KONSTANTIN RICHTER

Dreihundert MÄNNER

Aufstieg und Fall der Deutschland AG



SPIEGEL Bestseller

SUHRKAMP

Konstantin Richter

Dreihundert Männer

Aufstieg und Fall der Deutschland AG

Suhrkamp

Zur optimalen Darstellung dieses eBook wird empfohlen, in den Einstellungen *Verlagsschrift* auszuwählen.
Die Wiedergabe von Gestaltungselementen, Farbigkeit sowie von Trennungen und Seitenumbrüchen ist abhängig vom jeweiligen Lesegerät und kann vom Verlag nicht beeinflusst werden.
Zur Gewährleistung der Zitierfähigkeit zeigen die grau gerahmten Ziffern die jeweiligen Seitenanfänge der Printausgabe an.
Um Fehlermeldungen auf den Lesegeräten zu vermeiden werden inaktive Hyperlinks deaktiviert.

eBook Suhrkamp Verlag Berlin 2026
Der vorliegende Text folgt der 6. Auflage, 2026.
Originalausgabe
© Suhrkamp Verlag GmbH, Berlin, 2025
Der Inhalt dieses eBooks ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Wir behalten uns auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor.
Für Inhalte von Webseiten Dritter, auf die in diesem Werk verwiesen wird, ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber verantwortlich, wir übernehmen dafür keine Gewähr. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.
Umschlaggestaltung: Rothfos & Gabler, Hamburg
Umschlagabbildung: Berthold Beitz (hinten links) während einer Vorstandssitzung der Krupp GmbH in der Villa Hügel, 17. Juli 1974. Rechts neben Beitz: Ernst Wolf Mommsen, Aufsichtsratsvorsitzender der Friedrich Krupp AG. Foto: Brigitte Hellgoth/akg-images
eISBN 978-3-518-78354-2
www.suhrkamp.de

Inhalt

Prolog

Erstes Buch. 1870-1914

1 Gründerjahre

2 Die soziale Frage

3 Ordnung

4Innovation

5Globalisierung

Zweites Buch. 1914-1945

1 Krieg

2 Revolution

3 Der amerikanische Traum

4 Hitler

5 Rüstung

6 Barbarei

Drittes Buch. 1945-2000

1 Die Wunderbaren Jahre

2 Achtundsechzig

3 Reuter und Herrhausen

4 New Economy

Epilog Das neue Jahrtausend

Quellen und Dank

Firmenregister

Namenregister

7

Prolog

Die erste Symphonie beschäftigte Johannes Brahms mehrere Jahrzehnte lang. Schon 1854, da galt der Komponist noch als junges Talent, arbeitete er an einem großen Werk, das er schließlich, weil er nicht weiterkam, in ein Klavierkonzert verwandelte. Ein nächster Versuch, ein paar Jahre später, wurde zur Serenade reduziert. Weitere Nichtsymphonien folgten. Der Gedanke ließ Brahms nicht los, er wollte so sehr. Aber er verzweifelte an der verfluchten Symphonie, er träumte nachts von ihr, er fürchtete, der Tradition von Wolfgang Amadeus Mozart und Ludwig van Beethoven nicht gerecht zu werden.

Hoch waren die eigenen Ansprüche, hoch auch die Erwartungen anderer. Als er 1862 begann, intensiv an einer Komposition zu arbeiten, schrieb Clara Schumann, die berühmte Freundin, einen Brief an den nicht minder berühmten Geiger Joseph Joachim: »Johannes schickte mir neulich – denken Sie, welche Überraschung – einen ersten Symphoniesatz.« Doch die Arbeit an der Ersten geriet in den folgenden Jahren immer wieder ins Stocken. Wenn Freunde Brahms danach fragten, antwortete er nicht. Oder er sagte, es sei nun mal schwierig, auf einen Riesen wie Beethoven zu folgen. Noch Anfang der 1870er, da waren zwei Sätze fertig, erklärte er fast kindlich verzweifelt: »Ich werde nie eine Symphonie komponieren!« Erst 1876 war das Stück vollendet. Es wurde in Karlsruhe uraufgeführt und rasch als großer Wurf erkannt. Kritiker sahen die Symphonie Nr. 1 in c-Moll, Opus 68, als würdige Fortsetzung der Beethoven'schen Symphonik. Brahms' Erste, so hieß es, sei in Wahrheit Beethovens Zehnte.

Bach, Beethoven und Brahms werden manchmal als die drei B bezeichnet. Die drei B verkörpern die goldene Zeit der deutschen Musik. Und Brahms, der Symphoniker, orientiert sich bewusst an den Errungenschaften seiner Vorgänger, er steht am Ende einer Epoche, er blickt zurück. Denn die Musiknation Deutschland hat ihren Zenit längst

erreicht. Die Wirtschaftsnation Deutschland dagegen – und um diese soll es hier gehen – befindet sich am Anfang. In den zwei Jahrzehnten, die der Komponist Johannes Brahms benötigt, um eine einzige Symphonie zu komponieren, entstehen Hunderte von Unternehmen, die eine ganz eigene Kultur schaffen. Die Zeit, die Mitte des 19. Jahrhunderts einsetzt und bis zum Börsenkrach von 1873 andauert, wird deshalb auch als Gründerzeit bezeichnet.

Alfred Krupp in Essen und Werner von Siemens in Berlin sind Pioniere. Ihre Handwerksbetriebe wachsen zu gewaltigen Unternehmen heran, beschäftigen zunächst Hunderte, dann Tausende Mitarbeiter. Andere folgen. Die Farbenfabriken Bayer in Leverkusen, BASF in Ludwigshafen und Hoechst bei Frankfurt. Dann Dresdner Bank, Commerzbank und Deutsche Bank. Später, nach dem Börsenkrach, kommen Daimler, Allianz und Mannesmann hinzu.

Das Erstaunliche ist: Die Konzerne, die sich damals entwickeln, bauen derart solide Strukturen auf, dass sie nicht bloß den Ersten Weltkrieg überstehen, sondern auch die Inflation, die Weltwirtschaftskrise und den Zweiten Weltkrieg.

Die Ordnung, die dieser Langlebigkeit zugrunde liegt, ist von Beobachtern oft als »Deutschland AG« bezeichnet worden. Der Begriff steht für die personelle und wirtschaftliche Verflechtung einiger großer Banken, Versicherer und Industrieunternehmen, die über Aktienpakete aneinander beteiligt waren und sich auf diese Weise vor fremdem Einfluss schützten. Die führenden Vertreter trafen in Aufsichtsräten und anderen Gremien aufeinander, sie stimmten sich ab, sie sahen ihre Aufgabe darin, einen stabilisierenden Einfluss auf die Wirtschaft auszuüben.

Als Hochphase der Deutschland AG gelten die 1950er und 1960er Jahre, da kam man dem Ideal einer gefestigten Ordnung besonders nahe. Aber die Anfänge der deutschen Unternehmenskultur lassen sich bis in die Kaiserzeit zurückverfolgen, deshalb setzt auch dieses Buch dort ein. Walther Rathenau, der langjährige Aufsichtsratsvorsitzende der Allgemeinen Elektricitäts-Gesellschaft, kurz AEG, schrieb schon 1909

einen Aufsatz über die »dreihundert Männer«, die sich alle kannten und gemeinsam über das Schicksal der Wirtschaft entschieden.

In der klassischen Musik gibt es etwas, das als deutscher Klang wahrgenommen wird. Dieser Klang ist weich und dunkel. Ein intransparentes Konglomerat verschiedener Stimmen, die zu einem größeren Ganzen verschmelzen. Die Berliner Philharmoniker unter Wilhelm Furtwängler oder Herbert von Karajan kultivierten den deutschen Klang. Etwa wenn sie die Erste Symphonie von Brahms spielten. Vor einiger Zeit aber hat ein Musikkritiker das Verschwinden des deutschen Klangs beklagt. Der Einfluss ausländischer Dirigenten wie Simon Rattle hätte dem Sound ein Ende bereitet, der »seelensuchende, romantische Ton« sei den Berlinern abhandengekommen. So also schrieb der Kritiker – und wurde aufgrund dieser Deutschtümelei heftig angegriffen.

Auch in den Aufsichtsräten und Vorständen, in den Betriebsräten und Belegschaften deutscher Unternehmen hat es lange einen bestimmten Sound gegeben, der sich von der ausländischen Konkurrenz deutlich abhob. Man kann die Merkmale des typisch deutschen Unternehmens benennen, ich komme später darauf zurück. Und hier zumindest ist es wirklich so: Den deutschen Klang gibt es nicht mehr.

Denn die Struktur von miteinander verbundenen Finanz- und Industrieunternehmen ist in den letzten paar Jahrzehnten entflochten und zum Großteil aufgelöst worden. Einige der Unternehmen, die so lange bemerkenswert stabil geblieben sind, wurden von anderen Unternehmen übernommen und aufgelöst. Andere haben ihrerseits im Ausland akquiriert, insbesondere in den USA, und die Bindung an die Heimat ein Stück weit verloren. Wieder andere haben traditionsreiche Kerngeschäfte abgestoßen und neue dazugekauft, so dass sie kaum noch wiederzuerkennen sind. Eine Mehrheit der 10 Aktien großer deutscher Unternehmen befindet sich in der Hand ausländischer Anleger.

Die deutsche Wirtschaft steht heute vor einer höchst ungewissen Zukunft. Sie muss sich einer Vielzahl von mittel- und langfristigen Herausforderungen stellen. Die demografische Entwicklung und der

Fachkräftemangel, die Knappheit von Ressourcen und die Energiewende, der technologische Wandel und die großen Unternehmen aus China, der Aufstieg der Populisten und die Rückkehr der Freihandelsgegner. Auf die alten Strukturen aber, die den großen Unternehmen in früheren Krisen Sicherheit geboten haben, können sie nun nicht mehr zurückgreifen.

Man muss den Verlust der Ordnung nicht bedauern, muss die Atmosphäre, die in den Konzernen herrschte, nicht vermissen. Streng hierarchisch waren sie, wenig offen für Außenseiter oder Andersdenkende, geprägt von den persönlichen Beziehungen einiger mächtiger Bankiers und Unternehmer. Der Niedergang dieser Netzwerke erscheint aus heutiger Sicht fast unumgänglich, die dreihundert Männer passten nicht länger in die Zeit, auf die drängenden Probleme der globalisierten Gegenwart hätten sie womöglich keine Antworten.

