

Tim Schanetzky



Regierungsunternehmer

Henry J. Kaiser, Friedrich Flick
und die Staatskonjunkturen in
den USA und Deutschland



Wallstein



Jena Center

Geschichte des 20. Jahrhunderts
20th Century History

BEITRÄGE ZUR GESCHICHTE
DES 20. JAHRHUNDERTS

Herausgegeben von
Norbert Frei

Band 20

Tim Schanetzky
Regierungsunternehmer

Henry J. Kaiser, Friedrich Flick
und die Staatskonjunkturen in den
USA und Deutschland



WALLSTEIN VERLAG

Gedruckt mit freundlicher Unterstützung
des Förderungs- und Beihilfefonds Wissenschaft der VG Wort

Bibliografische Information der deutschen Nationalbibliothek

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

© Wallstein Verlag, Göttingen 2015
www.wallstein-verlag.de

Vom Verlag gesetzt aus der Adobe Garamond
Umschlaggestaltung: Susanne Gerhards, Düsseldorf
unter Verwendung folgender Abbildungen:

oben links: Aussage von Henry J. Kaiser vor einem Untersuchungsausschuss des Senats im August 1947, Foto: Getty Images

oben rechts: Vernehmung von Friedrich Flick durch amerikanische Ermittler im Oktober 1945, Foto: Life

unten: Isometrie des geplanten Kaiser-Stahlwerks in Fontana/Kalifornien, 1941, Foto: Bancroft-Library, Berkeley

Druck und Verarbeitung: Hubert & Co, Göttingen
Zugl. Habilitationsschrift Friedrich-Schiller-Universität Jena, 2014

ISBN (Print) 978-3-8353-1767-3
ISBN (E-Book, pdf) 978-3-8353-2877-8

Inhalt

Einleitung	7
I. Um die Existenz	40
Zwei Unternehmer und ihre Staaten 43 – Wendepunkte 71	
II. Wege aus der Krise	94
Kaisers Konsortialsystem 96 – Flicks Konzern 128	
III. Erfolg in der Staatskonjunktur	153
Strategien 155 – Organisationen 179 – Geschichten 204	
IV. In Demokratie und Diktatur	235
Rüstung 239 – Arbeit 265 – Grenzüberschreitung 295	
V. Aus der Defensive	326
Angeklagt 332 – Arbeiten am Mythos 346	
Schluss	369
Dank	385
Abkürzungen	387
Quellen	389
Literatur	392
Register	416

Einleitung

Wright Patman war sich seiner Sache ganz sicher, als er am Morgen des 18. Mai 1964 zum Kongress fuhr. Der Demokrat gehörte dem Repräsentantenhaus seit 36 Jahren an, war unter seinen Kollegen als erfahrener Wirtschaftspolitiker hochgeschätzt, und an diesem Tag wollte er mit seiner ganzen Routine ein Vorhaben durchs Parlament bringen, das ihm viel bedeutete: Der Präsident möge den Unternehmer Henry J. Kaiser für dessen Verdienste um die Vereinigten Staaten von Amerika mit der Ehrenmedaille auszeichnen¹. Kaiser hatte als Bauunternehmer am Hoover-Damm und vielen weiteren Großprojekten des New Deal mitgebaut, sich während des Zweiten Weltkrieges als Werftbetreiber einen Namen gemacht und wie aus dem Nichts ein Industrieimperium geschaffen, dessen Werke Stahl, Magnesium, Aluminium, Flugzeugteile und Autos produzierten. Im Sommer 1944 war Kaiser so populär, dass er in Washington als möglicher Kandidat für die Vizepräsidentschaft gehandelt wurde. Der Unternehmer schätzte Gewerkschafter als gleichberechtigte Verhandlungspartner, und die von ihm gegründete Krankenversicherung ermöglichte vielen Arbeitern und Angestellten den Arztbesuch. Kurzum: Kaiser war nicht nur ein Symbol für die Aufstiegsmöglichkeiten der amerikanischen Gesellschaft, sondern er verkörperte auch ein soziales Ordnungsmodell – den mit dem New Deal etablierten Konsenskapitalismus².

Patman hatte seine Initiative gründlich vorbereitet; 13 Senatoren unterstützten sein Anliegen, und auch Kaisers Lobbyisten hatten ganze Arbeit geleistet. Angesichts der soliden demokratischen Mehrheit in beiden Parlamentskammern glaubte Kaisers Washingtoner Chefrepräsentant, dass der Beschluss wohl »ohne Kontroverse« gefasst werde³. Ein Jahr zuvor hatte Patman im Kongress erstmals über Kaiser gesprochen. Am 81. Geburtstag des Unternehmers betonte er: »Als unsere Feinde Zwangsarbeiter ausbeuteten, griff Kaiser auf Patrioten zurück. Wo der Feind auf Terror setzte, nutzte Kaiser unternehmerische Führung.«⁴ Zur selben

1 HJKP, 256/8, 88th Congress, 2nd Session, H.J. Res. 951, 16. 3. 1964.

2 Vgl. zur begrifflichen Abgrenzung Angster, Konsenskapitalismus, S. 33 f.

3 HJKP, 256/8, Kaiser an Patman, 19. 5. 1964; Phair an Kaiser, 1.4. u. 8. 5. 1964; Medals granted by special acts of Congress, Ausarbeitung 2/1960; Zitat: Phair an Kaiser, 15. 5. 1964.

4 Ebenda, Congressional Record, 88th Congress, First Session, Sitzung am 20. 5. 1963.

Zeit mühten sich in Bonn die Lobbyisten eines anderen Unternehmers ebenfalls um eine hohe Auszeichnung – eines Konzernchefs, der den Terror des Dritten Reiches sehr wohl für seine Geschäfte genutzt und Zehntausende Zwangsarbeiter beschäftigt hatte. Friedrich Flicks 80. Geburtstag stand kurz bevor. Seinen Freunden schien die Ehrung mit dem Bundesverdienstkreuz längst überfällig, schon wegen der Erfolge, die der Unternehmer im westdeutschen Wirtschaftswunder feierte. Flick kontrollierte neben Daimler-Benz eine Reihe von Unternehmen, darunter Krauss-Maffei, Dynamit Nobel, Feldmühle sowie einige Eisen- und Stahlbetriebe. Zwei Anläufe, ihn für das Bundesverdienstkreuz vorzuschlagen, waren bereits am Widerstand des Bundespräsidenten gescheitert⁵.

Theodor Heuss hat es einmal sein »negatives Hobby«⁶ genannt, dem Industriellen die Auszeichnung zu verweigern. Immerhin hatte der in Nürnberg von einem amerikanischen Gericht zu sieben Jahren Haft verurteilte Flick zu den nationalsozialistischen Musterunternehmern gezählt. Damit ist keine weltanschauliche Überzeugung gemeint, obwohl er durchaus der NSDAP beigetreten war. Auch hatte der Wehrwirtschaftsführer Hermann Göring, Heinrich Himmler und andere Größen des Regimes mit Geldspenden und Geschenken umgarnt. Vor allem aber war Flick einer der am stärksten expandierenden Unternehmer in der Rüstungswirtschaft des Dritten Reiches gewesen und hatte besonders von der »Arisierung« jüdischen Industriebesitzes profitiert. Wo sie in die Produktionslogik seines Konzerns passten, eignete er sich Unternehmen in den besetzten Gebieten an. Die Zahl der von seinen Betrieben beschäftigten Zwangsarbeiter schätzt man heute auf 40 000 bis 60 000. Dennoch stieß sich Theodor Heuss weniger an Flicks NS-Vergangenheit, sondern missbilligte vielmehr dessen unternehmerische Methoden. Dieser hatte es in seiner Karriere mit einigem Geschick verstanden, feindliche Übernahmen zu lancieren und immer wieder staatliche Hilfen in Anspruch zu nehmen⁷.

Flicks Lobbyisten wagten ihren dritten Anlauf, als Heinrich Lübke die Nachfolge von Heuss angetreten hatte und mit dem 80. Geburtstag des Industriellen zudem ein äußerer Anlass für die Ehrung parat

5 BAK, B 122/199, Bott an Meyer, 25. 10. 1955; Klaiber, 26. 9. 1953. Schon damals galt Adenauer eine Ablehnung als »ungerechtfertigte Kränkung« des Herrn Flick; Lenz an Klaiber, 18. 9. 1953.

