bei der es um das *catching up to US productivity and prosperity* ging.

Eine andere Reaktion ist etwa die Ausweitung des Marketings als Krisenstrategie, oft verbunden mit der Implementierung von Dienstleistungen als *value added service*, eine weitere (quasi unter dem Motto *survival of the fattest* statt *survival of the fittest*) die Fusion bzw. der Verkauf und Marktaustritt. Zu all diesen Aspekten liegen neuere Untersuchungen vor bzw. werden diese implizit in größeren Gesamtdarstellungen mitbehandelt.²³³ Ehe hierzu genauer auf die Literatur eingegangen wird, noch kurz zwei Vorbemerkungen:

231 Zu ersterem vgl. den Abschnitt von *Johannes Bähr*, Die Aktivitäten der Dresdner Bank in Frankreich, S. 833–870, in dem Band von *Harald Wixforth* (wie Anm. 23); zu letzterem vgl. *Alain Plessis/Philippe Verheyde*, Le Crédit Lyonnais sous L'Occupation, in: *Bernard Desjardins/Bernard Desjardins/Michel Lescure/Roger Nougaret/Alain Plessis/André Straus* (wie Anm. 23), S. 889–952. Auch die Crédit Lyonnais musste sich nach 1945 gegen den Vorwurf verteidigen, insbesondere die mit den Deutschen kollaborierenden Unternehmen finanziell unterstützt zu haben und dadurch selbst zum Kollaborateur geworden zu sein. Tatsache war jedenfalls, dass die Bilanzsumme der französischen Bank während der Besatzungsjahre geradezu explodierte.

232 *Dreyfus*, Pillages (wie Anm. 23).

233 Auffällig ist dabei, dass eine weitere zentrale Reaktion auf Anpassungskrisen – Innovationen – kaum behandelt werden und dieses Thema offenbar zumindest in der deutschen Unternehmensgeschichte etwas aus dem Blickfeld geraten zu sein scheint.

Erstens waren bzw. sind Anpassungskrisen von Unternehmen nicht selten von Skandalen und Bilanzfälschungen oder riskanten bzw. realitätsentrückten Flucht-nach-vorn-Aktivitäten begleitet.²³⁴ So oder so rückt auf jeden Fall die Corporate Governance im engeren wie im weiteren Sinne und gleichsam als methodische Basis historischer Analysen zu diesem Themenfeld ins Blickfeld. Zweitens gab und gibt es aus nahe liegenden Gründen seitens des jeweiligen Managements vielfach unterschiedliche branchen- wie unternehmensspezifische Antworten auf Anpassungskrisen. Das hing letztlich vor allem auch mit Art und Ausmaß der spezifischen Veränderungen der Planungshorizonte, Antizipationskompetenzen und -praktiken sowie den Zukunftserwartungen in den betroffenen Unternehmen zusammen – ein im Übrigen noch weitgehend unerforschter Aspekt der Unternehmensgeschichte.²³⁵ Dennoch scheint es, dass mit wachsendem Einfluss der Consulting-Konzerne als professionelle, externe Anpassungskrisenmanager die entsprechenden Reaktionen und Aktionen der Unternehmen mehr und mehr im Gleichschritt erfolgten und dabei festen Mustern im Kontext spezifischer Konjunkturen propagierter Managementrezepte folgten, die sich letztlich meist auf das ebenso einfache wie alte Grundmuster von Diversifikation versus Zentrierung auf Kernkompetenzen reduzieren lassen. Die späten 1960er und 1970er Jahre markierten offenbar gerade auch für Deutschland den Höhepunkt und das Auslaufen eines dieser »Managementmodenkonzunkturen« mit der Herausbildung mächtiger Konglomerate als Ergebnis breiter Diversifikationsstrategien etwa in der Chemie- und Elektroindustrie. Dazu kam die Kumulation von strukturellen und konjunkturellen Krisenfaktoren, verbunden mit Managementfehlern in einzelnen Unternehmen. All dies ließ diese Phase zu einer (unternehmenshistorisch noch immer zu wenig untersuchten) Krisendekade werden.²³⁶

Zunächst aber zeigen jüngste Untersuchungen, dass all diese Problemlagen natürlich keineswegs neue Phänomene waren. Martin Fiedler etwa gibt einen eingehenden Überblick über die Fusionen und Übernahmen in der deutschen Industrie zwischen 1898 und 1938 und verweist dabei darauf, dass externes Wachstum auch bei den deutschen Unternehmen maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung hatte.²³⁷ Einen durch Kartellierung als Krisenreaktion geprägten »Sonderweg« im Wachstumspfad deutscher Firmen, wie u. a. von Chandler behauptet, gab es mithin nicht. Eine der ersten großen Anpassungskrisen, die die Unternehmen erfasste, die Gründerkrise der 1870er Jahre, wird leider in dieser Übersicht nicht erfasst. Dabei wäre eine neue Gesamtdarstellung der Kapitalmarkt- und Wirtschaftsgeschichte dieser Periode schon längst überfällig. Auch bei Carsten Burhop, der eigentlich die Kreditbanken in dieser Zeit untersucht hat, erfährt man dazu so gut wie nichts.²³⁸ Allenfalls die geschilderten ausgewählten Beispiele der Emissionsgeschäfte im Aktien- wie Anleihebereich geben bruchstückhafte Hinweise. Auch bei Detlef Krauses »Frühgeschichte« der Commerzbank kommen diese Krisenjahre und ihre Rückwirkungen auf die Unternehmensentwicklung knapp weg, insgesamt aber wird die Fusions- und Expansionsgeschichte von der Hamburgischen Regionalbank zur Berliner

234 Vgl. dazu etwa für einen Überblick von den Anfängen bis in die jüngste Zeit *David Skeel, Icarus in the Boardroom. The Fundamental Flaws in Corporate America and Where they Came From*, New York 2005 sowie als zur Zeit wohl umfassendstes Buch zum Enron-Skandal *Kurt Eichenwald, Conspiracy of Fools. A True Story*, New York 2005.