Tatsache ist aber auch, dass die großen Unternehmen, genau wie die Symphonien von Brahms, ein Stück deutscher Kultur darstellen. Und dass eine solche Kultur einen Nachruf verdient. Denn wenn man die einzelnen Unternehmensgeschichten zusammensetzt, entsteht eine epische Geschichte, die in vielerlei Hinsicht die Geschichte der Nation widerspiegelt. Sie soll hier erzählt werden. Es ist die Geschichte vom Aufstieg und vom Fall der Deutschland AG.

11

Erstes Buch

1870-1914

1
Gründerjahre

Im August 1870 schifft sich in Shanghai ein melancholischer Bankier auf einem französischen Paketdampfer ein. Sein Ziel ist Berlin. Dort, in der preußischen Hauptstadt, soll er Direktor einer noch jungen und kleinen Bank werden, die ein paar Monate vorher gegründet worden ist. Sie heißt, nicht ganz unbescheiden, Deutsche Bank.

Hermann Wallich ist 36 Jahre alt. Er stammt aus einer orthodox-jüdischen Familie in Bonn. Nach einer Banklehre hat er zunächst in Paris gearbeitet und sich dann entschlossen, auf die Île de la Réunion zu ziehen. Die vulkanische Insel liegt im Indischen Ozean, siebenhundert Kilometer östlich von Madagaskar. Wallich soll sich im Auftrag der Pariser Bank Comptoir d'Escompte um die Geldgeschäfte der Kreolen kümmern, der französischstämmigen Siedler, die mit Hilfe afrikanischer Arbeitskräfte riesige Zuckerplantagen bewirtschaften. Wallich geht wandern. Wallich isst Ananas und Palmenherzen. Wallich schaut den Afrikanern dabei zu, wie sie den Sega aufführen, einen Tanz »voll von Originalität und besonderer Geschmeidigkeit«, wie er später schreibt. »Nicht Kunst inspiriert diesen Tanz, sondern Leidenschaft und Liebe.«

Doch wird Wallich in den Tropen nicht glücklich. Die alteingesessenen Familien, denen er Kredit gibt, haben wenig Sinn fürs Geschäftliche. Eine Serie von Missernten, die Abschaffung der Sklaverei, die Konkurrenz durch europäischen Rübenzucker – all das hat ihnen zu schaffen gemacht, so dass Wallich vor allem damit beschäftigt ist, Schulden einzutreiben. Und immerzu gibt es Ärger. Als ihn ein vornehmer, aber insolventer

Schuldner zum Duell fordert, antwortet Wallich, er stehe zur Verfügung, allerdings solle der Mann zuerst das Geld deponieren.

14 Wallich ist ein zurückhaltender Mann, brav gescheitelt, weiche Züge, ein gepflegter Schnurrbart. Er wäre wohl gern ein anderer gewesen, ausgelassener, spontaner, nicht so verdammt gewissenhaft. Wehmütig schreibt er in seinen Erinnerungen, dass er in den Tropen seine besten Jahre vergeudet habe: »Die fortwährende Sorge um das mir anvertraute Interessengebiet ließen mich vor der Zeit alt und ernst werden und verhinderten mich, den Anteil an den Freuden der Jugend und der Geselligkeit zu nehmen, der meinen Jahren zukam.«

Auch in Shanghai, der nächsten Station der Wanderjahre, wird Wallich nicht zum Hedonisten. Im fruchtbaren Jangtse-Delta haben englische Kaufleute eine luxuriöse Handelsmetropole aufgebaut, sie importieren Opium und exportieren Seide und Tee. Die freie Zeit vertreiben sie sich mit Regatten, mit Cricket und Pferderennen. Wallich nimmt daran kaum teil, er fühlt sich oft matt, vermisst Europa und hofft, dass ihn die Franzosen nach Paris zurückholen. Stattdessen kommt das Angebot der neu gegründeten Deutschen Bank Actien-Gesellschaft.

Die Fahrt mit dem französischen Paketdampfer macht Wallich als einziger Deutscher. Als er in Shanghai aufbricht, weiß an Bord noch niemand, dass Frankreich Preußen den Krieg erklärt hat. Das Schiff legt in Hongkong an. Die Nachricht verbreitet sich rasch. Die Franzosen geben sich siegesgewiss, sie sprechen Wallich ihr Mitgefühl aus. Doch als in Singapur, in Ceylon und in Aden immer weitere Meldungen von deutschen Siegen eintreffen, kippt die Stimmung. Der Versorgungsoffizier kündigt an, er werde von nun an täglich drei Preußen verspeisen. Der vorsichtige Wallich beschließt, die Weiterfahrt ohne Franzosen zu machen. Mit einem Fischerboot setzt er nach Suez über, nimmt die Eisenbahn nach Alexandria und den Dampfer über das Mittelmeer.

*

15 Berlin also.

Wallich hat sich die Rückkehr nach Deutschland anders vorgestellt. Das Leben in der Fremde ist ihm nicht wirklich bekommen. Aber an die Annehmlichkeiten hat er sich gewöhnt, an die Gastfreundschaft der Kreolen, an das geräumige Haus in Shanghai, an die Bediensteten, die dort auf seine Anweisungen warteten. In Berlin wartet niemand. Er hat keine Freunde, keine Verwandten in der Stadt. Die Aufsichtsräte der Deutschen Bank, die ihn eingestellt haben, empfangen ihn kühl und förmlich. Nicht einmal ein Glas Zuckerwasser bieten sie ihm an. Wallich schreibt später: »Wenn ich abends in mein Hotelzimmer zurückgekehrt war, konnte ich weinen, so einsam und verlassen fühlte ich mich.«

Auch die Stadt selbst macht einen trüben Eindruck auf Wallich. Mango und Palmenherzen gibt es hier nicht, dafür den Wochenmarkt am Gendarmenmarkt, wo Fischfrauen mit Keschern in moosbewachsenen Bottichen rühren. Ringsum sind die Straßen mit einfachen Feldsteinen gepflastert, ein übler Geruch steigt aus den Rinnen auf. Ausländischen Besuchern fallen vor allem die preußischen Militärs auf, die, so notiert ein Durchreisender, »rotwangig, knusprig, zufrieden« und dabei äußerst hochmütig auftreten. Gehen die Offiziere spazieren, wird es eng auf Berliner Bürgersteigen.

Doch der Eindruck einer ständischen Gesellschaft, die in der Zeit stehen geblieben ist, täuscht gewaltig. Das Deutschland, das kurz vor der Reichsgründung steht, ist nicht mehr das Land, das Wallich 16 Jahre zuvor verlassen hat. Und insbesondere Berlin, die Metropole, die bald Reichshauptstadt werden soll, verändert sich rasant. Dieser Wandel ist im kleinstädtisch anmutenden Zentrum, wo die Deutsche Bank ihre Räume hat, kaum bemerkbar. Wer das pulsierende Leben sehen will, geht nicht Unter den Linden spazieren, sondern begibt sich an die Stadtränder, die sich Tag für Tag weiter ins Umland ausdehnen. In die Arbeiterquartiere im Wedding oder in Friedrichshain, wo Großfamilien in Mietskasernen zwei, drei Räume teilen und dazu Schlafgänger beherbergen, die von früh 16 morgens bis spätabends arbeiten und bloß ein Bett benötigen. Oder in die Villenviertel am Tiergarten, wo neureiche Unternehmer und

Bankiers inmitten von altem Baumbestand herrschaftliche Häuser errichten.

Oder aber in den wüsten Norden, Feuerland genannt, weil dort die Schlote rauchen. Nirgendwo sonst ist die Luft so schlecht, der Lärm so durchdringend. Wenn in den riesigen Fabriken nördlich des Oranienburger Tors die Dampfhämmer gehen – so steht es in einem zeitgenössischen Roman –, dann zittern in den umliegenden Wohnhäusern die Fußböden, die Gläser klirren und die Lampenkugeln klappern. Nach Feierabend treten Tausende rußgeschwärzte Arbeiter den Heimweg an, zu Fuß auf Ausfallstraßen, die kurz vorher noch Feldwege waren.

*

Deutschland befand sich 1870, als Wallich zurückkehrte, in den letzten Jahren eines langen und gewaltigen Aufschwungs, der Mitte des Jahrhunderts mit dem Eisenbahnbau seinen Anfang genommen hatte. Für die Eisenbahnen wurden Kohle und Stahl aus dem Ruhrgebiet benötigt und Lokomotiven aus Berlin. Telegrafenlinien verknüpften die Metropolen, Seekabel durchzogen die Meere. Kommunikation und Warenverkehr beschleunigten sich rasant und erleichterten den Ausbau weiterer Wachstumsindustrien.

Der Aufschwung war nicht auf Deutschland beschränkt. Doch fiel die Veränderung hier besonders extrem aus, man holte nach, was sich in anderen Ländern über einen längeren Zeitraum vollzogen hatte. Erst im Lauf des 19. Jahrhunderts – und vor allem nach der Gründung des Zollvereins 1834 – war der Flickenteppich aus deutschen Regionalmächten zu einer Volkswirtschaft zusammengewachsen. Handelsschranken fielen, der Zunftzwang wurde aufgehoben, Gewerbefreiheit geschaffen, das zunehmend einflussreiche Bürgertum wirkte hin auf eine liberale Wirtschaftspolitik.

Als Vorbild galt England. Man wollte die dortige Industrie mindestens einholen, noch lieber aber überflügeln. Der junge Alfred Krupp war einer der Ersten, die auf die Insel reisten, um sich in die

Fabriken von Manchester einzuschleichen und deren Betriebsgeheimnisse zu ergründen. Er reiste anonym, weil er nicht auffallen wollte, nannte sich Baron Schropp – und man darf sich schon fragen, ob der Deckname der Tarnung wirklich dienlich war. Andere Unternehmer folgten ihm. Sie waren nicht rein wirtschaftlich motiviert, sie betrieben den Aufholkapitalismus im Dienst der Nation.

Das galt auch für die Deutsche Bank, die ihr Entstehen einer Gruppe von Privatbankiers verdankte. In einer pathetischen Denkschrift warben sie für ihr Projekt. »Die deutsche Flagge trägt den deutschen Namen jetzt in alle Welttheile«, so heißt es dort, »hier wäre ein weiterer Schritt, dem deutschen Namen in ferneren Gegenden Ehre zu machen und endlich Deutschland auf dem Felde der finanziellen Vermittlung eine Stellung zu erobern – angemessen derjenigen, die unser Vaterland bereits auf dem Gebiete der Civilisation, des Wissens und der Kunst einnimmt.«

*

Die Deutsche Bank hatte die Aufgabe, die aufstrebende Wirtschaft im Ausland zu unterstützen. Bis dahin waren die Deutschen im Außenhandel auf die Finanzierung durch Kreditinstitute in London, Paris oder Amsterdam angewiesen. Das war teuer und aufwändig. Die Bank sollte von Berlin aus ein internationales Geschäft aufbauen und die einheimische Wirtschaft aus der Abhängigkeit lösen. Zum Firmenzeichen wurde ein mächtiger Vogel erklärt, der dem Reichsadler verblüffend ähnlich sah.