6 Zit. n. Der Spiegel, 28. 9. 1970: Narziß mit Goldmund.

7 Merseburger, Heuss, S. 565; nicht erwähnt hingegen bei Radkau, Heuss; BAK, B 122/199, Bott an Brand, 19. 8. 1953.

stand. Zwar zeichnete sich rasch ab, dass Lübke das Vorhaben unterstützte, allerdings galten nun strengere Richtlinien für die Vergabe des Verdienstordens. Weil das Vorschlagsrecht beim Ministerpräsidenten desjenigen Bundeslandes lag, in dem der zu Ehrende seinen Wohnsitz hatte, führte dies zu grotesken Verwicklungen. Franz Meyers richtete als zuständiger Ministerpräsident Nordrhein-Westfalens zwar das in Bonn gewünschte Ordensgesuch an den Bundespräsidenten, in seinem Begleitschreiben führte er jedoch ausschließlich Argumente an, die gegen eine Auszeichnung sprachen. Friedrich Flick habe sich nie im öffentlichen Leben betätigt, und neuerdings rechtfertigten »Verdienste um das eigene Erwerbsunternehmen« noch keine Ordensverleihung. Auch dass Flick erst kürzlich drei Millionen Mark für ein Altersheim gespendet und mit einer weiteren Million die »Friedrich-Flick-Förderungsstiftung« errichtet hatte, ließ Meyers nicht gelten. Ihn störte, dass der Unternehmer die Mittel nicht »aus dem persönlichen Vermögen« entnommen hatte. Gemessen an der fast zeitgleich und mit einem Grundkapital von 100 Millionen Mark errichteten Fritz Thyssen Stiftung erschien ihm Flicks Engagement auch nicht allzu großzügig⁸. Dennoch sorgte Bundeskanzler Konrad Adenauer, der Flick bereits bei seinem ersten Anlauf von 1953 unterstützt hatte, mit seiner »wärmsten« Empfehlung und dem nötigen administrativen Nachdruck dafür, dass niemand die Einwände aufgriff⁹. So nahm Friedrich Flick den Großen Verdienstorden der Bundesrepublik mit Stern und Schulterband dann schließlich doch noch entgegen und zeigte sich tief bewegt. Die Auszeichnung nehme er ebenso stellvertretend an, wie er vor den amerikanischen Richtern in Nürnberg lediglich als »ausgesuchtes Symbol der deutschen Schwerindustrie« gestanden habe¹⁰.

Als Wright Patman am 18. Mai 1964 auf die Rednertribüne stieg, um Henry J. Kaiser zu ehren, machten schon die ersten Zwischenrufe deutlich, wie sehr er sich verkalkuliert hatte. Zwei Faktoren hatte er völlig falsch eingeschätzt: Zum einen galt die Kaiser-Initiative unter Führung

8 BAK, B 122/199, Meyers an Lübke, 26. 6. 1963. Meyers ging beim Volumen der Förderstiftung sogar von fünf Millionen Mark aus, zu den tatsächlichen Zahlungen hingegen ebenda, Pohle an von Bittenfeld, 25. 7. 1963; FAZ, 10. 7. 1963: Hohe Auszeichnung für Friedrich Flick.

9 BAK, B 122/199, Vermerke 19. u. 29. 6. 1963; auch Lübke setzte sich persönlich für eine möglichst hohe Ordensstufe ein, LA NRW, NW O-5807, Rombach an Meyers, 18. 6. 1963.

10 BAK, B 122/199, Typoskript Dankesrede Flick, o. D.; Flick an Lübke, 17. 7. 1963; Erlass über die Verleihung, 8. 7. 1963.

des Texaners Patman wohl zu vielen Abgeordneten als reines Projekt des amerikanischen Westens. Ein fast ausschließlich im Westen tätiger Unternehmer, dessen Aufstieg untrennbar mit dem Wachstum und dem politischen Bedeutungsgewinn Kaliforniens verknüpft war, sollte geehrt werden. Und während Patmans parlamentarischer Unterstützertrupp ebenfalls vollständig aus dem Westen stammte, führte mit William B. Widnall bezeichnenderweise ein Republikaner aus New Jersey die Opposition an. Zum anderen ließen sich viele Abgeordnete nicht davon überzeugen, dass Kaiser überhaupt patriotische Verdienste vorzuweisen hatte. Bis heute ist die Ehrenmedaille die einzige vom Kongress vergebene Auszeichnung, und noch immer zeichnen die Abgeordneten fast ausschließlich militärische Leistungen aus. Obwohl sich Patman in der Kongressbibliothek sorgfältig präpariert hatte, zog sein Argument nicht, dass in der Vergangenheit sehr wohl auch Unternehmer geehrt worden seien. Seine Beispiele – darunter der Elektrotechniker Thomas A. Edison – wurden nicht als Unternehmer verstanden, sondern als Wegbereiter technischer Neuerungen. Widnall stellte denn auch kühl heraus, dass er Kaisers Leistungen nicht geringschätze, aber er wolle eben auch keinen Präzedenzfall schaffen. Wegen ähnlicher Verdienste müssten andernfalls sehr viele Unternehmer geehrt werden. Fred Schwengel, ein Republikaner aus Iowa, brachte die Stimmung auf den Punkt: »Wenn wir diesen Beschluss fassen, würden wir hundert andere sehr unglücklich machen, die ebenso auffällige und bedeutsame Leistungen vollbracht« hätten wie Kaiser.¹¹

Kurz darauf versetzte Harold R. Gross der Initiative den entscheidenden Schlag: »Ich erinnere mich nicht mehr in Einzelheiten daran, wie dieser Mann zum Multimillionär wurde, aber mir scheint, dass Anleihen und Kredite der Bundesregierung dabei entscheidend waren.« Als erbitterter Gegner staatlicher Ausgabenprogramme, mehr noch aber wegen seiner persönlich-politischen Unabhängigkeit war der Republikaner im Kongress gefürchtet – besonders bei seiner eigenen Fraktionsführung. Kaiser habe »Millionen über Millionen« von der Reconstruction Finance Corporation erhalten, einer staatlichen Förderbank. Zudem habe er 1945 viele Betriebe von der War Assets Administration übernommen und dabei nur einige Cent pro Dollar des realen Wertes zahlen müssen. Folglich stellte Gross grundsätzlich in Frage, dass »dieser Mann ein industrieller Gigant« sei. Der Vergleich mit »echten« Unternehmern hinke, weil diese

11 Die Debatte hier und im Folgenden nach Congressional Record, House, 88th Congress, 2nd Session, Vol. 110, No. 99, 18. 5. 1964, S. 10763-10774.

ihren Aufstieg »aus eigener Kraft« geschafft hätten. Kaiser hingegen habe seine Karriere allein dem Staat zu verdanken. Gegen diese Kritik kamen die Befürworter nicht mehr an. Patman unternahm noch einen letzten Anlauf, indem er Kaiser zum Nationalhelden zu stilisieren versuchte. Mehr als jeder andere Industrielle habe Kaiser »dieses Land in Zeiten der Entbehrung und in Zeiten der Not gerettet«. Gross rief hämisch dazwischen, dass er es doch »interessant zu hören« fände, wer »den Krieg nun wirklich gewonnen« habe. Die Abstimmung fiel desaströs aus. Mit nur 150 Ja-Stimmen verfehlte die Pro-Kaiser-Fraktion die nötige Zweidrittelmehrheit deutlich. 143 Abgeordnete stimmten mit Nein, 138 blieben der Abstimmung fern¹².

Die in diesem Prolog geschilderten Ereignisse gestatten eine Reihe von interessanten Beobachtungen, beginnend mit der Tatsache, dass es in den USA einer parlamentarischen Debatte bedurfte, um einen der beiden höchsten Verdienstorden des Landes zu verleihen, während eine ähnliche Entscheidung in der Exekutive der Bundesrepublik entsprechend jenen informellen und vor der Öffentlichkeit sorgfältig verborgenen Verfahrensweisen gefällt wurde, für die sich die treffende Bezeichnung Kanzlerdemokratie eingebürgert hat¹³. Nicht minder aufschlussreich ist die Pointe, dass die Auszeichnung dem als Kriegsverbrecher Verurteilten gewährt wurde, während sie einem aus Sicht der amerikanischen Liberalen besonders mustergültigen Unternehmer verwehrt blieb. Doch so unterschiedlich ihre Karrieren waren, dienten Henry J. Kaiser und Friedrich Flick der politischen Öffentlichkeit zu Beginn der sechziger Jahre als Symbole. Kaisers Auszeichnung scheiterte vor allem deshalb, weil seine Geschäftspolitik so sehr von Aufträgen und Finanzhilfen des Staates abhängig gewesen war, dass der Unternehmer wie kein anderer das »Big Government« in New Deal und Zweitem Weltkrieg verkörperte. Bei den politischen Gegnern des stärker intervenierenden und sozialpolitisch aktiveren Staates – Isolationisten, Marktliberale und all jene, die starke bundesstaatliche Einrichtungen in Washington grundsätzlich ablehnten – provozierte er noch Jahrzehnte später scharfe Zurückweisung.

12 Auf die Demokraten entfielen zu dieser Zeit 258 von 434 Sitzen im Repräsentantenhaus; HJKP, 256/8, Congressional Record, House, 88th Congress, 2nd Session, Vol. 110 No. 99, 18. 5. 1964, S. 10763-10774; zu Gross: Time Magazine, 15. 6. 1962: The Useful Pest.

13 Zur Genese des Begriffs und seiner politisch-analytischen Verwendung Görtemaker, Kanzlerdemokratie, und Bracher, Die Kanzlerdemokratie. Die vom Kongress verliehene Ehrenmedaille hat den gleichen Rang wie die Freiheitsmedaille des Präsidenten.