235 Vgl. dazu etwa auch die (in der Originalfassung bereits 1999 publizierten) Untersuchungen von *Luc Boltanski/Eve Chiapello, Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz 2003.

236 Vgl. dazu auch demnächst ein Themenheft des Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte zu »Unternehmenskrisen«, in dem die Ergebnisse einer AKKU-Tagung von 2005 publiziert werden.

237 *Martin Fiedler, Fusionen und Übernahmen in der deutschen Industrie, 1898–1938*, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 2002/2, S. 209–239.

238 *Carsten Burhop, Die Kreditbanken in der Gründerzeit*, Stuttgart 2004.

Großbank bis in die Anfangsjahre der Inflationszeit faktenreich und mit vielen Details zu den Effekten- und Anleiheaktivitäten erzählt.²³⁹

Eine ganz spezifische Anpassungskrise, der Übergang von der Friedens- zur Kriegswirtschaft 1913/14, steht bei Stefanie van de Kerkhof im Mittelpunkt, und sie zeigt deutlich, dass eine Mischung aus unternehmensstrategischer Antizipationsfähigkeit und Persistenz branchenspezifischer Konstellationen zumindest in der Eisen- und Stahlindustrie die Anpassungsleistungen und Herausforderungen relativ gering hielten.²⁴⁰ Die Umstellung von der Kriegs- auf die Friedenswirtschaft 1917/18 dagegen vollzog sich, wie Olaf Mertelsmann am Beispiel der Werft Blohm & Voss zeigt, weit krisenhafter.²⁴¹ Der Aufbau von Überkapazitäten und das weiche Polster staatlicher Subventionen, verbunden mit hohen Abschreibungsmöglichkeiten und damit steigender Kapitalrentabilität, führten letztlich mitten in die große Werftenkrise der zweiten Hälfte der 20er Jahre. Kurzfristigen Scheingewinnen in der Kriegs- und auch noch Inflationszeit standen langfristig Fehlallokationen von Kapital und große Substanzverluste gegenüber.

In einer massiven Anpassungskrise sah sich auch die Automobilindustrie in den 1920er Jahren. Carsten Thieme hat nun dies empirisch dicht für Daimler-Benz untersucht.²⁴² Detailliert werden die Entwicklung der Selbstkosten und der Steuerbelastungen untersucht und in engen Zusammenhang mit den Krisenstrategien, von der Fertigungsrationisierung über die Absatzpolitik bis hin zur großen Fusion von 1924 / 26, dargestellt. Ein großer Teil der Anpassungskrise, so sein Ergebnis, war dabei letztlich doch hausgemacht und beruhte auf unternehmensinternen Versäumnissen. Umso größer war dann der Aufwand für die (am Ende dann doch im Großen und Ganzen erfolgreiche) Rückkehr zu Wachstum und Konkurrenzfähigkeit. Eine spezifische Anpassungskrise machte auch die Lufthansa in den 1920er Jahren durch, ging es doch für sie darum, sich mit der Deutschen Verkehrsflug AG eines ernsthaften Konkurrenten um Marktanteile und vor allem um staatliche Subventionen zu entledigen, was 1934 erfolgreich gelang.²⁴³ Und nicht zuletzt stellten Inflation, internationale Kapitalmarktrestriktionen und Weltwirtschaftskrise für die Banken massive Herausforderungen dar, die, wie die große Bankenkrise 1931 zeigt, von einem Großteil der Branche nicht bewältigt wurden. Makoto Kasuya hat hierzu international vergleichend einen Sammelband vorgelegt.²⁴⁴

Der Schwerpunkt der neueren Ergebnisse zu den Anpassungskrisen der Unternehmen liegt aber auf der Phase seit Ende der 1960er/Anfang der 1970er Jahre. Richard Whittington und Michael Mayer zeichnen zunächst einmal den umfassenden unternehmensorganisatorischen (Divisionalisierung und Matrix) und strategischen Wandel (Diversifikation)

239 Krause, Commerz- und Disconto-Bank (wie Anm. 23). Auch hier drängt sich im Übrigen der Eindruck auf, dass eine methodische Fundierung der Untersuchung mit dem Corporate Governance-Ansatz weit ertragreicher und »passender« gewesen wäre als der systemtheoretische Ansatz.

240 Van de Kerkhof (wie Anm. 12).

241 Olaf Mertelsmann, Zwischen Krieg, Revolution und Inflation. Die Werft Blohm & Voss 1914–1923, (Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 11), C. H. Beck Verlag, München 2003, 272 S., brosch., € 44,90.

242 Thieme, Daimler-Benz (wie Anm. 19).

243 Vgl. Albert Fischer, Luftverkehr zwischen Markt und Macht (1919–1937). Lufthansa, Verkehrsflug und der Kampf ums Monopol, (VSWG Beihefte, Bd. 167), Steiner Verlag, Stuttgart 2003, 367 S., kart., € 64.