Doch machte die Deutsche Bank anfangs nicht viel her. Ihre Geschichte begann wie ein Roman von Charles Dickens: im ersten Stockwerk eines Mietshauses in der Französischen Straße. Der Treppenflur war morsch, das Gebäude verfallen, der Vormieter, ein bayerisches Kaffeehaus, gerade erst ausgezogen. Im Berliner Zimmer, dem düsteren Durchgangsraum, der Vorderhaus und Seiten 18 flügel verband, befand sich das sogenannte Direktorenkabinett, hier standen die Schreibpulte der Gründungsdirektoren.

Als Wallich im Herbst 1870 seine Stelle antrat, traf er dort lediglich auf einen miesepetrigen Deutsch-Amerikaner, dem die Arbeit bei der Bank so

wenig behagte, dass er bald kündigte. Ein weiterer Direktor hieß Georg Siemens, ein studierter Jurist und ohne jede Erfahrung im Bankgeschäft. Erschwerend kam hinzu, dass Siemens gerade in den Kriegsdienst einberufen worden war. Und dieser Krieg gegen Frankreich, er zog sich hin. Aus den französischen Ardennen schrieb Secondeleutnant Siemens Feldpost an die Deutsche Bank: »Es ist mir sehr zweifelhaft, ob ich so bald wieder nach Berlin zurückkommen werde.«

Während Wallich auf die Rückkehr des Kollegen wartete, ging er über die Bücher. Von fünf Millionen Talern Aktienkapital waren lediglich zwei Millionen eingezahlt. Mehr hatten die Aufsichtsräte nicht rausgerückt, weil sie meinten, die Direktoren seien fürs Geschäft noch nicht ausreichend vorbereitet. Wallich wunderte sich: Die Deutsche Bank, unterbesetzt und unterkapitalisiert, war trotz des stolzen Namens eine ziemlich überschaubare Angelegenheit. Und vielleicht fragte sich Wallich auch, was für ein Mensch wohl dieser Georg Siemens sei, der zwar aus einer bedeutenden Familie stammte – er war ein Vetter des Unternehmers Werner Siemens –, aber nur wenig vom Bankgeschäft wusste.

*

Im Mai 1871 kehrten die deutschen Truppen aus dem Krieg zurück. Die Reichsgründung und der langersehnte Sieg entfachten eine Euphorie, die der ohnehin schon boomenden Wirtschaft noch zusätzlich Stoff gab. Nationalstolz und Hochkonjunktur befeuerten sich gegenseitig, und die Wirtschaft trat in eine überhitzte Endphase ein, die aber nicht als solche wahrgenommen wurde. Die Reparationszahlungen der Franzosen, geleistet in Gold, bestätigten die Deutschen in dem irrigen Glauben, dass der Boom unendlich andauern werde. Lieblingsobjekt der Anleger wurde die Aktiengesellschaft, kurz AG, eine Rechtsform, die sich für Unternehmen mit hohem Kapitalbedarf eignete. In den sogenannten Gründerjahren von 1871 bis 1873 entstanden – unter Beihilfe eines Aktiengesetzes, das die Gründung ohne staatliche Genehmigung ermöglichte – fast tausend Aktiengesellschaften.

Wie Pilze schossen diese AGs aus dem Boden. Brauereien, Handwerksbetriebe, Pferderennbahnen wurden zu hohen Preisen aufgekauft und zu noch höheren Preisen an die Börse gebracht. Manche der »Actien-Gesellschaften« hatten keinen bleibenden Wert und dienten lediglich dem Zweck, Kursgewinne zu realisieren. Aber auch Unternehmer, die eine große Zukunft vor sich hatten, wurden mit dringend benötigtem Geld versorgt und legten den Grundstein für spätere Erfolge.

*

In Mülheim nimmt das Bandeisenwalzwerk von August Thyssen die Arbeit auf. Es ist die Keimzelle des Thyssen-Konzerns.

*

Aus einer kleinen Motorenfirma namens Langen, Otto und Roosen wird in Köln die Gasmotoren-Fabrik Deutz AG. Ein Produktionsleiter aus Stuttgart kommt dazu, der große Fähigkeiten hat, aber nicht leicht zu führen ist. Er heißt Gottlieb Daimler.

*

In München stellt Gabriel Sedlmayr, Erbe der bekannten Brauerei Spaten, Räume und finanzielle Mittel zur Verfügung, damit ein junger Professor namens Carl Linde eine Kältemaschine bauen kann, 20 die das Bier besser kühlt als jeder Felsenkeller. Jahre später wird aus dem Projekt ein Unternehmen mit eigenwilligem Apostroph: die Gesellschaft für Linde’s Eismaschinen.

*

In Hannover schweißt ein jüdischer Bankier aus der Konkursmasse eines Weichgummiproduzenten eine Aktiengesellschaft zusammen, die Regenmäntel und Wärmflaschen fabriziert. Die Firma nennt er Continental. Oder genauer: Continental-Caoutchouc- und Gutta-Percha Compagnie.

*

Ein typischer Financier ist Heinrich Quistorp. Um die dreißig Unternehmen bringt er in kürzester Zeit an die Börse. Nebenbei entwickelt er die Villenkolonie Berlin-Westend. Dann geht er mit seiner Vereinsbank Quistorp & Co. in den Konkurs, der Ruf ist ruiniert. Quistorp flieht nach Paraguay, gründet eine Kolonie für deutsche Siedler, die gegen Moskitos und Sumpffieber ankämpfen, kehrt nach Berlin zurück, stirbt verarmt. Aber einige der schmucken Gründerzeitvillen, die er im Westend geplant hat, in schattigen Alleen, benannt nach Ulme, Ahorn und Akazie, stehen heute noch und werden von Maklern mit schönster Premiumimmobilien-Poesie bedacht. Und auch zum nachhaltigen Erfolg der Chemischen Fabrik auf Aktien (vormals E. Schering) hat Quistorp beigetragen. Ernst Schering, Besitzer einer Apotheke in der Chausseestraße, ist mit seiner Hilfe an die Börse gegangen. Von den zahlreichen Unternehmen, die der Seriengründer Quistorp auf den Weg gebracht hat, wird eines später zum Weltkonzern. Ist das wirklich eine so schlechte Bilanz?

*

21 Manche der Unternehmen, die in den Gründerjahren kurzzeitig florieren, tragen Namen, die klingen so wunderbar elaboriert, als stammten sie aus Romanen. Die Wolgaster Farbholzmühle. Der Central-Bazar für Fuhrwesen. Die Märkische Torfgräberei. Die Erste Deutsche General-Leimsiederei. Die Norddeutschen Eiswerke, vormals Bolle. Alles Schwindel, so heißt es später. Aber man könnte genauso gut sagen: Nie wieder hat der Kapitalismus den Deutschen so viel Spaß gemacht.

*

Georg Siemens, Gründungsdirektor der Deutschen Bank, kehrt rechtzeitig aus dem Krieg zurück, um die Auswüchse des Gründerfiebers noch mitzuerleben. Doch beschäftigt ihn etwas anderes. Im März 1872 verfasst er einen Liebesbrief. Das Bild der jungen Frau hat er neben den Briefbogen gelegt. Damit er, wie er schreibt, ihr »hübsches Gesichtchen« vor Augen

habe. Elise Görz, 21 Jahre alt, ist die Tochter eines Mainzer Juristen. Siemens hat sie in ihrem Elternhaus kennengelernt. Zunächst hat er bei Elise keinen großen Eindruck hinterlassen. Eine ungelenke Verbeugung. Eine spöttische Bemerkung über ihre Stickereien. Eine seltsam spät ausgesprochene Aufforderung zum Tanz beim Juristenball, die sie ausschlägt, weil sie sämtliche Walzer schon vergeben hat. Brüsk wendet er sich ab. Sie wirft ihm einen empörten Blick zu, den er nicht mehr vergisst. Er hält um ihre Hand an. Und schickt erstaunliche Briefe, in denen er sich und seine Tätigkeit bei der Deutschen Bank erklärt.

»Du wirst es früh genug merken, daß ich ein wirklich unglückliches Menschenkind bin«, so schreibt er an diesem Märztag in Berlin, »mit großen, sehr großen Plänen und Entwürfen, verzehrt von dem brennenden Gefühl, etwas Schönes und Bedeutendes zu leisten, und mit einer schwachen Kraft, die weit hinter den Wünschen zurückbleibt. Dieses Mißverhältnis zwischen der Phantasie, welche die Pläne und Träume in mir nährt und großzieht, und der physischen und moralischen Kraft, welche zu deren Verwirklichung 22 notwendig ist, macht mich manchmal namenlos unglücklich. In der Sturm- und Drangperiode hat es ein paar Dichter gegeben, denen es ähnlich ging.«

Siemens wird von einem Geschäftsfreund beim Schreiben unterbrochen. Dann kehrt er an den Arbeitstisch zurück. Er liest den Brief und erschrickt. War er zu schonungslos mit sich? Nein, die Verlobte soll schon erfahren, was ihn bewegt. Wie er empfindet. Warum er an sich zweifelt. Im Übrigen kann er sich selbst auch viel Gutes abgewinnen: »Wenn ich den Eindruck des Unfertigen mache, so liegt das teilweise auch daran, daß ich höhere Ziele habe als andere.«

Aber sieht sich dieser Bankdirektor Siemens wirklich als Geisteskind der Genieperiode? Als den Nachfahren empfindsamer Poeten, die am Leben litten? Ist das die Geburt der Deutschen Bank aus dem Geist des jungen Werther? Wohl kaum. Sturm und Drang sind bei Siemens Synonyme für einen unbändigen und noch nicht befriedigten Ehrgeiz. Er will Großes erreichen und weltumspannend tätig sein. Und er hat keine

Scheu davor, Risiken einzugehen. Anstatt gefühlsstarke Briefromane zu schreiben, plant er die Expansion einer Bank.

*

Im Sinne der Aufsichtsräte und Kapitalgeber sind Siemens' Pläne nur bedingt. Als Privatbankiers haben sie eigene Geschäftsinteressen. Sie wollen vermeiden, dass ihnen mit der Deutschen Bank eine Konkurrenz erwächst. Groß und einflussreich darf die Bank allenfalls im Ausland werden, im Inland soll sie klein und bescheiden bleiben. Und auch Hermann Wallich bremst, wenn der Kollege Siemens wieder mal eine Idee hat und ein schwächelndes Geldinstitut in Rio de la Plata kaufen möchte.