Demgegenüber lag in Friedrich Flicks Verteidigungslegende aus dem Nürnberger Prozess, auf die er bei der Ordensverleihung ein weiteres Mal angespielt hatte, durchaus ein Funken Wahrheit. Wenn Flick und seine Anwälte damals behaupteten, die Amerikaner hätten in seiner Person die gesamte deutsche Wirtschaft lediglich symbolisch angeklagt, lenkte dies zwar von den konkreten und vielfach belegten Schuldvorwürfen ab. Aber es traf doch zu, dass die Prozesse gegen die leitenden Herren von Krupp, Flick, I. G. Farben, den Reichswerken »Hermann Göring« und der Dresdner Bank von vornherein auch auf ihre öffentliche Wirkung hin angelegt gewesen waren. Sie sollten demonstrieren, dass der NS-Staat auf die Mitwirkung der wichtigsten gesellschaftlichen Eliten angewiesen gewesen war¹⁴. In diesem Sinne repräsentierte Friedrich Flick 1947 aus Sicht der amerikanischen Ankläger tatsächlich die deutsche Wirtschaft. Dass er gut 15 Jahre nach dem Urteil von Nürnberg den höchsten Orden der Republik erhielt, macht Friedrich Flick aus heutiger Sicht erneut zu einem Symbol – diesmal für den westdeutschen vergangenheitspolitischen Gründungskonsens. Demnach zählte allein die Mitwirkung am Aufbau des neuen Staates, wobei selbst schwer Belastete wie Flick willkommen waren, sofern eine Abkehr von den Ideen der NS-Zeit erkennbar blieb. Das war im Fall des Unternehmers schon deshalb kein Problem, weil dieser sich normativer Bekenntnisse zu politischen Ideen seit je enthalten hatte¹⁵.

Angesichts der über Jahrzehnte und mit großem gesellschaftspolitischen Konfliktpotenzial geführten Debatten über das Verhalten und die Handlungsspielräume der deutschen Unternehmen im Nationalsozialismus mag es überraschen, dass es in den USA ein erstaunlich ähnliches Phänomen gab¹⁶. Wer seinen unternehmerischen Erfolg dem Staat verdankte, wer wie Kaiser als Außenseiter und während der Kriegswirtschaft nur dank staatlicher Hilfe in etablierte Industrien eingedrungen war, musste sich bereits seit dem Spätherbst 1944 öffentlicher Kritik erwehren und bald schon vor parlamentarischen Untersuchungskommissionen Rede und Antwort stehen. Die Abgeordneten fragten nach Gewinnen auf Kosten des Steuerzahlers, untersuchten die Vetternwirtschaft bei der Vergabe großer Rüstungsaufträge und unterstellten der Industrie, sich

14 Ahrens, Unternehmer vor Gericht; ders., Kartelle und Verschwörungen; vgl. v. a. die Beiträge in Priemel/Stiller, NMT.

15 Frei, Vergangenheitspolitik.

16 Vgl. als Resümee dieser Debatten meine Überlegungen in Schanetzky, Distanzierung. Heute bereits mit Quellencharakter hingegen Gall, Unternehmen im NS.

Vorteile zu Lasten der Allgemeinheit verschafft zu haben¹⁷. So wie sich die unternehmerische Reaktion auf die staatliche Rüstungsnachfrage in vielen Punkten glich, so ähnelten sich offenbar auch die daran anknüpfenden gesellschaftspolitischen Debatten – obwohl amerikanischen Unternehmen weder die Beschäftigung von Zwangsarbeitern noch die aktive Mitwirkung an einer Raub- und Mordökonomie und die damit einhergehende Verletzung ethischer und rechtlicher Normen vorzuwerfen waren. Dennoch: Ohne den Hintergrund der amerikanischen Auseinandersetzung mit dem Verhalten der Großindustrie während des Krieges wird man auch die juristischen Strategien der Nürnberger Ankläger kaum verstehen können¹⁸.

Beobachtungen wie diese fordern zu einem Vergleich auf, der den Zeitgenossen durchaus geläufig war, wenngleich in apologetischer Absicht. Dafür gab Theodor Heuss ein gutes Beispiel, als er sich im November 1961 auf der 150-Jahr-Feier des Krupp-Konzerns nachdrücklich gegen das »Pharisäertum« jener Kritiker verwahrte, die ihm sein »Plädoyer für Kriegsverbrecher« vorhielten. In einer berühmten Wendung stellte der Festredner heraus, dass ein Rüstungsproduzent wie Krupp während des Krieges dasselbe getan habe wie »die Prokura und das Konstruktionsbüro bei Schneider-Creusot, bei Skoda, bei Vickers und Armstrong, bei der Bethlehem Steel Corporation«¹⁹. Unternehmen und Unternehmer, so könnte man diesen verspäteten Persilschein übersetzen, agierten nach einer universellen ökonomischen Logik, die sich in allen kapitalistischen Wirtschaftssystemen glich. In diesem Sinne hatten deutsche Unternehmer vor 1945 das getan, was Unternehmer eben tun – überall und zu allen Zeiten. Das Verschweigen von Kontextinformationen machte daraus ein Argument, das Krupp und vielen anderen westdeutschen Unternehmern so willkommen war, dass der Altbundespräsident für seinen Vortrag

17 Anders als Roosevelts Antitrustpolitik ist dieses Phänomen weitgehend unerforscht, wenn man von der Arbeit des Truman Committee absieht. Dazu etwa Wilson, Truman Committee, u. Schlesinger/Bruns, Congress Investigates. Zu den Untersuchungsausschüssen ab Spätherbst 1944 nur einige knappe Hinweise bei Adams, Government Entrepreneur, S. 175 ff.; Foster, Kaiser, S. 181-186; nicht erwähnt bei Heiner, Empire Builder. Noch am ehesten in der biographischen Literatur zu Howard Hughes, vgl. Keats, Howard Hughes; Barlett/Steele, Empire; Drosnin, Citizen Hughes.

18 Bush, Nürnberger Ankläger; Ahrens, Kartelle und Verschwörungen.

19 Heuss, 150 Jahre Krupp, S. 13 f.; fast wörtlich übernommen, jedoch auf den Ersten Weltkrieg gemünzt bei Die Zeit, 12. 5. 1961: Wirtschaftsmacht in einer Hand. Hundertfünfzig Jahre Krupp. Geld allein macht nicht glücklich (Jürgen von Kornatzki).

neben überschwänglichen Dankesbekundungen auch ein fünfstelliges Honorar erhielt²⁰.

Trotzdem ist es verwunderlich, dass die dort bereits angedeutete Vergleichsperspektive beim Nachdenken über den Charakter des NS-Wirtschaftssystems und die Handlungsspielräume der Unternehmen kaum aufgegriffen wurde²¹. Kehrt man ihre Stoßrichtung nämlich um, wird der Vergleich produktiv: Ja, es gab tatsächlich eine universelle unternehmerische Handlungslogik, nur erfordert gerade dieser Befund einen genauen Blick auf die gesellschaftlichen Handlungskontexte. Tatsächlich führte die Weltwirtschaftskrise überall zu einem Erstarren des Staates, nur erfordert dieser Befund einen genauen Blick auf die Gestalt dieser Staatskonjunkturen. Und wenn moderne Industriegesellschaften in den Krieg ziehen, sind sie auf die unternehmerische Produktion angewiesen – gerade diese Feststellung verlangt nach einem genauen Blick auf die Methoden der Produktion und der administrativen Steuerung. Aus einem apologetischen Instrument sollte man den Vergleich auf diese Weise zum Schlüssel für das bessere Verständnis des nationalsozialistischen Wirtschaftssystems machen können.

Wenn es generell an vergleichenden unternehmenshistorischen Studien mangelt, so gilt dies ganz besonders für die Zeit der NS-Diktatur²². Trotz des seit über zwanzig Jahren andauernden öffentlichen Interesses an Fragen der unternehmerischen Handlungsspielräume in der Diktatur und einer inzwischen kaum noch zu überschauenden Literatur bleibt es dabei, dass in der Regel ein einzelnes Unternehmen für sich betrachtet wird. Demgegenüber wird im Folgenden zwar ein weiteres Mal die klassische Frage nach der Autonomie unternehmerischer Entscheidungen in der Staats- und Kriegswirtschaft des Dritten Reiches aufgeworfen, sie bildet aber den Fluchtpunkt eines internationalen Vergleichs, der Rückschlüsse auf generelle Probleme unternehmerischen Verhaltens und die

20 Merseburger, Heuss, S. 594 f.; vgl. hingegen Peter Brüggens mokante Reportage in *Der Spiegel*, 29. 11. 1961: Bier vom Fass im Chinazimmer. Krupps Jubiläum auf Villa Hügel.

21 Nicht aufgegriffen wurde die von Peter Hayes bereits angedeutete Vergleichsperspektive, der in einer längeren Passage das Wachstum der I. G. Farben mit ICI und DuPont verglichen. Hayes, *Industry*, S. 325-333.