244 Makoto Kasuya (Hrsg.), Coping with Crisis – International Financial Institutions in the Interwar Period, Oxford 2003, darin u. a. der Beitrag von Harald Wixforth, The German Banks and their Business Strategies in the Weimar Republic. Preliminary Results and New Findings. Vgl. auch Carlo Brambilla, Italian Multinational Banking. Banca Commerciale Italiana and Credito Italiano between 1930s and 1940s. A Case Study, in: Bonin, Transnational Companies (wie Anm. 168), S. 370–386.

in den deutschen bzw. europäischen Unternehmen insgesamt nach.²⁴⁵ Richard Tilly nimmt das Verhältnis von Banken und (ver- bzw. überschuldeten) Unternehmen in Deutschland zwischen 1960 und 2002 ins Blickfeld, wobei mit Borgward, Schlieker und Stinnes drei spektakuläre Unternehmenskrisen schon in der ersten Hälfte der 1960er Jahre und mithin eigentlich noch mitten in den »Wirtschaftswunderjahren« stattfanden.²⁴⁶ Dabei war es, wie Jean-François Eck in seiner Untersuchung zeigt, den deutschen Unternehmen bis dahin erfolgreich gelungen, gegenüber den französischen Konkurrenten wie St. Gobain, Pechiney oder L'Air Liquide erheblichen Wettbewerbsdruck auszuüben und diese ihrerseits zu Anpassungsprozessen zu zwingen.²⁴⁷ Überdiversifizierung und Fehlorganisation, Kapitalmangel und spekulative Geschäfte gepaart mit schlichtem Betrug waren aber in den deutschen Fallbeispielen wie auch in den späteren Krisen wie etwa beim Bankhaus Herstatt, bei Neckermann, Klöckner, Coop oder der Metallgesellschaft bis hin zum Zusammenbruch des Medienimperiums von Leo Kirch die ausschlaggebenden Ursachen für die in diesen Fällen letztlich fehlgeschlagenen Erneuerungsstrategien. Es lassen sich mithin eine ganze Reihe spezifischer Branchenkrisen identifizieren.

Ein deutliches Bild der Dimensionen und Konturen der Chemiekrisis der 1960er und 1970er Jahre zeigt sich etwa in den Untersuchungen zur BASF und zu den Chemischen Werken Hülst.²⁴⁸ Das grundlegend veränderte wirtschaftliche Umfeld seit Ende der 1960er Jahre sprengte im Fall der BASF gleichsam die alten Organisations- und Entscheidungsstrukturen und damit auch wesentliche Teile der alten Corporate Governance-Verfassung und rissen das Unternehmen tief in die Krise. Überschuldung und akute Liquiditätsprobleme prägten die Lage, und die bereits seit Ende der 1960er Jahre (nicht zuletzt durch McKinsey) anlaufenden permanenten Debatten um neue und *richtige* Organisationsstrukturen sowie die dann auch in immer kürzeren Zeitabständen erfolgten Neuorganisationsversuche des BASF-Konzerns waren ein Ausdruck der herrschenden Orientierungslosigkeit im Unternehmen. Die Chemische Werke Hülst ihrerseits hatten gleichzeitig mit den Einbrüchen im Geschäft mit Massengütern wie Synthesefasern, Synthetikgummi und PVC zu kämpfen, denen mit der mühsamen und unter hohen Anlaufverlusten erfolgten Umstellung auf Spezialchemieprodukte begegnet wurde, wobei die spezifischen Corporate Governance-Strukturen diesen Anpassungsprozess erheblich verkomplizierten. Nur im Pharmabereich gelang den deutschen Chemiekonzernen, allen voran Bayer und Hoechst, in diesen Krisenjahren nach fast 30jähriger Aufholjagd und einer erfolgreichen Neuorientierung der Forschungs- und Unternehmensziele auf Zivilisationskrankheiten endlich wieder der Anschluss an die internationale Konkurrenz.²⁴⁹

Deren Entwicklung, insbesondere den grundlegenden Prozess des »defining and redefining of their strategic boundaries« in den 1970er Jahren, schildert Alfred D. Chandler in seiner grundlegenden, international vergleichenden Branchenstudie, deren Untersuchungszeitraum sich auf den gesamten Zeitraum von den 1950er bis zu den 1990er Jahren erstreckt.²⁵⁰ Das Wiedererstarken der europäischen Chemie- und Pharmakonzerne insgesamt zwang die amerikanischen Unternehmen wie DuPont, Dow Chemical und Pfizer zur Neuformulierung ihrer Strategien, die u. a. zum Aufbau neuer *learning bases* im Biotechnologiebereich und zum Beginn einer bis weit in die 1980er Jahre hinein reichenden Fusionswelle führten.

245 Whittington/Mayer (wie Anm. 189).

246 Tilly, Trust and Mistrust (wie Anm. 55).

247 Jean-François Eck, Les entreprises françaises face à L'Allemagne de 1945 à la fin des années 1960, Paris 2003.

248 Vgl. Abelschäuser, BASF (wie Anm. 22), S. 552 ff. und Lorentz/Erker (wie Anm. 15), S. 230 ff.

249 Siehe dazu Bartmann, Pharmabereiche (wie Anm. 18), S. 339 ff.

250 Chandler, Shaping (wie Anm. 18).

Noch in den 1960er Jahren setzte auch die Stahlkrise ein, in deren Zentrum als spektakulärstes Beispiel die sich von 1963 bis 1966/67 hinziehende Existenzkrise des Krupp-Konzerns stand.²⁵¹ Dabei zeigt sich, dass für die Überschuldung nicht nur konzerninterne Managementfehler, sondern auch die Banken erheblich mitverantwortlich waren. Eine höchst ambivalente Krisenrolle spielten die Banken (in diesem Fall die staatliche bayerische Wiederaufbaubank LfA), neben den großen Stahlunternehmen wie Flick und Klöckner, auch im Falle der Maxhütte. Ein gleichsam posthum zum (nicht mehr erlebten) 150. Gründungsjubiläum des bayerischen Maxhüttekonzerns erschieener Sammelband leuchtet perspektiv- wie faktenreich die Krisen- und Konkursgeschichte des Unternehmens von den 1970er Jahren bis zum Ende der 1990er Jahre aus.²⁵² Dass und wie insbesondere auch die bis dahin noch existierenden Familienunternehmen in der Stahlkrise auf der Strecke blieben, wird eingehend schließlich bei Harold James beleuchtet.²⁵³ Das Stahlgeschäft war im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts »ein gigantischer Kapitalvernichter«, das selbst Big Player wie US Steel zu (noch) vorsichtigen Transformationen zwang. Auf deutscher Seite ist hier die Entwicklung der Preussag exemplarisch, die seit der zweiten Hälfte der 60er Jahre aus dem Montanbereich »herausdiversifizierte« und mit Zukäufen im Transportbereich, aber auch im Kosmetiksektor (seit 1966 gab es einen neuen Unternehmensbereich Körperpflege) sich zu einem »Mehrbereichskonzern«, sprich Konglomerat, entwickelte.²⁵⁴ Die »Neuerfindung« von Ende der 1990er Jahre als Touristikonzern steht mithin in einer längeren Tradition.