Letztlich kann sich Siemens durchsetzen. Die Bank geht in den folgenden Jahrzehnten weit über ihre ursprüngliche Bestimmung, die Unterstützung des Außenhandels, hinaus und wird in sämt 23 lichen Bereichen des Bankengeschäfts tätig, betreut Privatkunden im Inland und investiert in ehrgeizige Auslandsprojekte von südafrikanischen Goldminen bis zur Anatolischen Eisenbahn. Als Hausbank und Anteilseigner finanziert die Bank die deutsche Industrie und nimmt zunehmend Einfluss auf die Volkswirtschaft.

Vielleicht ahnt Siemens schon etwas von dieser künftigen Entwicklung, als er seinen Brief an Elise schreibt. Jedenfalls traut er sich einiges zu. Er schließt mit einer Wendung, die gar nicht mehr nach unglücklichem Dichter klingt: »Ich bin auf dem Wege, einflußreich zu werden, und wenn Du mir etwas hilfst, dann kannst Du in zehn Jahren eine sehr angesehene Frau werden, um die man sich nicht nur um Deinetwillen, sondern auch um meinetwillen viel Mühe geben wird. Könnte Dir das gefallen?«

*

Ja, es gefällt ihr. Im Mai 1872 heiraten Elise Görz und Georg Siemens. Sie beziehen eine spärlich eingerichtete Wohnung in der Nähe des Tiergartens. Siemens ist damals noch kein reicher Mann. Für den Posten bei der Deutschen Bank hat er eine Gehaltseinbuße in Kauf genommen. 1500 Taler bekommt er im Jahr, heute wären das ungefähr 35 000 Euro.

Viele Berliner leben auf größerem Fuß als der Bankdirektor Siemens. Denn das Gründerfieber nimmt immer groteskere Züge an.

Innerhalb von zwei, drei Jahren entstehen so viele neue Eisenhütten, Hochöfen und Maschinenfabriken in Preußen wie über das gesamte Jahrhundert zuvor. Die Arbeitskräfte werden rar, die Gehälter steigen, und das leicht verdiente Geld will ausgegeben und angelegt werden. Opportunitäten gibt es genug. Landjunker und Offiziere, Rechtsanwälte und Ärzte, Maurer und Droschkenfahrer – sie alle beteiligen sich an den Aktiengesellschaften, um rasch zu Reichtum zu kommen.

Doch der Aufschwung schafft nicht nur Gewinner. Die boomenden Großstädte bieten Neuankömmlingen keinen Platz mehr. Die 24 Mieten steigen rasant, weil das Gründerfiebergeld auf die Immobilienpreise wirkt. In der Blumenstraße in Friedrichshain räumt im Sommer 1872 ein Gerichtsvollzieher die Wohnung eines Tischlers. Erregte Nachbarn kommen dem armen Mann zu Hilfe, werfen die Fensterscheiben des Hauseigentümers ein. Die Polizei braucht Tage, um die öffentliche Ordnung wiederherzustellen.

*

Einer, der sich nach Ruhe und Ordnung sehnt, reist zu Beginn des Jahres müde und erschöpft in ein englisches Seebad. Das in Deutschland wuchernde Gründerfieber verabscheut Alfred Krupp – »ich bin kein Börsen-Spekulant, sondern Fabrikant«, sagt er –, und er leidet an verschiedensten Krankheiten, echten und eingebildeten. Auf Anraten der Ärzte soll er sich mehrere Monate lang erholen. Doch gefällt ihm das Seebad Torquay zunächst überhaupt nicht. In Essen, oben auf dem Hügel, wo er sich gerade eine Villa bauen lässt, ist der Spätsommer heiß gewesen. Hier, an der englischen Südküste, herrscht Nebel, und es regnet. Krupp ärgert sich: dass man so früh im Jahr den Ofen anmachen muss, um nicht zu frieren.

Anstatt auf der Promenade zu flanieren, verbringt er seine Tage in dem Haus auf der Anhöhe, das er für die Familie gemietet hat, und schreibt lange Briefe an die Geschäftsleitung in Essen. Mal mischt er sich ins

Tagesgeschäft ein und ärgert sich über einen Angestellten, der vertragsbrüchig geworden ist: »Dieser Fall ist so ernst, daß von Nachgeben keine Rede sein kann.« Dann wieder erinnert er sich an die frühen Jahre. Vielleicht ist es der weite Blick aufs Meer, der ihn in Erinnerungen schwelgen lässt. Fast elegisch schreibt er: »Aus dem kleinen Keim der Fabrik, wo Rohmaterial en detail gekauft wurde, wo ich Procurist, Correspondent, Cassirer, Schmidt, Schmelzer, Coaksklopfer, Nachtwächter beim Cementofen und sonst noch viel dgl. war, wo ein Gaul sämtliche Transporte gemüthlich besorgte, wo zehn Jahre später das Wasser zur ersten errichteten Dampfmaschine in Ringeln aus dem Teiche getragen wurde in den leer gepumpten 25 Brunnen, weil die Röhrenanlage zu theuer war, ist das jetzige Werk endlich hervorgegangen.«

Warum beginnt Krupp ausgerechnet zu diesem Zeitpunkt zurückzuschauen? Die Firma Friedrich Krupp, die er als 14-Jähriger nach dem Tod des Vaters übernommen hat, wird ihm allmählich fremd. Er hat sie stets allein geführt, besessen und arbeitswütig, ist nie zur Ruhe gekommen. Zunächst finanziert von Verwandten und Freunden, hat er die Gewinne in immer größere Anlagen, in neue Produkte und Verfahren investiert. In einen gigantischen Dampfhammer, »Fritz« genannt und fünfzig Tonnen schwer, der mit Hilfe eines Kettenwerks in die Höhe gehievt wird, um dann mit erstaunlicher Präzision auf den zu bearbeitenden Gussstahl hinunterzusausen.

Krupps Fabriken okkupieren inzwischen einen großen Teil der Stadt Essen, in deren Zentrum die Urgroßmutter einst ein Kolonialwarengeschäft besaß. Die Firma ist in diesen Jahren finanziell erfolgreicher denn je, sie produziert Walzen, Eisenbahnschienen, Radreifen für Lokomotiven. Und Kanonen. Für die Türkei, für Russland, für das preußische Militär, das mit Hilfe der schweren Geschütze die Kriege gegen Dänemark, Österreich und Frankreich für sich entschieden hat.

Aber was nun? Krupp, der Unternehmer, sitzt einsam an der Spitze einer Hierarchie, die laufend neue Stufen dazugewinnt. Unter sich hat er die Prokura (die kaufmännische Leitung), darunter die Ressortchefs, die

Betriebsführer, die Obermeister, die Meister und die Arbeiter. Eine große Sorge Krupps ist, dass die Beschäftigten, die er nicht mehr persönlich beaufsichtigen kann, faul und träge werden. Eine andere, dass sich Sozialisten und Gewerkschafter einschleichen. Auch der Geschäftsleitung traut er nicht. Er möchte alles selbst regeln, also schreibt er Briefe. »Wo ist die Kontrolle, wenn ein Feuer unbemerkt ausbrechen kann?«, fragt er, als er von einem Brand in der Fabrik erfährt. »Alles Unglück ist immer eine Folge von Mangel an Vorsicht und von Gleichgültigkeit.«

Wahrscheinlich weiß Krupp selbst, dass er nicht mehr die Kraft [26] hat, dieses riesige Unternehmen zu führen. Woher sonst die Erschöpfung, die sich in diffusen Leiden äußert. (Burnout-Syndrom nennt man so etwas heute.) Die letzten Winter hat Krupp nur noch ungerne in Essen verbracht, immer wieder ist er in Kurorte geflohen und hat die länger werdenden Auszeiten auf die Gesundheit geschoben. Wie soll er die beiden einander widerstrebenden Impulse – zu kontrollieren und loszulassen – bloß vereinen?

Krupp hat eine Idee. In Torquay, an der englischen Riviera, wo im Winter die Kamelien blühen, wird diese Idee zur Obsession. Er, der immer schon versucht hat, alles schriftlich zu fixieren, möchte eine Betriebsverfassung entwerfen. Einen umfassenden Text, der alle Briefe erübrigt. Er nennt diesen Text das »General-Reglement«. Oder auch, ganz unironisch, sein Opus. Er schaut aufs Meer, er sieht die Firma vor sich. So, wie er sie einst geschaffen hat. Und er schreibt so schöne und klare Sätze wie diesen hier: »Tore, Türen, Schlösser, Wege, Rinnen, Kanäle, Pflaster, alles muß stets in Ordnung sein.«

*

Die Fragen, auf die Krupp eine Antwort zu finden sucht, stellen sich auch bei anderen Unternehmen, die stark wachsen. Die Telegrafen-Bauanstalt von Siemens & Halske, gegründet 1847 in einem Berliner Hinterhaus, ist in wenigen Jahrzehnten zur weitverzweigten Weltfirma aufgestiegen. Sie baut Telegrafenlinien in ganz Europa, in Russland und in Persien, sie verlegt Seekabel im Mittelmeer und über den Atlantik. Während des

Gründerbooms hat Siemens schon über 1500 Mitarbeiter und Tochterunternehmen in London und St. Petersburg.

Trotzdem sträubt sich der Gründer Werner Siemens dagegen, Verantwortung an Angestellte abzugeben. Die Idee der Familienfirma strapaziert er bis aufs Äußerste, indem er wichtige Posten mit Verwandten besetzt. Zum Glück hat er viele davon, elf Geschwister, und die Eltern sind früh verstorben, er trägt die Verantwortung. [27] Sechs von neun Brüdern werden in den Unternehmungen involviert. (Die beiden Schwestern bleiben außen vor.)

Ein Bruder, Wilhelm Siemens, leitet die Niederlassung in London.

Ebenfalls dort beschäftigt ist zeitweilig die Nummer zwei, Friedrich.

Carl, Nummer drei, baut das Russland-Geschäft in St. Petersburg auf.

Die Nummer vier, Walter, führt die Filiale in Tiflis und erwirbt gemeinsam mit den Brüdern ein Kupferbergwerk im Kaukasus.

Als Walter jung verstirbt, übernimmt Otto, die Nummer fünf, die Filialleitung in Tiflis.

Hans, Nummer sechs, gründet eine Glashütte in Dresden, finanziert von Werner.

*

Im März 1872 kehrt Krupp aus England zurück ins Ruhrgebiet. Das General-Reglement ist immer noch nicht fertig. Die Geschäftsleitung soll den Text ergänzen, redigieren und, um der Übersichtlichkeit willen, in Abschnitte gliedern. Doch die Männer in Essen verschleppen die Arbeit. Im Grunde genommen wünschen sie keine Betriebsverfassung, schon gar nicht eine, die sie in ihrer Freiheit beschneidet. Auch der Titel gefällt ihnen nicht. Krupp schlägt deshalb »Statut« vor. Am Ende wird aus dem »General-Reglement« das »General-Regulativ«.