22 Dazu Buggeln, *Unternehmen im NS* sowie die methodischen Überlegungen bei ders., *Possibilities and Limits*. Instruktiv v. a. Bähr, Reusch und Flick; vgl. auch Gehlen/Schanetzky, *Feuerwehr*; immer wieder mit Vergleichen arbeitet auch Scholtyseck, *Quandts*.

spezifische Konstellation der Diktatur ermöglichen soll²³. Ziel ist ein gleichwertiger kontrastiver Vergleich zwischen Deutschland und den USA, genauer: zwischen zwei Wirtschaftssystemen bei der Überwindung der Weltwirtschaftskrise, in der Rüstungskonjunktur und nach der Zäsur des Kriegsendes²⁴.

Dieser intergesellschaftliche Vergleich stellt zwei Unternehmer und ihre Unternehmen in den Mittelpunkt, die in der Zeit zwischen Weltwirtschaftskrise und 1945 jeweils außergewöhnliche Erfolge erzielten. Dabei wird es in Anlehnung an eine Unterscheidung Niklas Luhmanns²⁵ zum einen um die Strukturen ihres Erfolges gehen, also um jene organisatorischen, finanziellen und politischen Entscheidungen, die exzeptionelle Erfolge unter den Bedingungen der Staatskonjunkturen ermöglichten. Zum anderen werden die Semantiken des Erfolgs untersucht: Was konnte überhaupt als erfolgreiches Wirtschaften gelten? Welche Selbstbeschreibung verwendeten die Unternehmen? Wie veränderten sich diese Legitimationsformen nach dem Ende der Staatskonjunkturen, und welche Bedeutung hatte die Legitimität des politischen Systems?

Die Auswahl der Vergleichsfälle folgt der Überlegung, angesichts der grundlegenden Differenz zwischen Diktatur und Demokratie zwei Unternehmer genauer zu untersuchen, die nicht nur hinsichtlich ihrer geschäftlichen Erfolge während der dreißiger und frühen vierziger Jahre möglichst große Übereinstimmungen aufweisen²⁶. Kaiser und Flick waren besonders erfolgreich in der NS-Rüstungskonjunktur beziehungsweise in New Deal und Zweitem Weltkrieg. Beide entstammten in etwa der gleichen Geburtskohorte, beide drangen als Außenseiter in hochgradig vermachtete Märkte ein, und beider Karrieren sind untrennbar mit dem Staat verbunden. Darüber hinaus handelt es sich in beiden Fällen nicht um angestellte Manager, sondern um Eigentümerunternehmer, deren Unternehmensorganisation ganz wesentlich von ihren persönlichen Präferenzen geprägt war. Jeder für sich kann damit gerade keine

23 Siehe den Literaturüberblick von Schmiechen-Ackermann, Diktaturenvergleich, sowie generell zur Typologie historischer Komparatistik die Arbeiten von Haupt/Kocka, Historischer Vergleich; Kocka, Historische Komparatistik; Haupt, Historische Komparatistik; Kaelble, Vergleich.

24 In Anlehnung an die pragmatische Begriffsdefinition bei Welskopp, Stolpersteine, S. 343-346.

25 Luhmann, Semantische Tradition, S. 44 ff.

26 In der Sprache der sozialwissenschaftlichen Komparatistik: MSDO = most similar with different outcome. Berg-Schlosser, Vergleichende Politikwissenschaft, S. 127 ff.

Repräsentativität für sein jeweiliges Wirtschaftssystem beanspruchen, sondern beide Unternehmer stachen aus der Masse hervor, galten bereits den Zeitgenossen als Sonderfälle und wurden auch in der Literatur als solche behandelt. Sie symbolisierten die besonderen Chancen, Risiken und Gefahren der Staatskonjunkturen²⁷.

Analytisch aussagekräftig wird der Vergleich, weil die Tätigkeit beider Unternehmer trotz vieler Übereinstimmungen sehr unterschiedliche Ergebnisse hervorbrachte: Kaiser hat keine Zwangsarbeiter beschäftigt. Er hat auch nicht den Staat dazu instrumentalisiert, jüdische Konkurrenten so unter Druck zu setzen, dass sie ihren Besitz aufgeben mussten. Schon gar nicht ist er im Windschatten der militärischen Expansion auf Beutezug gegangen oder hat eine Organisation wie die SS mit Spenden unterstützt. Auch wird man ihm nicht vorwerfen können, durch sein unternehmerisch jeweils rational begründbares Handeln am Ende doch den rassistischen Referenzrahmen eines verbrecherischen Staates anerkannt und diesen in seiner Politik unterstützt zu haben. Es geht also um einen Unterschied ums Ganze, und dieser Vergleich wird die Bedeutung von demokratischen Institutionen und die individuelle Verantwortung nachhaltig unterstreichen.

Beide Akteure kannten sich nicht, und obwohl die gegenseitige Wahrnehmung von Nationalsozialismus und New Deal zu wechselseitigen Verweisen führte²⁸, wird man diesen Vergleich nur mit Einschränkungen als Transfergeschichte betreiben können. Trotzdem erscheint es sinnvoll, ihn um die methodischen Innovationen jener jüngeren Forschungsansätze zu ergänzen, die im weitesten Sinne auf eine transkulturelle Beziehungsgeschichte zielen. Nach dem Ausmaß und der Bedeutung solcher Transfers wird schon angesichts der direkten Konfrontation beider Staaten im Krieg und mehr noch mit Blick auf die unmittelbare Nachkriegszeit zu fragen sein. Dieser Vergleich hat fünf analytische Horizonte, und sowenig der Vergleich Gleichsetzung bedeutet, so sehr wird man die elementare Differenz zwischen demokratischer Ordnung und Diktatur doch deutlich hervorheben müssen.

Zunächst sind die Fragen der jüngeren deutschsprachigen Forschung aufzugreifen, um nach den Formen staatlicher Regulierung zu fragen. Unternehmerische Handlungsspielräume im Nationalsozialismus

27 Das schließt durchaus nicht aus, in Friedrich Flick eine Art Idealtypus des unternehmerischen Verhaltens im Nationalsozialismus zu sehen, wie dies über Jahrzehnte von der marxistischen Forschung getan wurde; typisch etwa Drobisch, Flick und die Nazis; Thielecke, Fall 5.

28 Vgl. die Nachweise im Literaturbericht weiter unten.

wurden hier vor allem anhand der vertraglichen Risikogestaltung von unternehmerischen Investitionen und direkten Staatsaufträgen betrachtet²⁹. Dieser Blickwinkel ist auf den amerikanischen Fall zu übertragen. Zugleich muss die mit der staatlichen Regulierung verbundene Neudefinition von unternehmerischem Erfolg untersucht werden.

Der zweite Vergleichshorizont befasst sich mit der unternehmerischen Strategiedefinition und den Methoden ihrer Umsetzung. Dabei interessiert besonders das Wettbewerbsverhalten der Aufsteiger. Vor allem wird aber danach gefragt werden müssen, welche Einflusskanäle auf den politisch-bürokratischen Märkten der Hauptstädte von den Unternehmern genutzt wurden und welchen Anteil symbolische Handlungen und öffentliche Inszenierungen an der Durchsetzung ihrer Ziele hatten.

Drittens soll die Organisation der beiden Konzerne betrachtet werden, wobei angenommen wird, dass »junge« Unternehmen von den politischen Regimewechseln überproportional profitierten und die auf eine zentrale Person hin ausgerichteten Organisationsformen den Bedingungen der Staatskonjunkturen besonders gut angepasst waren. Umgekehrt wird danach zu fragen sein, wie die Organisationen funktions- und entscheidungsfähig blieben, wenn sich diese zentralen Personen hauptsächlich in der Hauptstadt aufhielten und an vielen Routineentscheidungen schon aus Zeitgründen nicht partizipieren konnten. Dabei ist davon auszugehen, dass Legenden und Erzählungen über die zentralen Personen auch innerhalb der Organisation ihren Zweck erfüllten, indem sie dort Entscheidungen erleichterten.

Im vierten Vergleichshorizont wird nach Grenzüberschreitungen gefragt, die im unternehmerischen Verhalten beobachtet werden können. Elementar sind alle Entscheidungen, die völkerrechtliche oder moralische Grenzen verletzen, so etwa die gezielte Nutzung des rassistischen staatlichen Referenzrahmens im Zuge der »Arisierung« oder die Beschäftigung von Zwangsarbeitern. Im Kern geht es hier um die Frage, wie sich unternehmerisches Verhalten unter den Bedingungen der Rüstungsproduktion wandelte und inwiefern dabei moralische Standards in Frage gestellt wurden.

Zuletzt wird der spezifische Bewährungs- und Legitimationsdruck analysiert, dem die unternehmerischen Erfolge nach dem Ende der Staatskonjunkturen unweigerlich ausgesetzt waren. Dabei ist keine Nachgeschichte intendiert; vielmehr sollen die Rechtfertigungsstrategien

29 Typisch etwa Scherner, Logik; ders., Investment Patterns; Donges, Vereinigte Stahlwerke.

in einer gesellschaftspolitischen Defensivposition und die damit verbundene semantische Neueinkleidung früherer Erfolge untersucht werden. Sie sind als Bestandteil eines Normalisierungsprozesses zu verstehen, der vom Kalten Krieg wesentlich erleichtert und zugleich von einem neuerlichen Wandel von Staatlichkeit begleitet wurde.