Spektakuläre Anpassungs- und Existenzkrisen durchlebte auch die Automobilindustrie. Bei BMW hatte sich die Krise schon Ende der 1950er Jahre, d. h. mitten in dem noch laufenden Motorisierungsboom der Nachkriegszeit, zugespitzt, was Jürgen Seidl in seiner Untersuchung nachzeichnet.²⁵⁵ Diese frühe Krise hatte mithin wenig mit der Branchenkonjunktur, viel dagegen mit den Nachwirkungen der Sackgasse zu tun, in die sich das Unternehmen in der NS-Zeit hineinmanövriert hatte und es somit zwang, sich nach 1945 als Automobilproduzent neu zu erfinden. Missmanagement des Vorstandes spielte zudem auch bei BMW eine zentrale Rolle, wobei Seidl allerdings die internen Konflikte der an der *reinvention* beteiligten Akteure, Netzwerke und Interessengruppen weitgehend ausklammert. Detaillierte Informationen über das Anpassungsmanagement von Daimler-Benz in der Krisendekade der 1970er Jahre sucht man auch bei Winfried Feldenkirchens Darstellung vergeblich.²⁵⁶ Dabei gelang es dem Unternehmen in dieser Zeit offenbar erfolgreich, nicht nur die Ölkrise vergleichsweise unbeschadet zu überstehen, sondern auch VW im absoluten Umsatzwachstum zu überholen. Erklärungen dafür und auch zu den Aktivitäten bzw. dem Einfluss von Flick und Quandt als Großaktionären, finden sich jedoch nicht.

Was die Krisen der amerikanischen Automobilindustrie angeht, die ja insgesamt in den 1970er Jahren unter maßgeblichen Einfluss der japanischen Konkurrenten und der *raider* an der Wall Street in eine ihrer tiefsten Existenzkrisen geriet, so finden sich zwar verstreute Informationen in den bereits erwähnten Darstellungen zu Ford und Chrysler, und Brinkley widmet den *turnaround years* bei Ford ein eigenes Kapitel.²⁵⁷ Insgesamt ist dieser Aspekt aber bereits in früheren Darstellungen detaillierter untersucht worden.

Krisenhafte Anpassungsprozesse durchlief auch die deutsche Elektroindustrie. Den Vorreiter machten dabei die vielfach als Aufsteiger der Wirtschaftswunderjahre gefeierten

251 Vgl. dazu Gall, Krupp (wie Anm. 21), S. 558 ff.

252 Zimmermann (wie Anm. 21).

253 James, Familienunternehmen, S. 342 ff.

254 Vgl. Stier/Lauffer (wie Anm. 21), S. 477 ff.

255 Seidl, Die Bayerischen Motorenwerke (wie Anm. 19).

256 Feldenkirchen (wie Anm. 19).

257 Vgl. Brinkley (wie Anm. 19), S. 621 ff.

Familienunternehmen wie Graetz, Loewe und auch Grundig. 1961 bereits verkaufte Erich Graetz sein Unternehmen an Standard Electric Lorenz (SEL) bzw. den US-Konglomerat ITT, 1962 übernahm der Philips-Konzern bei Loewe das Ruder in die Hand. Offenbar fehlten sowohl die Kraft wie der Wille, die erforderlichen Investitionen und Umstrukturierungsprozesse vorzunehmen. Den Höhepunkt der Krise markiert aber der lange Niedergang von AEG und Telefunken, der sich im Falle der AEG von Ende der 1960er Jahre bis Mitte der 1980er Jahre hinzog. Beide Fallbeispiele harren nach wie vor der detaillierten Erforschung, immerhin haben jetzt Dirk Ipsen und Jens Pfitzinger zur AEG unter Betonung der Corporate Governance-Perspektive einen informativen Aufsatz vorgelegt.²⁵⁸ Ihre These ist, dass die AEG-Krise zuerst und vor allem eine Krise des Corporate Governance-Systems war, denn trotz früh erkennbarer Hinweise auf Managementfehler gelang es seitens der Kontrollinstitutionen nicht, die gefährliche Strategie der Unternehmensleitung zu korrigieren. In die Krise geriet in der zweiten Hälfte der 1960er Jahre auch die deutsche Mineralölwirtschaft, allen voran die DEA, die 1966 dann von Texaco übernommen wurde.²⁵⁹ Strukturelle und konjunkturelle Probleme verdichteten sich zur gleichen Zeit auch in der Bauindustrie zu einer lang anhaltenden Krisenperiode, die Entwicklung des Baukonzerns Bilfinger Berger ist dafür exemplarisch.²⁶⁰ Das Unternehmen reagierte auf die Herausforderungen mit der seit jeher praktizierten Anpassungsstrategie: Es fusionierte, wobei der Großaktionär Dresdner Bank dabei eine zentrale Rolle spielte. Auf die tiefgreifende Transformation des Linde-Konzerns Ende der 1960er/Mitte der 1970er Jahre wurde bereits hingewiesen. Hier kumulierten Probleme mit der Unternehmensführungsorganisation mit konjunkturellen und auch technologischen Herausforderungen.²⁶¹ Am Ende stand, nach Vorstandsreform und umfassender Restrukturierung bzw. Neuausrichtung nicht nur der Abschied vom Familienunternehmen, sondern auch der Umbruch vom techniker- zum managergeleiteten Unternehmen. Mit den Lasten der Tradition hatte auch das Ingenieurunternehmen Knorr Bremse AG zu kämpfen, und auch hier zog sich die Anpassungskrise über mehr als eine Dekade, von 1970/71 bis Mitte der 1980er Jahre hin.²⁶² Neuen Konkurrenzbedingungen und einem sich rasch wandelnden Umfeld, sei es hinsichtlich des monetären Verhaltens oder der Struktur der Kapitalmärkte waren nicht zuletzt auch die Sparkassen ausgesetzt. Günter Schulz beschreibt das in seinem Überblicksteil detailliert und verlängert dabei auch die Perspektive bis zum Ende der 1980er Jahre.²⁶³