*

Was ist sonst noch los im Boomjahr 1872? Gustav Freytag veröffentlicht den ersten Band seines Riesenwerks *Die Ahnen*, Felix Dahn arbeitet am ebenfalls mächtigen *Ein Kampf um Rom*, und Anselm Feuerbach vollendet

die zweite Fassung der *Amazonenschlacht*. Große historische Stoffe beschäftigen die Bildungsbürger. Nach 28 Telegrafenmasten, Dampfhämmern und den rot schillernden Abwässern der Farbenfabriken dagegen sucht man in Kunst und Literatur vergeblich.

Nur einer macht sich auf, um die wuchernden Industrielandschaften genauer anzuschauen. Adolph Menzel, der Berliner Künstler, berühmt geworden mit monumentalen Darstellungen aus dem Preußen Friedrichs des Großen, reist im Mai 1872 nach Oberschlesien und nistet sich mit dem Skizzenblock in einem Eisenwalzwerk ein. Das Werk ist Teil der Vereinigten Königs- und Laurahütte, einer neuen Aktiengesellschaft, geschaffen vom mächtigen Montanunternehmer Hugo Graf Henckel von Donnersmarck.

In seinem detailbetonten Realismus, der akkuraten Darstellung des Spiels von Licht und Schatten, unterscheidet sich Menzels *Eisenwalzwerk* nicht wesentlich vom *Flötenkonzert Friedrichs des Großen in Sanssouci*, sehr wohl aber im Gegenstand. Der Kronleuchter des Flötenkonzerts wird im Eisenwalzwerk zur feurig glühenden Luppe, deren Hitze in den angestrengten Arbeitergesichtern widerscheint. Menzel sagt später, er habe beim Porträtieren von Riesenschwungrädern und Eisenblöcken Angst gehabt, »gewissermaßen mitverwalzt zu werden«.

*

Das »General-Regulativ für die Firma Fried. Krupp« ist fertig. Am 30. September 1872 hält Krupp die ersten zwölf Exemplare des Werks in den Händen. Obwohl der Text gründlich redigiert worden ist, entspricht er dem Unternehmer in seiner ganzen irritierenden Widersprüchlichkeit. Da findet sich die penible Anweisung, dass die Mitarbeiter im Büro das Lesen von Zeitungen zu unterlassen hätten. Zugleich skizziert Krupp hier zum ersten Mal seine wegweisende und großzügige Sozialpolitik, er schreibt über die »Errichtung von Krankenkassen, Unterstützungs- und Pensionskassen, Krankenhäusern und Bewahr-Anstalten« für die Arbeitnehmer. Und er nimmt das betriebliche Vorschlagswesen vorweg, weist die Unter 29 nehmensleitung an, Verbesserungsideen der Mitarbeiter

»dankbar entgegen zu nehmen«. Man liest und sieht: Krupp fordert nicht nur, er fördert auch. Ein Exemplar des General-Regulativs geht an Kaiser Wilhelm I., versehen mit einer handschriftlichen Widmung des Unternehmers: »Ursprünglich bestimmt dem inneren Gedeihen des Bestehenden – außerdem dienstbar der Abwehr sozialer Verirrung.«

*

Das Bestehende gedieh nicht mehr lange. Im Mai 1873 brach die Wiener Börse zusammen. Im September folgte New York. Und schließlich, im Oktober, Berlin. Der Konkurs von Heinrich Quistorps Vereinsbank war es, der den Anfang machte. Andere Firmen folgten rasch. Deutschland erlebte eine heftige Rezession, einen massiven Einbruch der Wirtschaftstätigkeit, der bis zum Ende des Jahrzehnts anhielt.

Doch womöglich waren die psychologischen Auswirkungen noch schwerwiegender und nachhaltiger als die ökonomischen. Die konservativen Kräfte, die schon lange eine antisemitisch gefärbte Abneigung gegen den liberalen Kapitalismus empfunden hatten, gegen Finanzmärkte und das sogenannte Spekulantentum, sahen sich bestätigt. Andere wiederum – darunter auch jene Bürger, die ihren Aufstieg der Liberalisierung verdankten – waren zutiefst verunsichert. Die Klage über die schlimmen Zustände wurde den Unternehmern zur Gewohnheit. Sie beschwerten sich über magere Gewinne und den entsetzlichen Wettbewerb, über aufsässige Arbeiter und nicht ausgelastete Fabriken. Und sie hörten auch dann nicht auf mit dem Klagen, als es schon längst wieder aufwärtsging.

Das typisch deutsche Unternehmen ist eine Geburt der Gründerzeit. Aber erst in den Jahren nach dem Krach bildeten sich jene prägenden Merkmale heraus, die das 19. Jahrhundert überdauern sollten. Denn der Schock saß tief, er nährte ein obsessives Verlangen nach Ordnung, nach Sicherheit und Planbarkeit, nach Abschottung 30 und Ausgrenzung. Das zeigte sich nicht bloß in der Wirtschaftspolitik des Kaiserreichs, sondern auch in der Art und Weise, wie sich die Firmen, die den Börsenkrach überlebten, neu aufstellten. Die Antwort auf das wilde Treiben der

Boomjahre war das, was manche Ökonomen später als den Organisierten Kapitalismus bezeichnet haben: Alles muss stets in Ordnung sein.

*

Das Sommerhaus der Familie Wallich steht heute noch. Man sieht es zur Rechten, wenn man auf dem Weg von Berlin nach Potsdam die Glienicker Brücke überquert. Eine fröhliche Turmvilla, erbaut im italienischen Stil, mittlerweile cremefarben gestrichen. Doch die Geschichte des Hauses ist tieftraurig und durch und durch deutsch. Hermann Wallich und seine Frau Anna, beide jüdischer Herkunft, übernahmen das Haus 1878, da war Wallich noch Direktor der Deutschen Bank. Nach Hermanns Tod ging es an Sohn Paul über, der mit seiner Familie dort wohnte und viel zu sehr an der Heimat hing, als dass er sich vor den Nationalsozialisten in Sicherheit gebracht hätte. Der Verhaftung entging er nur, indem er nach Köln flüchtete und sich von der Hohenzollernbrücke in den Rhein stürzte. »Mein Liebling«, schrieb er seiner Frau Hildegard in einem Abschiedsbrief, »Du brauchst Dich nicht zu sträuben, auf dem alten Hause an der Glienicker Brücke jetzt die Hakenkreuz-Flagge zu setzen. Die Macht, der ich unterlegen bin, ist eine Weltmacht.«

Hildegard gelang es, Deutschland kurz vor Kriegsbeginn zu verlassen, sie wanderte nach Kalifornien aus, die Köchin und zwei Bedienstete blieben zurück. Nach dem Krieg wurde die Villa zunächst zum Lazarett für russische Soldaten, dann zum Kinderwochenheim. Das Haus wurde den Nachkommen der Wallichs 1994 zurückgegeben, doch konnte sich die Familie die Wiederinstandsetzung nicht leisten und verkaufte es an einen Berliner Bauunternehmer, dessen Pläne, auf dem Grundstück moderne Stadthäuser zu errichten, an den Behörden scheiterten. Die Villa verwahrloste. Skulpturen wur 31 den entwendet, Fensterscheiben eingeschlagen, der Investor drohte, das Haus abreißen zu lassen.

In den 2000er Jahren schließlich kauften Mathias Döpfner, der Chef des Medienhauses Axel Springer, und der Investmentbanker Leonhard Fischer das Anwesen. Sie ließen die Villa aufwändig restaurieren und machten sie zum Museum. Im November 2009 luden sie Hunderte Gäste zu einer Feier

ein, die im Zeichen der jüngeren Geschichte stand. In den Reden ging es um den Kalten Krieg, um die Glienicker Brücke und um den Segen der Wiedervereinigung. Bundeskanzlerin Angela Merkel war gebeten worden, ein paar Worte zu sprechen. Sie holte weit aus: »Perikles hat einmal gesagt…« Die Wallichs aber – die Familie des so gründlich vergessenen Gründungsdirektors der Deutschen Bank, die das Haus einst besessen hatte – erwähnte niemand an diesem verregneten Novemberabend.

32

2
Die soziale Frage

Als sich der Boom schon dem Ende nähert und man in Berlin von einem großen Schwindel spricht, da baut sich der Unternehmer Alfred Krupp ein Haus. Das Haus hat 269 Räume und liegt auf einem Hügel im Süden der Stadt Essen, hoch über dem Baldeneysee. Jahre zuvor hat Krupp dort ein Anwesen, den Klosterbuschhof, erworben. Um ungestört zu bleiben, hat der Unternehmer nach und nach umliegende Wälder und Ackerflächen dazugekauft. Es heißt, er habe den Hügel nicht für sich ausgesucht, sondern für seine fast zwanzig Jahre jüngere Frau Bertha, die in der Villa auf dem Betriebsgelände – der Lärm, die schlechte Luft – nicht glücklich geworden ist.

Erste Skizzen für das neue Gebäude, das Krupp anstelle des Klosterbuschhofs errichten möchte, hat er 1864 angefertigt. Die groben Kohlezeichnungen zeigen zwei Gebäude, eines größer als das andere, über eine Galerie miteinander verbunden. Immer wieder streitet sich Krupp mit wechselnden Architekten über seine Ideen, denn diese sind für die damalige Zeit ungewöhnlich. Die Sandsteinfassade monumental, aber schnörkellos. Die inneren Gerüste, die Säulen und Treppen, allesamt aus Eisen. Dazu das gewölbte Glasdach über der Oberen Halle, ein Wohngefühl wie im Wartesaal eines riesigen Bahnhofs.