Das Thema berührt drei Forschungsbereiche, die ihre jeweils eigenen begrifflichen Apparate und Methoden hervorgebracht haben. Nach der Durchsetzung und den ökonomischen Bedingungen staatlicher Macht zu fragen zählt zunächst zu den klassischen Themen der Politischen Ökonomie.³⁰ Aus deren begrifflichem Instrumentarium sticht besonders das Konzept des Militärisch-Industriellen Komplexes hervor, das während der fünfziger Jahre entwickelt wurde und die dauerhafte Verflechtung zwischen Rüstungsunternehmen, Militär und staatlich finanzierter Großforschung beobachtete – gerade am Beispiel der USA. Kaisers Rüstungsproduktion im Koreakrieg, mehr noch aber das beratende Ingenieurgeschäft, das in beträchtlichem Umfang am Bau von Atomkraftwerken, Raketenbunkern und Militärbasen partizipierte, scheinen einen Rückgriff auf diesen Ansatz ebenso möglich zu machen wie Flicks über 1945 fortdauerndes Engagement in der Flugzeug-, Panzer- und Waffenproduktion. Allerdings zielt die analytische Stoßrichtung dieses Ansatzes vor allem darauf, staatliche Politik zu erklären und dabei den Einfluss von Interessenallianzen zwischen Militär und Privatwirtschaft generell sehr hoch anzusetzen³¹. Gegen einen Rückgriff auf diesen Ansatz sprechen zwei zentrale Einwände. Um ihn weniger als empirische Beschreibung zu verstehen, sondern als heuristisches Instrument zu nutzen, müsste er zur Erklärung der Rüstungsdynamik der dreißiger Jahre und des Zweiten Weltkrieges verwendet werden – aber an einem klaren Primat der Politik, der Deutschlands Weg in den Krieg bestimmte, gibt es heute keinen Zweifel mehr. Auch propagiert der Ansatz ein unterkomplexes Unternehmerbild, da er Akteure und Organisationen lediglich als Agenten eines kaum weiter erklärungsbedürftigen Profitinteresses versteht.

Daneben hat sich zweitens besonders die Wirtschaftsgeschichte des NS-Rüstungsaufschwungs, des New Deal und der Kriegswirtschaft angenommen, und die unterschiedlichen Wege aus der Weltwirtschaftskrise

30 Vgl. exemplarisch zur Neuentdeckung im Zuge der Finanzkrise etwa Maier, *Das Politische*.

31 Adams, *Iron Triangle*; Higgs, *Government and the Economy*; vgl. auch den Literaturüberblick bei Kerkhof, »Military Industrial Complex«.

zählen zu den nachgerade klassischen Themen der Disziplin³². Ihre Ergebnisse sind für den Gang der Untersuchung unverzichtbar. Jedoch dominierte hier eine vorwiegend an makroökonomischen Relationen interessierte Geschichtsschreibung bis in die neunziger Jahre die Forschung, die sich ebenso wie die politökonomischen Ansätze für die Unternehmen als Objekte staatlicher Steuerungs- und Regulierungsversuche kaum interessierte. Von diesem Muster weichen erst jüngere Arbeiten ab, die sich nun auch mit einem institutionen- und vertragsökonomischen Blickwinkel für die Regulierung unternehmerischen Verhaltens interessieren³³.

Die wichtigsten begrifflichen und methodischen Impulse gehen drittens von der unternehmenshistorischen Forschung aus, wobei mit Blick auf die »forensische Geschichtsschreibung«³⁴ über Unternehmen im Nationalsozialismus festgehalten werden muss, dass gerade diese Arbeiten kaum mit methodischen Innovationen hervorstachen³⁵. Dies hat auch historische Ursachen. In ihrer westdeutschen Variante über Jahrzehnte als »Festtagshistorie« verschrien, neigte die Geschichtsschreibung über Unternehmen im besten Fall einem soliden Positivismus zu, im schlechtesten Fall transportierten unkritische Auftragsarbeiten lediglich das kommunizierte Selbstbild ihrer unternehmerischen Finanziers³⁶. Ihr ostdeutscher Gegenpart verfügte über einen reichen Quellenfundus, der jedoch zu gezielten propagandistischen Angriffen auf die im allgemeinen Kontinuitäts- und Restaurationsverdacht stehende Unternehmerwirtschaft des Westens genutzt wurde. Hier distanzierte man sich zwar vom Quellenpositivismus, stellte dem aber ein Theoriegebäude gegenüber, das unternehmerisches Handeln als gar nicht erklärungsbedürftig begriff, sondern aus marxistisch-leninistischen Leitsätzen ableitete³⁷.

Fortschrittlicher agierten die traditionell an den Business Schools angesiedelten US-Unternehmenshistoriker. Den klassischen Analyse-

32 Zuletzt Hesse/Köster/Plumpe, Große Depression.

33 Vgl. dazu besonders Scherner, Logik; Hensler, Stahlkontingentierung; Ebi, Export.

34 FAS, 4. 10. 2009: Götterdämmerung eines Konzerns (Werner Abelshauer).

35 So auch die einmütige Einschätzung von Plumpe, Unternehmen im Nationalsozialismus; Banken, Nationalsozialismus in der Unternehmensgeschichte; eine Einordnung in den Forschungskontext an der Wende zu den neunziger Jahren bei Schanetzky, Jubiläen und Skandale.

36 Schröter, Institutionalisierung.

37 Generell zur Geschichte des Faches Pierenkemper, Unternehmensgeschichte; vgl. besonders Osterloh, Monopole; Sachse, Primat.

rahmen formulierte Alfred D. Chandler im Laufe der sechziger Jahre. Seine Arbeiten trugen maßgeblich dazu bei, den Blick von der genialen Unternehmerpersönlichkeit abzuwenden und stattdessen auf den Zusammenhang von Organisation und Strategie zu schauen³⁸. Auch wenn der Ansatz inzwischen als überholt gilt, weil aus empirischen Befunden über die Entwicklung einiger weniger Großunternehmen in einer bestimmten historischen Epoche zu stark verallgemeinernde Aussagen über einen »Normalweg« der unternehmerischen Modernisierung abgeleitet wurden³⁹, hilft er doch noch immer, wichtige Fragen an das historische Material zu stellen. Um das Agieren von Kaiser und Flick zu verstehen, muss folglich auf die Organisation ihrer Unternehmen geblickt werden. Darüber hinaus ist es wichtig, koordinierende Funktionen einer Holding oder produktionsseitige Verflechtungen von Konzerngesellschaften im Sinne von Verbundvorteilen nachzuweisen.

Wesentliche theoretisch-methodische Innovationen der Unternehmensgeschichtsschreibung waren seit den sechziger Jahren immer auch ein Reflex auf Chandlers Modell. Das galt besonders für den stark von der Industriosozologie beeinflussten Mikropolitik-Ansatz, der die reibungslose Umsetzung einer von der Unternehmensspitze festgelegten Strategie innerhalb der Organisation in Frage stellte. Vielmehr ist auf allen Hierarchieebenen davon auszugehen, dass eigensinnige Handlungen die Umsetzung von Entscheidungen beeinflussten oder gar verhinderten⁴⁰. Der Ansatz trug dazu bei, Institutionen der Konfliktregulierung zu untersuchen, den Blick von der Führung des Unternehmens abzuwenden und verstärkt die soziale Dynamik an dessen Basis zu betrachten. Obwohl das Mikropolitik-Konzept eine strikte Beschränkung auf den Alltag im Betrieb erfordert, gibt es als Heuristik auch wichtige Anregungen für ein Vorhaben, das komplexe Konzernverflechtungen betrachtet: So ist immer davon auszugehen, dass die Durchsetzung von wichtigen Entscheidungen innerhalb der Organisation kein selbstverständliches Faktum, sondern grundsätzlich erklärungsbedürftig ist.