So gut die Zeit vor 1945 für die Banken untersucht ist, so wenig wissen wir aber letztlich noch über die Entwicklungen dieses Sektors in der jüngeren Gegenwart. Eine zentrale Krisenreaktion der Sparkassen war dabei aber die Entdeckung des Marketings, und unter diesem Aspekt lassen sich eine ganze Reihe jüngster Untersuchungen fassen. Generell stehen sich dabei, das zeigen die Ergebnisse zweier Sammelbände, zwei unterschiedliche Vorstellungen gegenüber. Zum einen gibt es die Annahme säkularer und linearer Entwicklungsmodelle – sei es das Blaich'sche Modell von der Produktions- über die Ver-

258 Dirk Ipsen/Jens Pfitzinger, Krise in der Deutschland AG. Der Fall AEG, in: *Streeck/Höpner* (wie Anm. 85), S. 60–92.

259 Vgl. dazu *Karlsch/Stokes* (wie Anm. 18), S. 353 ff.

260 *Bernhard Stier/Martin Krauß*, Drei Wurzeln – ein Unternehmen. 125 Jahre Bilfinger Berger AG, Ubstadt-Weiher 2005. Das im ursprünglichen Sinn des Wortes schwergewichtige Buch ist vor allem eine vielbebilderte, rein chronologische Deskription der Unternehmensentwicklung.

261 Vgl. *Dienel* (wie Anm. 20), S. 245 ff.

262 Vgl. *Maentel/Pohl* (wie Anm. 20), S. 169 ff.

263 *Günther Schulz*, Die Sparkassen vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zur Wiedervereinigung, in: *Pohl/Rudolph/Schulz* (wie Anm. 23), S. 249–335. Vgl. auch den Beitrag von *Bernd Rudolph*, der sich den Anpassungs- und geschäftspolitischen Strategien der Sparkassen in den 1990er Jahren bis zur Gegenwart widmet.

kaufs- zur Marketingorientierung (d. h. aus der Perspektive des Unternehmens) oder das Tedlow'sche Modell von der Fragmentation, Unification, Segmentation zur Hypersegmentation der Märkte (d. h. aus der Perspektive des Marktes). In dieser Perspektive markieren die 1970er Jahre gleichsam eine Zeit der ›Marketingrevolution‹.²⁶⁴ Demgegenüber steht zum anderen aber, dass zeit- und branchenspezifische Abweichungen nicht berücksichtigt werden, d. h. wenn in der Betrachtung der Marketinggeschichte die Untersuchung weder allein vom Unternehmen her (Marketingstrategie) noch allein von der Marktentwicklung her (Märktedynamik) betrieben, sondern der Augenmerk auf die Interaktion zwischen Markt und Unternehmen gelegt wird, dann zeigen sich je nach Branche bis in das 19. Jahrhundert zurückreichende mehrmalige ›Marketingrevolutionen‹.²⁶⁵ Die Werbung mit einprägsamen Werbefiguren als »Personifizierung« von Markenprodukten hatte, wie Rita Gudermann in ihrer faktenreichen Untersuchung zur Geschichte des »Sarotti-Mohrs« zeigt, eine lange Tradition.²⁶⁶ Die Figur geriet zwei Mal in den Strudel spezifischer *political correctness*-Bewegungen, einmal in der NS-Zeit, das andere Mal in den 1970er Jahren, aber letztlich gelang immer wieder ein erfolgreicher *relaunch*. Ein vielversprechendes Untersuchungsfeld wäre auch der Markenartikelkonzern Oetker. Die von Hans-Gerd Conrad hierzu vorgelegte Dissertation bleibt aber in einer einfachen chronologischen Deskription von Form und Inhalten der Werbungsmaßnahmen stehen.²⁶⁷ Über marketingstrategische Entscheidungsprozesse vor dem Hintergrund der jeweiligen Marktentwicklungen erfährt man nichts, dabei wäre etwa auch zu fragen gewesen, warum bei Oetker nicht wie in einer Reihe anderer Familienunternehmen (so u. a. auch bei Rodenstock) auch die Unternehmensfamilie selbst als Marke fungierte. Weit tiefschürfender sind da die Untersuchungen zur Markt- und Markenpolitik des Schweizer Migros-Konzerns, etwa die Konzeption der »Eigenmarken«.²⁶⁸ Überhaupt wissen wir inzwischen zwar viel über die Absatz- und Marketingstrategien der ausländischen Konzerne in Deutschland, wie etwa Alexander Schug jüngst überblicksartig dargestellt hat²⁶⁹, wenig dagegen über die Marketingaktivitäten deutscher Unternehmen auf den ausländischen Märkten. Für Siemens auf dem chinesischen Markt thematisiert dies nun Mathias Mutz.²⁷⁰ Die angloamerikanische Marketing-Geschichte ist insgesamt quantitativ wie qualitativ schon deutlich weiter als die deutsche, das zeigt etwa der Sammelband bzw. das von Roy Church und Andrew Godley herausgegebene Themenheft der Zeitschrift *Business History*.²⁷¹ Spezifisch ist hierbei die starke Betonung von Groß- und Einzelhandelsunternehmen und die Untersuchung der *retail globalization*, der sich jüngst aber auch ein Themenheft des Jahrbuch für Wirt-

264 Vgl. dazu Christian Kleinschmidt/Florian Triebel (Hrsg.), Marketing. Historische Aspekte der Wettbewerbs- und Absatzpolitik, (Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Bd. 13), Klartext Verlag, Essen 2004, 261 S., brosch., € 24,90. Darin (S. 17–39) vor allem Roman Rossfeld, Unternehmensgeschichte als Marketinggeschichte. Zur Erweiterung traditioneller Ansätze in der Unternehmensgeschichtsschreibung.