Glas, Eisen und Stahl – Krupp greift auf die Materialen zurück, die er aus der Industrie kennt. Er möchte ein Bauwerk, das den technischen Fortschritt verkörpert, nicht die Kunst, er verabscheut alles Ornamentale. Weder Neorenaissance noch Neobarock oder Neogotik soll ihm ins Haus kommen. In einem Brief kritisiert Krupp 33 die Architektur seiner Epoche,

die »für Aussehen, Form und Stil« unnötig Ressourcen vergeude, und er setzt hinzu: »Ich kann nicht genug Strenge empfehlen.«

Trotzdem gehen Aufwand und Kosten über jedes Maß hinaus. Der Sandstein kommt aus Chantilly, es ist dasselbe Material, das Baron Haussmann in Paris benutzt. Für den umliegenden Park wünscht sich Krupp große alte Bäume. Der Unternehmer, der einmal geschrieben hat, seine Ungeduld sei ein »Crocodil«, das sich nicht bezähmen lasse, möchte nicht auf das Heranwachsen eines Waldes warten. Also werden in Mülheim und Gelsenkirchen ganze Alleen entwurzelt und mit eigens konstruierten Baumtransportwagen auf den Hügel gekarrt. Eichen, Platanen und Kastanien. Die Nussbäume kommen aus Kettwig. Besondere Erwartungen hat Krupp an das Heizungssystem. Er wünscht ein Raumklima, das bei geschlossenen Fenstern so frisch und angenehm wirkt wie ein Frühlingstag im Freien. Durch Eisenrohre soll den Räumen unverbrauchte Luft zugeführt werden.

Natürlich verzögert sich der Bau. Die Steinmetze aus Frankreich, die im Zuschneiden des Sandsteins besondere Fähigkeiten haben, verschwinden, als Kaiser Napoleon III. Preußen den Krieg erklärt. Dann später, als der Rohbau gerade fertig ist, gibt der Boden unter den gewaltigen Materialmassen nach, der Erker löst sich und sackt ab. Krupp kann es nicht fassen, er sucht die Schuld bei seinen Baumeistern. In bitterbösen Briefen klagt er sie an, er rechnet ab mit der ganzen Architektenzunft.

Am 10. Januar 1873 schließlich zieht die Familie ein. Doch der Bauherr bleibt unzufrieden. Am meisten stört ihn das verflixte Heizungssystem. Die Hallen sind zu kalt, es zieht im Treppenhaus, und immer wieder pusten die Eisenrohre Küchengerüche in die Wohnräume. Ein halbes Jahr nach dem Einzug lässt Krupp eine umfangreiche Kosten- und Mängelliste erstellen. Zu diesem Zeitpunkt sind die Börsen von Wien und New York schon zusammengebrochen. Berlin folgt bald darauf. Und die Heizung auf dem Hügel ist längst 34 nicht mehr Krupps einziges Problem. Sein Unternehmen braucht Geld. Sehr viel Geld.

*

Die große Krise, die 1873 mit dem Wiener Börsenkrach ihren Anfang nahm, traf die Deutschen völlig unvorbereitet. Das Land hatte, anders als die älteren Wirtschaftsnationen England, Frankreich oder Holland, weniger Erfahrung mit Spekulationsblasen, man kannte die brutalen gesamtwirtschaftlichen Abstürze nicht, die auf Perioden fantastischer Übertreibung folgen. Der Schock, den die Gründerkrise auslöste, hat die deutsche Wirtschaft nachhaltig geprägt.

Zwar beschränkte sich der eigentliche Abschwung bloß auf die ersten sechs Jahre nach dem Zusammenbruch. Doch weil auf kurze Erholungsphasen immer wieder Rückschläge folgten, sprach man auch in den 1880er Jahren noch von einer Krise, von der Langen Depression. Erst der wuchtige Boom, der sich Mitte der 1890er Jahre einstellte und bis zum Ersten Weltkrieg andauerte, setzte der bleiernen Zeit ein Ende.

Tatsächlich befand sich die Wirtschaft, als die Krise hereinbrach, am Anfang eines tiefgreifenden und schmerzlichen Strukturwandels. Die Schwerindustrie an der Saar, an der Ruhr und in Oberschlesien – das Geschäft mit Eisen, Kohle und Stahl – hatte einen rasanten Aufstieg hinter sich, getragen vom Ausbau der Eisenbahn. Mit dem Gründerkrach war der Zenit zunächst einmal überschritten, man hatte zu viel investiert, zu viel produziert, zu viele Leute eingestellt, der Markt war gesättigt. Auch entsprach der patriarchalische Führungsstil mancher Unternehmer nicht mehr den Erfordernissen von Geschäften, die zunehmend komplexer, diversifizierter und internationaler wurden.

Die neuen Industrien dagegen, Chemie, Elektrotechnik und Maschinenbau, die gegen Ende des Jahrhunderts blühen sollten, waren noch nicht ausgereift, die Umsätze und die Zahl der Arbeitsplätze viel zu niedrig, um die vorübergehenden Einbußen der Schwerindustrie wettzumachen. Zwar hatte das Geschäft von Firmen wie Bayer, Hoechst und der BASF aufgrund der starken Nachfrage nach künstlichen Farbstoffen eine gewisse Größe erreicht und sich in der Folge als krisenresistent erwiesen. Doch waren Forschung und Entwicklung zunächst noch wenig organisiert. Die Einrichtung gut ausgestatteter Laboratorien, die Zusammenarbeit mit den Universitäten und technischen

Hochschulen, die absichtsvolle Verbindung wissenschaftlicher Arbeit und betriebswirtschaftlicher Anwendung – all das stand erst bevor.

Im Feld der Elektrotechnik wiederum ging die Familienfirma Siemens voran. Sie waltete nicht bloß in Deutschland, sondern auch in Russland, England und anderswo. Beim Bau von Telegrafenlinien allerdings stagnierte das Geschäft. Die Firma konzentrierte sich in den 1870er Jahren zunehmend auf die Verlegung von Seekabeln, ein abenteuerliches Unterfangen, geprägt von allen nur erdenklichen Rückschlägen. Noch nicht angebrochen war die große Ära der Elektrifizierung, die flächendeckende Versorgung ganzer Städte und Länder mit Strom, eine gewaltige Organisationsaufgabe, die enorm viel Kapital und ein professionelles Management erforderte.

In einer embryonalen Phase befand sich die Automobilindustrie, die sich erst nach dem Zweiten Weltkrieg zum deutschen Leitsektor entwickeln sollte. Carl Benz, Gottlieb Daimler und Nicolaus August Otto waren noch jung, als die Krise hereinbrach, sie erarbeiteten die technischen Grundlagen und feilten, bei ständiger Explosionsgefahr, an Motoren, deren späterer Erfolg überhaupt nicht abzusehen war. Entsprechend schlecht dokumentiert sind diese Anfänge, die in Werkstätten, Hinterhöfen und Gartenhäusern gemacht wurden, ohne dass die Öffentlichkeit groß Notiz davon genommen hätte.

Weil sich die Unternehmen, um die es hier geht, in ganz unterschiedlichen Entwicklungsstadien befanden, waren sie nicht alle gleichermaßen vom Einbruch der Wirtschaft betroffen. Nicht für jede dieser Firmen stand nach 1873 gleich die Existenz auf dem Spiel. Aber fast alle mussten in den Folgejahren ihre Geschäftsstrategien prüfen und sich unter veränderten Umständen neu ausrichten. Sie 36 kämpften um Umsätze und Aufträge, um das tägliche Geschäft und waren zugleich mit grundsätzlichen Fragen konfrontiert.

Die 1870er Jahre waren eine überspannte Zeit, geprägt von den großen gesellschaftlichen Debatten – die »Judenfrage« und der Kulturkampf gegen die Katholiken. Das Thema aber, das die Unternehmer am meisten beschäftigte, war die soziale Frage: die Auswirkungen der industriellen

Revolution auf die Gesellschaft als Ganzes und auf die Arbeiterschaft insbesondere, die in den rasant wachsenden Städten unter knappem Wohnraum, widrigen Arbeitsbedingungen und gesundheitlichen Belastungen litt.

Karl Marx, der Prophet des Umsturzes, lebte 1873 in London. Im Lesesaal des British Museum arbeitete er an einem Nachwort für die zweite Auflage des *Kapitals*, Band 1, und er freute sich wie ein Kind über die schlechten Nachrichten aus Deutschland. Die Krise sei mal wieder im Anmarsch, so schrieb er, sie werde den Glückspilzen des heiligen deutschen Reiches Dialektik einpauken und dem »praktischen Bourgeois« die Widersprüche der kapitalistischen Gesellschaft offenbaren.

Tatsächlich sahen die Unternehmer diese Widersprüchlichkeit auch, sie begriffen, dass die Krise zum Wesen der freien Marktwirtschaft gehörte, und das gefiel ihnen überhaupt nicht. Vom Gründerfieber hatten sie profitiert, doch empfanden sie die liberale Ordnung nun, da das Pendel in die andere Richtung schlug, als wild und ungezügelt und gemeingefährlich. Im Besonderen fürchteten sie die Reaktion der Arbeiter auf Lohnkürzungen und Entlassungen, die drohende Revolution wurde in Unternehmerkreisen endlos diskutiert, sie beeinflusste Denken und Handeln.

Auch um das eigene Geschäft zu sichern, vollzogen viele Unternehmer den Abschied vom Laissez-faire-Liberalismus. Sie gaben den »Kapitalisten« und »Spekulanten«, den »Aktienschwindlern« und »Börsenjuden« die Schuld an einem Zusammenbruch, zu dem sie selbst beigetragen hatten. Als hätten sie nie anders gedacht, behaupteten sie nun, man müsse den freien Markt beschneiden und stabile Strukturen schaffen. Sie fanden in größeren Einheiten zusammen, 37 in Großbetrieben, Kartellen und Verbänden, und sie suchten die Nähe zu einem starken Staat, der sich ebenfalls vom Liberalismus abwendete und ordnend und schützend in die deutsche Wirtschaft eingriff.

*

Ein paar Zahlen, die das Ausmaß der Krise wiedergeben.

Von den neunhundert Aktiengesellschaften, die nach 1870 gegründet wurden, überlebten den Gründerkrach gerade mal 200.

Die Rohstoffpreise sanken dramatisch. Bei der Gutehoffnungshütte in Oberhausen kosteten Stahlschienen, Stabeisen und Eisenblech im Sommer 1874 nur noch halb so viel wie ein Jahr vorher.

In Berliner Maschinenbaubetrieben waren 1873 um die 35 000 Menschen beschäftigt, vier Jahre später weniger als die Hälfte.

*

Und ein Todesfall: Im Oktober 1873 wird im Stadtgraben von Stralsund ein Mann mit aufgeschlitzten Pulsadern gefunden. Der Pensionär, er heißt Riedel mit Nachnamen, hat ein Vermögen von 20 000 Talern bei Quistorps Vereinsbank in Berlin investiert und infolge der Krise verloren.