In eine ähnliche Richtung lassen sich auch die Anregungen interpretieren, die von Ansätzen der Neuen Institutionenökonomie ausgehen. Diese basieren auf der Annahme, dass Unternehmen sich gegen den Markt ausdifferenzieren haben, weil die Nutzung des Marktes teuer ist. Durch die Suche nach Partnern, die Dauer von Preisverhandlungen oder die Be-

38 Chandler, *Strategy*; ders., *Visible Hand*; ders., *Scale*.

39 Kritik nach Berghoff, *Moderne Unternehmensgeschichte*, S. 103 ff.

40 Welskopp, *Arbeit und Macht*; Plumpe, *Betriebliche Mitbestimmung*; Lauschke, *Hoesch-Arbeiter*; Süß, *Kumpel und Genossen*.

schaffung von Informationen entstehen sogenannte Transaktionskosten. Auch Entscheidungen erfolgen niemals vollständig rational, da dem zu hohe Transaktionskosten entgegenstehen (»bounded rationality«). Das Unternehmen wird als Vertragsorganisation begriffen, in der besondere Kooperations- und Kontrollprobleme entstehen: Kapitalgeber wandeln per Unternehmen freies in spezifisches Kapital um, da der Ertrag des Letzteren viel höher ist. Weil die Organisationsmitglieder im Unternehmen nach ihrem Eigeninteresse opportunistisch handeln, wird fortan um die Frage gerungen, wem es gelingt, sich die Erträge des spezifischen Kapitals anzueignen. Die Prinzipale streben danach, Institutionen zu etablieren, die ihnen die Aneignung der Organisationsrente ermöglichen. Die Kontrolle bleibt dabei notwendig unvollständig, da zukünftige Entwicklungen nicht vollständig beziehungsweise nur zu hohen Kosten zu erfassen sind und die Agenten über die konkreten Umstände des Vertragsvollzuges besser informiert sind (»Informationsasymmetrien«).

Die Form der Unternehmensorganisation lässt sich also mit einem Spannungsverhältnis plausibilisieren: Um die Risiken und Kosten des Opportunismus zu minimieren, entstehen jeweils historische Governance-Strukturen formeller (Sanktionen und Strafen, Belohnungen und Anreize) wie informeller Art (Unternehmenskultur, Mikropolitik)⁴¹. An diese Überlegungen anschließend hat sich eine Reihe von konkreteren Anwendungen entwickelt, etwa indem die Entstehung und Wandlung der Unternehmenskultur⁴² oder der Corporate Governance⁴³ betrachtet werden. Kaum weniger verbreitet ist allerdings die Kritik an der komplexen Theoriesprache, deren Anspruch von der historischen Empirie nicht immer eingelöst wird. Hinzu kommt, dass der Ansatz eigentlich keine historische Entwicklung vorsieht, sondern Teil der neoklassischen Gleichgewichtsökonomie ist: Er erklärt mithin die Existenz von Unternehmen, nicht aber die Dynamik ihrer Veränderung⁴⁴. Auch stärker auf das Management und die Unternehmerperson fokussierte Netzwerkansätze verweisen auf die Neue Institutionenökonomie, indem sie die In-

41 Williamson, Institutionen; Coase, Firm; Richter/Furubotn, Neue Institutionenökonomik.

42 Brinkmann, Unternehmenskultur; Nieberding, Unternehmenskultur; vgl. die Kritik bei Welskopp, Unternehmenskulturen. Weitere Literaturangaben bei Kleinschmidt, Produktiver Blick, S. 13 f.

43 Lediglich exemplarisch für eine umfassende Literatur die Arbeiten von Erker/Lorenz, Chemie; Priemel, Flick; Marx, Reusch.

44 Vgl. Plumpe, Unwahrscheinlichkeit des Jubiläums; Ambrosius/Plumpe/Tilly, Wirtschaftsgeschichte als interdisziplinäres Fach, S. 32 ff.

formationsvorteile von gut vernetzten Unternehmern betrachten: Diese verfügten demnach nicht nur über Vorteile gegenüber der weniger gut informierten Konkurrenz, sondern auch über die Fähigkeit, ihren Informationsvorsprung innerhalb ihrer Organisation in vorteilhafte Handlungen umzusetzen⁴⁵.

Hier zeigen sich deutliche Ambivalenzen der Theoriebildung, denn mit der Fokussierung auf die Unternehmensleitung und der Annahme einer reibungslosen Umsetzung von Entscheidungen innerhalb der Unternehmensorganisation gehen die Netzwerkansätze noch hinter Chandler zurück. Dennoch: An einer durch die Neue Institutionenökonomik informierten Perspektive auf Informationen und Institutionen sollte festgehalten werden, schon weil damit Wege aufgezeigt sind, um von der Person des Unternehmers zu abstrahieren und die Funktionsweise von institutionellen Anreizsystemen in den Blick zu nehmen.

Diese Anforderung verweist auf ein grundsätzliches Problem, nämlich zwischen der Person des Unternehmers und der Organisation seines Unternehmens analytisch und begrifflich zu unterscheiden. Das gilt besonders in den Fällen Kaisers und Flicks, deren Unternehmen ganz auf die Person des Gründers hin orientiert blieben. Auch vor dem Hintergrund einer boomenden Entrepreneurship-Forschung⁴⁶, die besonders nach generalisierbaren Faktoren unternehmerischen Erfolges sucht, muss betont werden, dass die Personen und ihre Motive im Folgenden nur insofern interessieren werden, als diese Auswirkungen auf die Arbeit und die Strategien der Unternehmen hatten. Der Interessenschwerpunkt liegt auf dem unternehmerischen Verhalten von Kaiser und Flick, nicht auf ihren Charaktereigenschaften, Wünschen, Ideen oder Gefühlen. Beide Unternehmer hatten abseits ihres professionellen Lebens nur wenige Interessen, und beide haben zwar umfassende Aktenüberlieferungen, aber kaum private Aufzeichnungen, Tagebücher oder Briefe hinterlassen – eine entsprechende biographische Dimension ist also schon aufgrund der lückenhaften Quellenüberlieferung nur punktuell möglich. Trotzdem gilt es zu reflektieren, dass sie mit ihrer ganzen Person für ihre Unternehmen einstanden.

45 Windolf, Unternehmensverflechtung; Casson, Unternehmer; Fiedler, Netzwerke des Vertrauens; ders., Vertrauen ist gut; ders./Lorentz, Kontinuitäten; Lorentz, Dräger; mit dem Vorzug einer starken Betonung der unternehmensinternen Vernetzung jetzt Marx, Reusch.

46 Hesse, Personen und Strukturen, vgl. statt einer Fülle von Einzeltiteln den Überblick bei Jones/Wadhvani, Entrepreneurship.

Eine dabei heranzuziehende historische Theorie des Unternehmers existiert allenfalls in Ansätzen und beschränkt sich vorwiegend auf typologisierende Überlegungen. Als Unternehmer gilt dann nur derjenige, der »ausschlaggebenden Einfluss auf strategische, d. h. langfristig wirksame Entscheidungen in einem Unternehmen hat« und das damit verbundene Risiko trägt⁴⁷. Im Anschluss an Fritz Redlich wird dabei analytisch zwischen den Binnenfunktionen des Unternehmers, seinen volkswirtschaftlichen und den gesellschaftlichen Funktionen unterschieden⁴⁸. Obwohl Überlegungen wie diese zuletzt durchaus um institutionenökonomische Perspektiven ergänzt wurde und man dabei verstärkt auf Informationen und Netzwerkhandeln schaute, bleibt das klassische Problem der Typologie von Unternehmerfunktionen bestehen: So unverzichtbar sie bei der Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes bei prosopographischen Arbeiten ist⁴⁹, so gering ist der Erkenntnisgewinn bei der empirischen Untersuchung von Einzelfällen, wo schon eine präzise Unterscheidung zwischen strategischen und taktischen Entscheidungen kaum möglich ist⁵⁰.

Kulturalistisch erweitert wurden diese Ansätze, indem man zu den Binnenfunktionen des Unternehmers nun auch seine Funktion als »mythische Figur« zählte. Unternehmer zeichneten ein Bild von sich, das innerhalb der Organisation ebenso nützlich sein konnte wie in der breiten Öffentlichkeit. In diesem Sinne trat nun erstmals auch die Narrativität unternehmerischen Handelns und mehr noch die Selbstbeschreibung von Unternehmern hervor⁵¹. Die Fälle Kaiser und Flick bieten zahlreiche Ansatzpunkte, um darauf zurückzukommen und herauszustellen, welche Vor- und Nachteile die Pflege eines öffentlichen Bildes von der Person des Unternehmers hatte⁵². Und schließlich: Wenn Eigentum und Leitung

47 Vgl. die Zusammenfassung des Forschungsstandes bei Gehlen, Silverberg, S. 22-41, 24 (Zitat); Plumpe, Funktionen.

48 Redlich, Unternehmer; ders., Programm.

49 Casson, Unternehmer; ders., Entrepreneur; vgl. die klassische Studie von Pierenkemper, Schwerindustrielle.

50 Dazu auch Plumpe, Unternehmer.

51 Hansen, Erfolgsphilosophien; Kieser, Unternehmer charismatisiert; Hegele/Kieser, Control the Construction of Your Legend; Amernic/Craig/Tourish, Root Metaphors; Welskopp, Misstrauen; Götz, Erzählungen; Hansen, Savings Banks; Gehlen, Silverberg, S. 29 (Zitat).

52 Die bis dato einzige umfassende deutschsprachige Studie, die sich mit der autobiographischen Selbstdeutung von Unternehmern befasst, bezieht diese Narrative nicht auf ihre Wirkung innerhalb der Organisation, vgl. Markus, Bilanzieren.

in einer Person zusammenfielen und auch die nächste Generation in die Leitung des Unternehmens einbezogen wurde – was Kaiser ebenso wichtig war wie Flick –, müssen auch die Befunde von jüngeren Arbeiten über Familienunternehmen herangezogen werden⁵³. Auch dabei interessiert nicht die empirische Beschreibung von Familienverhältnissen, sondern das Aufeinanderprallen unterschiedlicher Handlungslogiken von Familie und Unternehmen⁵⁴.