265 Vgl. dazu demnächst Hartmut Berghoff (Hrsg.), Grundzüge der Marketinggeschichte, Frankfurt/Main 2007.

266 Rita Gudermann, Der Sarotti-Mohr. Die bewegte Geschichte einer Werbefigur, Berlin 2004.

267 Hans-Gerd Conrad, Werbung und Markenartikel am Beispiel der Markenfirma Dr. Oetker von 1891 bis 1975 in Deutschland, wvb Verlag, Berlin 2002, 267 S., brosch., € 28.

268 Katja Girschik/Albrecht Ritschl/Thomas Welskopp (Hrsg.), Der Migros-Kosmos. Zur Geschichte eines außergewöhnlichen Schweizer Unternehmens, Baden-Baden 2003.

269 Vgl. Schug (wie Anm. 179).

270 Mathias Mutz, »Ein unendlich weites Gebiet für die Ausdehnung unseres Geschäfts.« Marketingstrategien des Siemens-Konzerns auf dem chinesischen Markt, 1904 bis 1937, in: ZUG 51 (2006), S. 71–93.

271 Roy Church/Andrew Godley (Hrsg.), The Emergence of Modern Marketing, London 2003 (Special Issue 45 (2003), Nr. 1).

schaftsgeschichte gewidmet hat.²⁷² Die besten Untersuchungen zur Marketinggeschichte gerade auch im Zusammenhang mit Anpassungskrisen bieten jedoch die beiden bereits erwähnten Monografien zu Unilever und Procter & Gamble.²⁷³ Jones analysiert die gleichsam permanente Anpassungskrise von Unilever in den 1960er bis 1980er Jahren an die ambivalente Marktentwicklung, »which saw both a convergence of tastes and a growing desire by consumers to express their individuality«. Die Konkurrenten wie Procter & Gamble hatten es weit schneller verstanden, darauf zu reagieren und internationale *power brands* zu kreieren.²⁷⁴ Mit deutlicher Verzögerung kam dann auch die Antwort des Konsumgüterkonzerns, wobei nicht nur eine Bereinigung und Neuausrichtung des Markenportfolios (das aus Hunderten von Marken bestand), sondern auch eine kontinuierliche Akquisitionsstrategie (»Unileverization«) betrieben wurde. Liefert die Unilever-Geschichte in den 1970er und 80er Jahren eine *turnaround history*, so sah sich Procter & Gamble in den 1990er Jahren mit entsprechenden Anpassungsproblemen und einer krisenhaft ablaufenden Transformation konfrontiert, eine Krise, die der amerikanische Konzern nicht nur wegen seiner traditionellen Marketingkompetenz, sondern auch der damit eng verbundenen laufenden Bemühungen zur Produktverbesserungen, Forschung und Entwicklung und Produkttests überwinden konnte. Das gilt auch für Schokoladenkonzerne wie Cadbury²⁷⁵, während die Marketingstrategien der Tabakkonzerne vor allem auf ausgeklügelte Werbekampagnen sowie Lobbyismus setzten.²⁷⁶

Schließlich seien hier noch vier Untersuchungen erwähnt, die ganz spezifische Anpassungskrisen von Unternehmen thematisieren, nämlich die Transformation von kapitalistischen (Rüstungs-)Unternehmen zu sozialistischen Organisationsgebilden, von Sowjetischen Aktiengesellschaften über Volkseigene Betriebe bis zu Kombinat. Martin Kukowski beschreibt dies etwa am Beispiel der Chemnitzer Auto Union AG und untersucht, zentriert auf die Umbruchjahre 1945 bis 1948, insbesondere auch das Wechselbad der Zukunftserwartungen innerhalb des täglichen »Spagats« zwischen Wiederaufbauerfordernissen, Reparationsverpflichtungen, Demontageängsten und Marktchancen.²⁷⁷ Albrecht Wiesener verlegt diese Transformationsperspektive am Beispiel der Leuna-Werke stärker in die 1950er und 1960er Jahre²⁷⁸, Heike Knortz schließlich, am Beispiel des Petrochemischen Kombinats Schwedt, in die 1970er und 1980er Jahre.²⁷⁹ Sie zeigt u. a. wie sich im Einzel-

272 Vgl. etwa *Andrew Godley*, *Foreign Multinationals and Innovation in British Retailing, 1850–1962*, in: ebd., S. 80–100 sowie *John Benson/Laura Ugolini* (Hrsg.), *A Nation of Shopkeepers. Five Centuries of British Retailing*, New York 2003 und *Gareth Shaw*, *Transferring a Retail Innovation. The Early Stages of Supermarket Development in Post-War Britain*, in: *From Department Store to Shopping Mall. Transnational History of Large-scale Retail* (Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 2005/2), S. 57–70. Zur Entwicklung in Deutschland vgl. *Heidrun Homburg*, *German Department Store Chains from the 1920s to the 1980s*, in: *Lynskey/Yonekura* (wie Anm. 126), S. 83–115.

273 Vgl. *Jones* (wie Anm. 144) und *Dyer* u. a. (wie Anm. 144).

274 Vgl. dazu als vergleichendes Fallbeispiel *Peter Miskell*, *Cavity Protection or Cosmetic Perfection? Innovation and Marketing of Toothpaste Brands in the United States and Western Europe, 1955–1985*, in: *BHR* 78 (2004), S. 29–60.