*

Der Verwaltungsrat der Commerz- und Discontobank in Hamburg, gegründet 1870, genau wie die Deutsche Bank, bedauert, dass er aufgrund der Geschäftsentwicklung keine Dividende zahlen könne. Ein Prokurist hat Spekulationsgeschäfte getätigt und vergeblich versucht, die Verluste zu verschleiern. Eine jede Bankenkrise bringt solche Charaktere hervor, Hasardeure, deren Geschäfte so lange gut gehen, bis der Crash kommt. Doch der Mann bleibt anonym. Im Geschäftsbericht der Commerzbank heißt es sehr dis38kret: »Die Wechselstube hat uns pro 1873 einen Verlust gebracht von Rm (Reichsmark) 180 933.44. Als wir im Jahre 1872 dieselbe errichteten, war es die Absicht, ein Effecten-Geschäft der solidesten Art zu machen, was jedoch durch die Handlungsweise der zur Leitung derselben berufenen Persönlichkeit vereitelt wurde, und hatten wir schon gegen Ende vorigen Jahres beschlossen, dieses Institut wieder aufzugeben.«

*

Die Berliner Union Actien-Gesellschaft für Eisengiesserei und Maschinen-Fabrikation wird 1875 liquidiert. Zehn Jahre zuvor hat der Maschinenbauer Emil Rathenau die Firma in der Berliner Chausseestraße

gegründet. Im ehemaligen Tanzsaal der Gaststätte Bella Vista hat er, umgeben von alten Bäumen, eine kleine Fabrik untergebracht, die Dampfmaschinen herstellt sowie Bühnenkonstruktionen für das Königliche Opernhaus; das Schiff für Giacomo Meyerbeers *Afrikanerin* ist dort entstanden.

Rathenau selbst hat rechtzeitig verkauft. Als das Unternehmen schließen muss, ist er bloß angestellter Direktor. Trotzdem rutscht er in eine schwere Krise. Er ist 37 Jahre alt und weiß nicht, was er mit sich anfangen soll. Um auf neue Ideen zu kommen, reist er zu Weltausstellungen. Nach Wien. Nach Philadelphia. Nach Paris. Mal begeistert er sich für das eine Projekt, dann wieder für ein anderes. So sucht Emil Rathenau jahrelang nach seiner Bestimmung, bis er schließlich, in einem hellen Moment, das deutsche Patent auf Thomas Alva Edisons Glühlampe erwirbt.

*

Krupp wendet sich an den Kaiser. Zehn Millionen Taler möchte er vom Staat haben. Er benötige das Darlehen, so schreibt er Wilhelm I. in einem Brief, um seine Handlungsfähigkeit zu sichern: »So bleibt mein Werk vor Missbrauch von Kapitalisten bewahrt.« [39] In den guten Zeiten hat Krupp die Gewinne ins Unternehmen reinvestiert, er hat Eisenhütten und Kohlenzechen erworben und sich an einer Erzgrube in Bilbao beteiligt. Nun, da die Preise fallen und die Nachfrage einbricht, kann der Unternehmer die Schulden nicht mal annähernd begleichen.

Krupps Nöte sind nicht einzigartig. Auch die Rivalen, die Dortmunder Union, der Bochumer Verein oder Phoenix, leiden unter den riesigen Investitionen, die sie während der Boomjahre getätigt haben, und unter der verschärften internationalen Konkurrenz, weil jetzt alle Unternehmen, ob in Wallonien oder Yorkshire, versuchen, ihre Industrieprodukte zu Niedrigpreisen loszuwerden.

Was Krupp von anderen Unternehmern unterscheidet: Er ist fest davon überzeugt, dass der Staat einspringen muss, um ihn zu retten. Er denkt an die Kanonen, die dem Militär in den Kriegen gegen Österreich, Dänemark

und Frankreich gute Dienste geleistet haben. Und an die Wohnanlagen, die er für seine Arbeiter errichtet hat, ein soziales Pionierprojekt, das an Größe und Ambition in Deutschland seinesgleichen sucht.

Gerade erst ist mit Cronenberg die schönste Kolonie entstanden, eine Siedlung westlich des Essener Fabrikgeländes, 1400 Wohnungen in dreigeschossigen Bauten, dazu ein hübscher Park in der Mitte, ein Einkaufsladen, ein Gasthaus mit Kegelbahn und ein Musikpavillon – und all das bloß, um die Arbeiter, die bei Krupp beschäftigt sind, zu loyalen und obrigkeitshörigen Kruppianern zu machen, zu Vorbildern für das gesamte deutsche Proletariat, das immun werden soll gegen die Versprechungen des Sozialismus.

In der Krise zeigt sich der Charakter eines Menschen. Krupp begreift sich als Ausnahmeunternehmer. Weil er schon im Aufschwung nicht den Prinzipien betriebswirtschaftlicher Logik gehorcht hat, findet er, dass er auch im Abschwung davon ausgenommen sein müsse. Eine nationale Institution sei das Unternehmen Krupp, so meint er. Und er warnt davor, was passieren sollte, wenn diese Institution, der es nie um Dividenden gegangen sei, sondern um das Gemeinwohl, in die Hände ausländischer Anleger fallen sollte.

40 In der Tat ist die Zukunft des Unternehmens im Jahr 1873 höchst ungewiss. Krupp weist die Unterhändler an, nicht allzu demütig aufzutreten. »Stolz und frech« sollen sie sich in der Hauptstadt Berlin geben. Seine Leute wissen es besser. Unzählige Bittgänge sind vonnöten, um überhaupt etwas zu erreichen. Denn die Regierung des Reichskanzlers Otto von Bismarck, zu diesem Zeitpunkt noch wirtschaftsliberal ausgerichtet, hat überhaupt kein Interesse daran, ein Riesenunternehmen, das sich verhoben hat, mit zinsfreien Darlehen zu retten. Erst Ende März 1874 erklärt sich ein Konsortium, angeführt von der preußischen Staatsbank, bereit, einen Kredit über zehn Millionen Taler zu geben. Nicht zinsfrei, sondern zu den marktüblichen Konditionen. (Fünf Prozent.) Mit einer kurzen Laufzeit. (Bloß neun Jahre.) Und unter der Auflage, dass ein Bankenvertreter als Treuhänder in die Geschäftsleitung einzieht.

Krupp ist nicht enttäuscht, nein, schlimmer, er empfindet die Konditionen als Niederlage, als persönliche Demütigung, und eine schreckliche Schwermut überfällt ihn: Wie hat ihm so etwas überhaupt geschehen können? Und wenn es denn einmal geschehen ist, kann es nicht jederzeit wieder geschehen? Das Unternehmen aber überlebt. Das Staatsgeld reicht am Ende aus, um Krupp durch die Krise zu bringen.

*

Nicht allen geht es schlecht. Für die Gasmotorenfabrik Deutz in Köln wird das Geschäftsjahr 1875/76 zum Rekordjahr. Nie hat sie mehr Motoren verkauft, 634 Stück sind es. Der kaufmännische Direktor Nicolaus August Otto hat einen Gasmotor erfunden, den vor allem Handwerksbetriebe nutzen. Der technische Direktor Gottlieb Daimler ist aus Karlsruhe dazugestoßen, um die industrielle Fertigung aufzubauen.

Otto und Daimler, ein ideales Gespann, so möchte man meinen, denn beide gehen später als Automobilpioniere in die Geschichte ein. Aber die zwei leitenden Mitarbeiter, die gegenüber dem Firmen[41]gelände ein stattliches Doppelhaus teilen und deren Kinder miteinander spielen – sie können einander nicht ausstehen. Sie konkurrieren, wo sie nur können. Im Geschäft. Und bei der Gemüseernte in den langgestreckten Gärten, die hinter den Doppelhaushälften bis ans Rheinufer reichen.

*

Auch die BASF, kurz für Badische Anilin- & Soda-Fabrik, macht weiterhin Gewinne. Mitten in der Krise wird der Palast des Gründers fertig. Der Gründer hat den Bau noch während der Boomzeit geplant. Er heißt Friedrich Engelhorn, sein Haus nennt er, wenig erfinderisch, »Palais Engelhorn«.

Engelhorn ist ein Mannheimer Unternehmer, der als junger Mann ein Gasbeleuchtungsgeschäft geführt hat. Bei der Gasherstellung entstehen Abfallprodukte, die zur Erzeugung von Teerfarben genutzt werden können. In England stößt ein Chemiker eher zufällig auf ein sehr attraktives Violett, das sogenannte »Mauvein«, geeignet zum Färben von

Seide und Baumwolle. Aus Frankreich kommt bald darauf ein rotblaues »Magenta«. Chemiker in ganz Europa wetteifern darum, die nächste Farbe auf den Markt zu bringen.

Engelhorn ist einer der ersten deutschen Unternehmer, die in das neue Geschäft einsteigen. (Bayer in Wuppertal und Hoechst bei Frankfurt sind frühe Konkurrenten.) In einer alten Zinkhütte auf dem Mannheimer Pestbuckel produziert er Magenta, Violett, Blau und andere Farben für die Textilindustrie. Ein Chemiker, der die Familie Engelhorn trifft, berichtet danach, dass »die frohe Mädchenschar in den neuesten Anilinfarben« geleuchtet habe. Die Welt wird bunt.

Die BASF bezieht einen Standort in Ludwigshafen, ein Gelände nördlich der noch winzigen Stadt, 13 Hektar groß und günstig gelegen am Ufer der Rheins, den man als Transportweg, Abwasserbecken und Müllkippe nutzen kann. Engelhorn selbst bleibt auf der gegenüberliegenden Rheinseite wohnen, in Mannheim, der 42 Quadratestadt, deren Häuserblocks mit Buchstaben und Ziffern gekennzeichnet werden. Die Erfolgsgeschichte des Unternehmers Engelhorn lässt sich deshalb auch in Quadraten wiedergeben. Denn Engelhorn zieht häufig um, von der bescheidenen Wohnung in C4 ins Hochparterre des schon größeren Mühlerdorf'schen Hauses in G7, dann in die Direktorenvilla der am Stadtrand gelegenen Gasfabrik in K6. Und mit jedem Quadrat, das Engelhorn neu bezieht, wohnt er ein bisschen schöner als zuvor. Die Gewinne der BASF schließlich erlauben es ihm, ein Gebäude genau dorthin zu setzen, wo alle Mannheimer gerne ein Haus hätten. A1. Direkt gegenüber vom Schloss.

Bescheiden ist das Palais Engelhorn nicht. Es überragt die umliegenden Barockbauten. Die streng symmetrische Fassade orientiert sich an Palästen der italienischen Renaissance. Über den rundbogigen Fenstern im Erdgeschoss hat Engelhorn ein paar Porträtköpfe anbringen lassen. Römische Götter sind nicht dabei, bloß die preußischen Militärs Roon und Moltke. Und der glatzköpfige Bismarck mit einem Schnurrbart, der in Stein gemeißelt noch fester und stattlicher ausschaut als in Wirklichkeit. Auch etwas anderes gibt den Mannheimern zu reden. Engelhorn soll im

großzügigen Inneren – der Silbersaal, das Spiegelgewölbe, das imposante Treppenhaus mit Säulen und Mosaikböden – ein Geheimversteck angelegt haben. Um sich im Falle eines Umsturzes vor Revolutionären verstecken zu können. So berichtet ein am Bau beteiligter Arbeiter. Womöglich stimmt die Geschichte nicht. Doch den Geist der Zeit trifft sie schon.