So sind es eher Versatzstücke einzelner Theorieangebote, die für den konkreten Fall der beiden Unternehmer nützlich sind. Schon angesichts der Tatsache, dass sich die Theoriebildung noch immer ganz überwiegend auf die historische Plausibilisierung jeweils eines einzelnen Unternehmens und seiner Organisation bezieht, im Falle Flicks und später auch Kaisers aber neben der zentralen Konzernverwaltung recht eigentlich eine Fülle von wechselnden Einzelunternehmen und Beteiligungen betrachtet werden müsste, kommt eine einfache Anwendung eines Begriffsapparates oder einer Theorie auf den konkreten Fall kaum in Frage. Eher sind mit jenem »theoretisch-methodischen Eklektizismus«, der sich in der Unternehmensgeschichtsschreibung weithin durchgesetzt hat, einige Grundannahmen für die Herangehensweise aus der Theoriediskussion abzuleiten⁵⁵.

Im Mittelpunkt wird erstens die Perspektive des Unternehmens stehen. Auch wenn die Untersuchung fraglos einen Beitrag zur politischen Geschichte und zur Mentalitätsgeschichte des 20. Jahrhunderts anstrebt, ist keine Geschichte des »politischen Unternehmers« intendiert. Vielmehr muss das politische Handeln von Unternehmern als funktional auf die Unternehmensentwicklung bezogen verstanden werden⁵⁶. Ziel ist also keine zweifache Unternehmerbiographie, sondern die Aufklärung der doppelten Frage, wie genau die Rolle einer einzelnen Person im Kontext ihres Unternehmens einzuordnen ist und wieweit unternehmerische und politische Entscheidungen zusammenhängen. Zweitens ist trotz der Bedeutung der Person des Unternehmers dabei das Unternehmen zunächst als funktionale Organisation zu begreifen. Trotz aller informellen Kontakte und persönlichen Beziehungen gab es doch bei Kaiser ebenso wie bei Flick formale organisatorische Strukturen, die ein Funktionieren

53 Hütter, Nachfolge; Schäfer, Familienunternehmen; Lubinski, Familienunternehmen; Joly, Familienkapitalismus; James, Familienunternehmen.

54 Vgl. dazu besonders die Beiträge in Simon, Familie.

55 Berghoff, Moderne Unternehmensgeschichte, S. 60ff.; ebenso Ahrens, Unternehmensgeschichte.

56 So auch Redlich, Programm, S. 135ff.

möglichst unter Absehen von der Person gewährleisten sollten. Diese formale Arbeitsweise gilt es ebenso zu rekonstruieren wie die Etablierung, Pflege und Wirkung von Mythen und Motiven der Selbstbeschreibung, die innerhalb dieser Organisationen handlungsleitend wurden. Drittens kann erst auf dieser Grundlage nach den Methoden der Interessenartikulation und der Machtausübung gegenüber staatlichen Stellen ebenso wie gegenüber der Konkurrenz gefragt werden – fraglos zentrale Aspekte, wenn die Erfolgsstrategien von besonders staatsnah agierenden Unternehmern wie Henry J. Kaiser und Friedrich Flick betrachtet werden.

Um das Spezifische ihrer Erfolgsstrategien zu unterstreichen, sind zwei neue Begriffe nötig. Kaiser und Flick verkörpern einen Typus, den man in Anlehnung an eine Formulierung von Stephen B. Adams als »Regierungsunternehmer« bezeichnen sollte⁵⁷. Am Beispiel Kaisers entwickelte Adams den Begriff des »Government Entrepreneur«, den er zwar nicht als Idealtypus im Sinne Max Webers verstand, aber er verwies auf die besondere Bedeutung, die Joseph A. Schumpeter dem Unternehmer bei der »schöpferischen Zerstörung« von Gleichgewichtszuständen in seiner Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung zugemessen hatte. Unternehmer revolutionieren die Wirtschaftsstruktur des Kapitalismus demnach stets »von innen heraus«. Was aber, wenn die dynamisierenden Ungleichgewichte von außen geschaffen werden, wenn Unternehmer staatliches Handeln beobachten und für sich nutzbar machen, wenn staatliche Stellen ihrerseits diese Beobachtungen beobachten und in ihr Kalkül einfließen lassen?⁵⁸ Vor dem Hintergrund dieses Problems verstand Adams den Regierungsunternehmer als einen »Mischling«, der durchaus neue Kombinationen von Produktionsfaktoren am Markt durchsetzt, dem dies aber erst mit Hilfe der Regierung gelingt – sei es durch deren Kapital oder einen direkten Staatsauftrag, sei es durch vorteilhafte Regulierung⁵⁹.

Adams' Versuch, die öffentliche und fachliche Aufmerksamkeit auf einen Aspekt unternehmerischen Handelns zu lenken, für den in der Selbstdarstellung von Unternehmern und Unternehmen üblicherweise kein Platz ist, war freilich wenig Erfolg beschieden. Dazu mag auch die Normativität seiner Begriffsbildung beigetragen haben, entscheidend waren aber wohl die Bedingungen jenes gesellschaftspolitischen Diskurses von Entstaatlichung, Deregulierung und Privatisierung, der erst in der amerikanischen Hypotheken- und Weltfinanzkrise von 2007/2008 an

57 Adams, Government Entrepreneur, S. 2-13.

58 Schumpeter, Kapitalismus, S. 128-135.

59 Im Original: »mixed breed«, vgl. Adams, Government Entrepreneur, S. 2 ff.

ein vorläufiges Ende kam⁶⁰. Demgegenüber ist davon auszugehen, dass es zwar für viele Unternehmen normal ist, Subventionen in Anspruch zu nehmen oder staatliche Abnehmer für ihre Produkte oder Dienstleistungen zu finden. Abgesehen vielleicht vom Bereich der öffentlichen Daseinsvorsorge und abseits der Kriegswirtschaft handelte es sich dabei jedoch nur in seltenen Fällen um den eigentlichen Kern der unternehmerischen Strategie. Im Folgenden sollen Regierungsunternehmer daher weder als Idealtypus noch als überzeitliches Handlungsmodell verstanden, sondern nachdrücklich historisiert werden.

Die Methoden der Regierungsunternehmer mögen auch im Ersten Weltkrieg, bei der westdeutschen Wiederbewaffnung oder im Koreakrieg erfolgversprechend gewesen sein. Aber mit der Weltwirtschaftskrise begannen anderthalb Jahrzehnte, in denen Regierungsunternehmer besondere Vorteile genossen. Die schwerste Wirtschaftskrise des Jahrhunderts zu überwinden und moderne Industriegesellschaften in singulärem Ausmaß für den Krieg zu mobilisieren schuf Bedingungen, die unter dem Begriff der »Staatskonjunktur« zusammengefasst werden. Trotz gravierender Unterschiede beim Weg aus der Weltwirtschaftskrise und obwohl der US-amerikanische Staat auch im New Deal ein weitaus geringeres gesamtwirtschaftliches Gewicht hatte als sein deutsches Äquivalent, galt schon vor Beginn der eigentlichen Kriegswirtschaft, dass der Staat umfassend in das Wirtschaftsgeschehen eingriff und damit neue politische Bedingungen des Wirtschaftens schuf. Und angesichts der massiven staatlichen Rüstungsnachfrage während des Krieges kann erst recht von einer Staatskonjunktur gesprochen werden. Wenn das Agieren von Regierungsunternehmern in der Staatskonjunktur untersucht wird, liegt das Augenmerk mithin auf einer Handlungsweise, die von den Akteuren bereits zu früheren Zeiten inkorporiert worden war, die unter den besonderen Bedingungen der dreißiger und vierziger Jahre jedoch ausgesprochen erfolgversprechend schien⁶¹.

60 Wohl nicht zufällig kam eine Neuauflage der Arbeit erst wieder im Sommer 2009 bei North Carolina University Press zustande.

61 Vgl. für die Weimarer Republik mit ganz ähnlicher Stoßrichtung Blaich, *Garantierter Kapitalismus*. Dieser Ansatz geriet ebenfalls in Vergessenheit, weil zur damaligen Zeit dem »Organisierten Kapitalismus« weit mehr Aufmerksamkeit entgegengebracht wurde und in der bald darauf einsetzenden Borhardt-Kontroverse kein Raum mehr war für die Betrachtung der staatlichen Subventionspolitik.