275 Siehe dazu *Robert Fitzgerald*, *Products, Firms and Consumption. Cadbury and the Development of Marketing, 1900–1939*, in: *BH* 47 (2005), S. 511–531.

276 Vgl. dazu *David T. Courtwright*, »Carry on Smoking«: *Public Relations and Advertising Strategies of American and British Tobacco Companies since 1950*, in: *BH* 47 (2005), S. 421–432.

277 *Kukowski*, *Auto Union* (wie Anm. 19).

278 *Albrecht Wiesener*, *Taktieren und Aushandeln – Erziehen und Ausgrenzen. Zum Verhältnis von Mikropolitik und Produktionskampagnen in den Leuna-Werken 1958–1963*, in: *Rupieper* (wie Anm. 15), S. 237–258.

279 *Heike Knortz*, *Innovationsmanagement in der DDR 1973/79–1989. Der sozialistische Manager zwischen ökonomischen Herausforderungen und Systemblockaden*, Duncker & Humblot, Berlin 2004, 288 S., brosch., € 72.

nen über die Zeit hinweg die Verfügungsrechte und Entscheidungsstrukturen im Vergleich zu managerkontrollierten Kapitalgesellschaften verlagerten und Innovationen damit letztlich blockiert wurden. Den Transformationsprozess in seiner ganzen Länge und Komplexität zwischen 1945 und 1990, d. h. gleichsam die dreifache Transformation, schildern schließlich Wolfgang Mühlfriedel und Edith Hellmuth für den Optikkonzern Carl Zeiss.²⁸⁰ Die Integration des Unternehmens in das staatssozialistische System, die Kombinatbildung und die sich daran anschließenden zahlreichen Kombinatstreorganisationen (bei gleichzeitiger dynamischer Expansion) sowie schließlich die Umwandlung in die Carl Zeiss Jena GmbH werden detailliert beschrieben.²⁸¹

Insgesamt, so zeigt sich zum einen, spielten doch unternehmensinterne Fehler und Missmanagement bei den Anpassungskrisen eine größere Rolle als bislang vielfach vermutet, und zum anderen muss offenbar der Beginn der ›großen Anpassungskrise‹ in der deutschen Unternehmenslandschaft deutlich noch in die 1960er und mithin in die ›Wirtschaftswunderjahre‹ verlegt werden, das Ende dagegen in die Mitte der 1980er Jahre. Die bislang angenommene, um die beiden Ölkrisen zentrierte Krisendekade der 1970er Jahre erweitert sich zeitlich deutlich nach vorne wie nach hinten. Es gab eine Krise vor der (Öl-)Krise und in vielen Unternehmen waren die ›Wirtschaftswunderjahre‹ schon Mitte der 1960er definitiv zu Ende.²⁸² Vor allem gilt nach wie vor, dass die Unternehmen wie kaum sonst wo aus der Geschichte ihrer Krisen lernen könnten. Das wäre zum Teil ein schmerzhafter, aber letztlich noch immer weitaus billigerer Prozess, als das Rad immer wieder neu zu erfinden, wie es, so hat man jedenfalls den Eindruck, gegenwärtig in den Unternehmen passiert.

VIII. SCHLUSS

Unternehmen, so könnte man als Ergebnis der Durchsicht der Forschungsliteratur den in der Überschrift formulierten Gegensatz auflösen, tendieren per se dazu, alle sich bietenden Geschäftschancen zu nutzen, die sich dabei ergebenden Risiken aber abzuwälzen und zu externalisieren. Wenn dabei die Grenzen überschritten zu werden drohen oder überschritten wurden, so funktionieren in der Regel die internen Kontroll- und Überwachungsinstanzen und -mechanismen. Es gab und gibt aber immer wieder Phasen, in denen es letztlich der Öffentlichkeit und der politischen, demokratischen Kontrolle bedurfte, um Unternehmen auf ihre Verantwortung gegenüber dem gesellschaftlichen Gemeinwohl, der Umwelt oder den Beschäftigten zu verpflichten bzw. diese einzufordern und gleichsam mit dem Lizenzentzug zu drohen. Die historische Unternehmensforschung hat hierbei allen Seiten gegenüber einen entscheidenden Auftrag zur empirischen Analyse und Sensibilisierung. Dabei gibt es aber, trotz der Fülle der erschienenen Arbeiten, noch einige markante weiße Flecken. Nach wie vor existiert etwa keine fundierte Untersuchung zur jüngeren Siemens-Geschichte, insbesondere auch für die NS-Zeit. Dasselbe gilt für die Geschichte der HypoVereinsbank, gleichsam die letzte der Großbanken, deren NS-Geschichte noch aussteht. Für weitere namhafte Unternehmen wären Untersuchungen über den ge-

280 *Wolfgang Mühlfriedel/Edith Hellmuth*, Carl Zeiss in Jena 1945–1990, Böhlau Verlag, Weimar/Wien 2004, 385 S., kart., € 39,90.

281 Allerdings fehlt dem Buch die explizite Fragestellung. Vgl. zu Zeiss auch *Manuel Schramm*, Präzision als Leitbild? Carl Zeiss und die deutsche Innovationskultur in Ost und West 1945–1990, in: *Technikgeschichte* 72 (2005), S. 35–49.