Vorbilder für eine international vergleichende unternehmenshistorische Untersuchung gibt es zu wenig⁶². Aber sie profitiert von einem Forschungsstand, der nicht erst im letzten Jahrzehnt und unter dem transnationalen Paradigma eine Fülle von Informationen über die »Varieties of Capitalism«⁶³ hervorgebracht hat. Noch ehe der Trend zur Transfer- und Globalgeschichte voll zur Geltung kam, stand die besondere Beziehungsgeschichte zwischen Deutschland und den USA bereits im Mittelpunkt einer Forschung⁶⁴, die sich für die unterschiedlichen Wege in die Moderne, besonders aber für den Kulturtransfer zwischen den beiden Gesellschaften interessierte⁶⁵ und unter dem Schlagwort der »Westernisierung« nicht nur den Transfer in eine Richtung, sondern auch wechselseitige Lern- und Anpassungsprozesse berücksichtigte⁶⁶. Obwohl auch die gegenseitige Wahrnehmung von New Deal und Nationalsozialismus inzwischen als gut erforscht gelten kann, wobei die amerikanischen Deutungen ihre politische Wirkung besonders bei der Gestaltung der Besatzungspolitik und der Ahndung von NS-Verbrechen entfalteten⁶⁷, ist doch noch immer ein eklatanter Mangel an vergleichenden Untersuchungen zu konstatieren⁶⁸.

Die Pionierstudie für dieses Genre legte John A. Garraty bereits 1973 vor⁶⁹. In seinem Aufsatz über die Politische Ökonomie von New Deal, Nationalsozialismus und Großer Depression unterschied er sorgfältig zwischen Vergleich und Gleichsetzung, arbeitete dann jedoch vor allem eine Fülle von frappierenden Ähnlichkeiten heraus: den Kampf gegen

62 Ausnahmen: James, Familienunternehmen; Amatori/Colli, Business History; ebenfalls vergleichend angelegt, jedoch anekdotisch Landes, Wirtschaftsdynastien. Eher auf der Ebene des Branchenvergleichs hingegen Wengenroth, Unternehmensstrategien, und Welskopp, Arbeit und Macht.

63 Hall/Soskice, Varieties.

64 Mauch/Patel, Wettlauf; Gassert, Amerika; Schröder, Gegensatz; Junker, Hitler's Perception; ders., Kampf um die Weltmacht.

65 Berghahn, Americanisation; Nolan, Visions of Modernity; Kleinschmidt, Produktiver Blick; Hilger, »Amerikanisierung«, vgl. auch die älteren Beiträge in Berghahn, Industriegesellschaft und Kulturtransfer, sowie zuletzt ders., Umbau im Wiederaufbau.

66 Doering-Manteuffel, Westernisierung; Angster, Konsenskapitalismus.

67 Müller, Marcuse; Bush, Ankläger; Ahrens, Behemoth; Priemel, Variants of Capitalism.

68 Anders hingegen beim Vergleich zwischen NS-Deutschland und der Sowjetunion, vgl. Ganzenmüller, Stalins Völkermord, und weitere Beiträge in Steinbacher, Holocaust und Völkermorde.

69 Garraty, New Deal.

die Arbeitslosigkeit, die anfängliche Sympathie für ständestaatliche und korporatistische Methoden der Konfliktregulierung, schließlich die Großstadtkritik und den Fokus auf Modernisierungsdefizite der Landwirtschaft. Erstaunlicherweise blieb Garratys Vorstoß lange folgenlos. Sein Aufsatz stieß weder auf heftige Ablehnung, noch regte er weitere Vergleichsstudien an. Auch die Fülle neuerer empirischer Arbeiten, die viele von Garratys Argumenten überholt erscheinen lassen, arbeitete sich kaum an seinem Text ab. Erst ein Vierteljahrhundert später wurde sein Blickwinkel wiederaufgegriffen, und zwar zunächst von Kiran Patel, der den Reichsarbeitsdienst mit dem Civilian Conservation Corps verglich und damit einen bereits von Garraty skizzierten Bereich offensichtlicher Ähnlichkeiten genauer betrachtete⁷⁰.

Kurz darauf nahm auch Wolfgang Schivelbusch den Faden auf. Weit- aus stärker noch als Garraty betonte sein Dreiländervergleich die Ähnlichkeit zwischen italienischem Faschismus, deutschem Nationalsozialismus und amerikanischem New Deal – so sehr, dass ihm Kritiker wütend vorhielten, sein Buch biete lediglich einige »Spekulationsglissandi« und skizziere »Oberflächenphänomene«, die »auf den ersten Blick gewisse Ähnlichkeiten aufweisen, deren Stellenwert in der Geschichte der drei politischen Systeme aber mit keiner Silbe umrissen« werde⁷¹. In der Tat war Schivelbuschs These, die drei Systeme suchten ähnliche Antworten auf dieselben Herausforderungen der Moderne, wohl zu abstrakt und am Ende mit der Darlegung vor allem diskursiver Phänomene empirisch auch nicht hinreichend untermauert – Macht, Herrschaft und Gewalt spielten hier tatsächlich eine bemerkenswert untergeordnete Rolle. Weil die Überwindung der Weltwirtschaftskrise im Mittelpunkt seines Interesses stand⁷², gerieten die Kriegsjahre aus dem Blick. Das mag im amerikanischen Fall gerechtfertigt sein, weil sie dem New Deal nicht

70 Jedoch stark asymmetrisch und daher empirisch mit stark überwiegendem Gewicht auf dem deutschen Fall Patel, Soldaten der Arbeit; ders., *Helps us in Planning*.

71 Woller, *Verwandte*. Andere Rezensionen stellten vor allem das Anregungspotenzial des Buches heraus, etwa *Die Zeit*, 17.3.2005: *Wege aus der großen Krise* (Hans-Ulrich Wehler). In die angloamerikanische Rezeption mischten sich kritische Töne wohl auch wegen des provozierend unsachlichen Titels »Three New Deals«.

72 Typisch Hesse, *Wirtschaftspolitische Bewältigungsstrategien*; bei Garraty, der sich zuerst mit Arbeiten zur Großen Depression einen Namen machte, stand dieses Interesse ebenfalls am Anfang. Eher diplomatiegeschichtlich Herzstein, *Roosevelt & Hitler*; populärwissenschaftlich Gerste, *Roosevelt und Hitler*, auf der Ebene visueller Inszenierungen Nitz, *Führer und Duce*.

mehr zugerechnet werden; für das Verständnis des Dritten Reiches oder des italienischen Faschismus sind die Militarisierung der Gesellschaft und die Radikalisierung der Politik im Krieg jedoch derart essentiell, dass ein Vergleich, der diese Jahre ausspart, notgedrungen unvollständig bleiben wird.

Blickt man genauer auf die Geschichtsschreibung über den New Deal und das NS-Wirtschaftssystem, sticht neben der schier Menge der Publikationen⁷³ vor allem hervor, wie stark das historische Material zugleich zur Positionsbestimmung in der Gegenwart diene – im Falle des NS-Wirtschaftssystems bedeutete dies vor allem eine während des Kalten Krieges dominierende Spaltung in Ost und West beziehungsweise in bürgerliche und marxistische Historiker⁷⁴. Und so wie die amerikanische Gesellschaft bereits seit den dreißiger Jahren über die Frage der Legitimität des New Deal tief zerstritten ist, vollzieht sich auch die historiographische Erschließung bis heute entlang der mal impliziten, mal offen kommunizierten Unterscheidung zwischen grundsätzlicher Zustimmung oder Ablehnung – sofern sie nicht ohnehin von Zeitzeugen in Gang gesetzt wurde, die im fraglichen Zeitraum zu den Akteuren gezählt hatten⁷⁵. Können die politisch-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Staatskonjunkturen mithin als bestens erforscht vorausgesetzt und kann neben der Spezialliteratur eine Fülle von Gesamtdarstellungen herangezogen werden, gibt es gleichzeitig bemerkenswerte Lücken gerade auf der US-amerikanischen Seite.

Das gilt ganz besonders für die unternehmenshistorische Forschung, in der die gesellschaftspolitischen Bedingungen des New Deal eine bemerkenswert geringe Rolle spielen. Zwar greifen Unternehmensgeschichten in Branchen, die von neuen staatlichen Regulierungsversuchen besonders betroffen waren – etwa bei den Banken –, die neuen Verhältnisse

73 Vgl. Kershaw, NS-Staat; Ruck, Bibliographie; Patel, Strategien gegen die Große Depression; außerdem die Beiträge in Dubofsky, *Conflicting Interpretations*; ein vorzüglicher jüngerer Literaturüberblick bei Smith, *Public Works*, S. 5-54.

74 Exemplarisch anhand der Primatdebatte jetzt Sachse, *Revisited*. Marxistische Interpretationen beschränkten sich selbstverständlich nicht auf die östliche Hemisphäre, einflussreich etwa die Arbeiten von Mason, Arbeiterklasse und Volksgemeinschaft; ders., *Sozialpolitik im Dritten Reich*.

75 Beginnend mit Moley, *Seven Years*; Howard, *WPA*; vgl. die klassischen Gesamtdarstellungen von Mitchell, *Depression Decade*; Schlesinger, *Coming of the New Deal*; ders., *Politics of Upheaval*; Leuchtenburg, *Roosevelt and the New Deal*; Kennedy, *Freedom from Fear*.