282 Vgl. dazu auch die unter dem Thema »Ein neuer Geist des Kapitalismus? Formen, Sprachen und Praktiken in Netzwerken von Unternehmen seit den 70er Jahren« stehende Tagung des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte (AKKU) Ende September 2006 in Trier.

samten Lebenszyklus oder auch zu Teilphasen dringend notwendig oder zumindest wünschenswert: Bosch (hier gibt es offensichtlich Planungen für das Jubiläumsjahr 2011), Osram, Bayer (auch hier könnte das Jubiläumsjahr 2010 Anlass zu einem größeren Forschungsprojekt sein) und die Wacker-Chemie als Geschichte eines I. G.-Teilkonzerns bzw. I. G.-Nachfolgeunternehmens, oder auch zum Flick-Konzern. Hierzu werden allerdings anscheinend gleich drei Projekte bearbeitet. Angesichts der Tatsache, dass sich 2003 unter den TOP 50 insgesamt 10 Handelskonzerne befinden, sind Untersuchungen zu den Handelskonzernen wie Metro, Rewe, Edeka oder Tengelmann, sowie zu Familienunternehmen wie Oetker, Tchibo oder Bahlsen ebenfalls wünschenswert. Einige dieser Flecken werden in absehbarer Zukunft gefüllt. Es gibt laufende (Dissertations-)Projekte u. a. zur Schokoladenindustrie²⁸³, zur Tabakindustrie²⁸⁴, zur Software- und IT-Branche²⁸⁵ und zur Maschinenbauindustrie²⁸⁶. Auch zur Transport- und Logistikbranche sowie zu internationalen Multis wie Royal Dutch/Shell sind Studien zu erwarten.²⁸⁷ Defizite sind aber nach wie vor bei einer Reihe unternehmensübergreifender Themen zu konstatieren. Die komplexe Interaktion von finanziellen, rechtlichen, politischen und gesellschaftlichen Institutionen, die das Umfeld von Unternehmen bestimmen, bedarf eingehenderer Ausleuchtung. Unter juristisch-rechtlicher Perspektive sind die Unternehmen in ihrer historischen Entwicklung noch kaum betrachtet worden, ebenso fehlen Studien etwa zur Geschichte der Wirtschaftskriminalität oder zur Geschichte und Rolle von Wirtschaftsinformationsbriefen, Wirtschaftsnachrichtenagenturen oder der Wirtschaftspresse. Ein großer Nachholbedarf besteht vor allem bei Untersuchungen über das Verhalten der Shareholder und den Vorgängen auf dem Kapitalmarkt in ihrer Rückwirkung auf die Entwicklung einzelner Unternehmen.

Wir brauchen letztlich mehr längerfristige Großprojekte zur Unternehmensgeschichte, z. T. auch explizit nicht von Unternehmen selbst finanziert. Die Tatsache, dass Unternehmensgeschichte letztlich weiter allein auf Qualifikationsarbeiten (Dissertationen) oder jubiläumsinduzierten Auftragsstudien beruht, ist ein Problem. Ein mehr an Pluralität in der Forschungsfinanzierung (und auch eine größere Diversifizierung der *business history*-Forschungsstandorte) täte der Unternehmensgeschichtsschreibung gut. Mehr denn je erscheint auch die internationale Vernetzung der diversen Forschungsaktivitäten notwendig. Die britische *business history* ist seit je her aktiver als die deutsche Unternehmensgeschichtsschreibung, aber inzwischen ist auch die französische und niederländische *business history* dabei, der deutschen Forschung den Rang abzulaufen.

Die Unternehmensgeschichte, so konstatieren Franco Amatori und Geoffrey Jones in der Einleitung zu ihrem Sammelband, stehe an einem Scheideweg ihrer Entwicklung: »The choices are whether to seek to embed the subject more firmly within the multiple concerns of history, or whether to position it as part of the discipline of management, seeking to establish valid generalizations about the role and performance of firms, entrepreneurs, and business systems.«²⁸⁸ Lässt man die jüngere Forschung diesbezüglich noch einmal Revue passieren und blickt auf die gegenwärtigen Entwicklung der Unternehmensgeschichte in Deutschland, so dürfte – wohl nicht zum Nachteil für die historische Unter-

283 Vgl. Angelika Epple, Hamburg, zu Stollwerck und Roman Rossfeld, Zürich/Göttingen, zur Schweizer Suchard.

284 Vgl. Tino Jacobs, Hamburg, zu Reemtsma.

285 Timo Leimbach, München, Softwarebranche und Softwareentwicklung in Deutschland. Eine historische Untersuchung am Beispiel von AEG, SAP und CAP Gemini.

286 Ralf Richter, Netzwerke und ihre Innovationskraft im internationalen Vergleich. Die Cluster der Werkzeugmaschinenbau-Industrie in Chemnitz (Deutschland) und Cincinnati (USA), 1870 bis 1930. Zur Konzeption der Arbeit vgl. *ders.*, in: Boch (wie Anm. 11), S. 119–132.

287 Vgl. zu Shell die für 2007 angekündigte Studie von Keetie Sluyterman (Universität Utrecht).

288 Amatori/Jones (wie Anm. 27), S. 5.

nehmensforschung – der erste Weg eingeschlagen werden. An Unternehmen als zentraler Bestandteil der Gesellschaft, Politik und Wirtschaft kommen Politikhistoriker, Sozialhistoriker oder Kultur- und Mentalitätshistoriker nicht mehr vorbei. Unternehmensgeschichte ist zweifellos mehr und mehr Teil der Allgemeingeschichte geworden. Das birgt Chancen, etwa hinsichtlich der Interdisziplinarität der Herangehensweise, der Pluralität der Fragestellungen und Methoden. Aber es birgt zweifellos auch Risiken etwa einer simplifizierenden Kontextualisierung. Sowenig ein Unternehmenshistoriker auf Anhieb eine gute Politik-, Technik-, Sozial- oder Kulturgeschichte schreiben könnte, so wenig verfügen Politik-, Technik- oder Sozialhistoriker plötzlich über die notwendigen Kompetenzen zur Abfassung von empirisch wie analytisch gesättigten und anspruchsvollen Unternehmensgeschichten. Man wird in der Unternehmensgeschichte in Zukunft wohl weniger die Quantität der Untersuchungen im Auge haben müssen als vielmehr – ungeachtet irgendwelcher ›großer Namen‹ – die Qualität, gilt es doch inzwischen in Deutschland ein gerade auch im internationalen Vergleich beachtliches Niveau der historischen Unternehmensforschung zu erhalten.