*

»Friede den Hütten! Krieg den Palästen!«

Als Georg Büchner 1834 seinen Aufruf in der Flugschrift *Der Hessische Landbote* verbreitete, da dachte er an Bauern und Handwerker und an die adlige Oberschicht. Vierzig Jahre später sprach man immer noch von Hütten und Palästen. Aber die Hütten waren 43 nunmehr die Hüttenwerke der Schwerindustrie, in denen das Proletariat schuftete, und die Paläste, das waren die prächtigen Villen von Krupp, Borsig und Engelhorn.

Damals schon wurde den Unternehmern vorgeworfen, sie hätten ihre bürgerlichen Wurzeln verraten und sich am verschwenderischen Lebensstil des Hochadels orientiert. Die sogenannte Aristokratisierungsthese ist umstritten, denn die neureichen Unternehmer behielten ihre bürgerlichen Gewohnheiten durchaus bei. Sie waren pflichtbewusst, arbeiteten an vielen Tagen von früh bis spät in die Nacht, aßen lieber deftig als dekadent, tranken ordentliche, aber nicht allzu teure Weine, lehnten Adelstitel oft ab und wurden stattdessen Kommerzienräte. Die wenigsten Kinder dieser neureichen Wirtschaftsbürger heirateten ein in die Familien von Fürsten und Grafen.

Richtig ist aber, dass die erfolgreichen Unternehmer in der Gründerzeit Geld anhäuften, das ausgegeben werden wollte. Und dass sie sich von der Lebenswelt der Arbeiter abkoppelten. Noch in den 1860er Jahren hatten viele Unternehmer in Villen gewohnt, die auf dem Fabrikgelände standen, ganz wie der Berliner Farbenfabrikant Treibel in Theodor Fontanes *Frau Jenny Treibel*. Die direkte Nachbarschaft schuf emotionale Nähe, die Möglichkeit des täglichen Aufeinandertreffens, eine Beziehung, die oft von gegenseitiger Loyalität geprägt war. Je größer aber die Betriebe wurden, desto weniger angemessen schien die Villa auf dem Werksgelände. Die

Kinder litten unter der schlechten Luft, die Ehefrauen wollten lieber in den grünen Vierteln wohnen, die überall an den Stadträndern hochgezogen wurden.

Die Firmengewinne also finanzierten die Errichtung prächtiger Bauten, den Erwerb alter Rittergüter und riesiger Landsitze. Maurische Säle entstanden und botanische Gärten mit exotischen Orchideen. Telegrafenanlagen und später die Telefone machten es den Unternehmern möglich, Anweisungen aus der Ferne zu erteilen. Mancher Patriarch wurde so zur mythisch entrückten Figur, noch mächtig, aber seltsam unsichtbar. Was sollten die Essener Arbeiter [44] davon halten, dass der alte Krupp in seiner Villa, auf einem Hügel zwanzig Kilometer entfernt, eine »Leituhr« installieren ließ, nach der sämtliche Uhren der Krupp'schen Fabriken zu ticken hatten?

*

Vornehme Villen auf der einen Seite, Verelendung auf der anderen. In der Krise verloren Hunderttausende ihre Stellen, die Löhne der Arbeiter wurden bei manchem Großbetrieb um die Hälfte reduziert. Die Wohnungsbautätigkeit der Unternehmer, ein Mittel, um Arbeiter an die Firma zu binden, kam vorübergehend zum Erliegen, selbst bei Krupp. Dazu noch die Repressionen. Viele Firmen nutzten die Krise, um Arbeiter, die sie für aufsässig hielten, zu entlassen. Die Streiktätigkeit, die während des Gründerbooms lebhaft gewesen war, brach abrupt ab – zu groß war die Angst um die Arbeitsplätze.

In dieser katastrophalen Situation rückte die Arbeiterbewegung Stück für Stück zusammen. Lange war die Führung zersplittert und uneins gewesen. Es gab zwei Gruppen, die marxistischen Eisenacher und die gemäßigten Lassalleaner, die einander unversöhnlich gegenüberstanden. Doch mit jedem Kongress, auf dem sich die Vertreter der beiden Gruppen trafen, in Berlin, Eisenach und Coburg, wuchs die Einsicht, dass man Kompromisse finden müsse.

*

Einer der bekanntesten Sozialisten, Vertreter des Eisenacher Flügels, ist selbst Unternehmer. August Bebel heißt er. In Leipzig betreibt er eine Werkstatt mit zehn Angestellten. Sie stellt Tür- und Fenstergriffe aus Büffelhorn her. Bekannter noch als für das Büffelhorn ist Bebel für seine Auftritte als Abgeordneter der Sozialdemokratischen Arbeiterpartei. Im Reichstag hat er aus dem *Hessischen Landboten* zitiert – »Friede den Hütten! Krieg den Palästen!« – und den Zorn Bismarcks auf sich gezogen. Der Reichskanzler setzt Staatsanwälte ein, die gegen Bebel und andere Sozialisten vorgehen. Schon bald 45 sitzt Bebel eine zweijährige Haftstrafe in Hubertusburg ab. Landesverrat und Majestätsbeleidigung.

Hubertusburg ist ein ehemaliges Jagdschloss in Sachsen, das als Nervenheilanstalt für Frauen und als Blindenschule genutzt wird. Auch ein paar politische Gefangene sitzen dort ein. Bebels Zellennachbar ist sein Mitstreiter Wilhelm Liebknecht. Die beiden Radikalen bekommen die Erlaubnis, im Gefängnisgarten Radieschen zu pflanzen. Schon bald machen sie beim täglichen Hofgang ein Wettrennen, jeder will der Erste sein, der das Gemüse erntet. Bebel schreibt in seinen Lebenserinnerungen: »Der Same ging prachtvoll auf, das Kraut schoss mächtig in die Höhe, aber die ersehnten Radieschen zeigten sich nicht.« Mit der ersehnten Revolution wird es den beiden ganz ähnlich gehen.

*

Apropos Gemüse: Immer wieder kommt es zum Streit zwischen Daimler und Otto. Otto soll erfinden, Daimler soll umsetzen, aber wenn Daimler umsetzt, redet ihm Otto rein, und wenn Otto erfindet, redet ihm Daimler rein.

Daimler und Otto – das könnte die Geschichte einer wunderbaren Freundschaft werden, doch in der Wirklichkeit ist es eher wie im Gedicht von Ernst Jandl:

otto trotzt
daimler: fort, otto, fort!
otto: ogottogottogott

Der Eigentümer der Firma, ein Zuckererbe namens Eugen Langen, sieht sich gezwungen, eine »Instruktion« aufzusetzen, um Daimler und Otto zur Harmonie zu zwingen. »Die Stellung der beiden Direktoren ist eine koordinierte«, heißt es darin. »Es ist deshalb bei Ausübung der gleichmäßig zustehenden Rechte eine gewisse Beschränkung und Unterordnung notwendig, namentlich aber 46 ein freundlich kollegialer Verkehr in stetem Hinblick auf die Erreichung des gemeinsamen Zieles.«

*

Für eine Million Taler übernimmt die Deutsche Bank einen Teil der Deutsch-Belgischen La Plata Bank in Montevideo und Buenos Aires. Das Institut soll den Export von südamerikanischem Leder nach Europa finanzieren. Die Deutsche Bank glaubt an ein gutes Geschäft, sie hält die »commerziellen Beziehungen zwischen einem der größten Wolle- und Häute-Stapel-Plätze der Welt und einem fabrikreichen Lande, wie Deutschland«, für grundsolide und krisenresistent. Prompt bringt ein Coup in Uruguay eine neue Regierung an die Macht, die ihre Kredite nicht mehr bedienen will.

Nicht viel besser steht es in Asien. Die Deutsche Bank hat ihr dortiges Kapital in Silber gedeckt. Als die Silberpreise infolge der globalen Wirtschaftskrise kollabieren, muss die Bank zwei gerade erst eröffnete Niederlassungen wieder schließen. (Der Geschäftsbericht dazu: »Unsere Filialen in Shanghai und Yokohama hatten unter verschiedenen Widerwärtigkeiten zu leiden.«) Überraschend gut dagegen entwickelt sich das langweilige Geschäft mit den deutschen Sparkunden, die ihr Geld auch weiterhin sehr eifrig bei der Deutschen Bank deponieren. Global denken, lokal handeln: Der Weg zur Weltbank ist noch weit.

*

Am 2. Juli 1874 meldet die Nachrichtenagentur Reuters, dass ein Schiff auf einen Eisberg aufgelaufen und mitsamt Besatzung untergegangen sei. Es ist die Faraday, ein Kabelschiff der Firma Siemens, gebaut in Newcastle. Im Auftrag einer eigens gegründeten Aktiengesellschaft, der Direct United

States Cable Company, soll die Faraday ein Seekabel verlegen, das die irische Westküste über die Insel Neuschottland mit dem amerikanischen New Hampshire verbindet.

47 An Bord der Faraday befinden sich auch Carl Siemens, der Bruder des Gründers Werner Siemens, und Ludwig Löffler, der beste Ingenieur der Firma. Werner wiederum ist in Berlin zurückgeblieben. Als er die Nachricht erhält, macht er sich gerade auf den Weg in die Königliche Akademie der Wissenschaften, wo er zum ordentlichen Mitglied ernannt werden soll, eine große Ehre an sich. Vor der Siemens-Fabrik in London haben sich die Familien der Besatzung bereits versammelt, um gemeinsam zu trauern. In Berlin hofft Werner noch, dass es sich um eine Falschmeldung handle.

Schweren Herzens verlässt er die Villa in Charlottenburg. Und geht zu Fuß durch den Tiergarten. Die Akademie hat ihren Sitz in der Prachtstraße Unter den Linden. Dort würdigt ihn der Akademiepräsident als deutschen Gelehrten und Wissenschaftler – und als tatkräftigen Unternehmer. Der Akademiepräsident sagt: »Deine Telegraphendrähte umstricken den Erdball. Deine Kabeldampfer befahren den Ozean. Unter den Zelten Bogen und Pfeil führender Nomaden, deren Weidegründe deine Botschaften durchfliegen, wird dein Name mit abergläubischer Scheu genannt.«

Einen Tag später erfährt Siemens, dass man in Amerika nichts von einer Seekatastrophe weiß. Bruder Carl meldet sich: Die Agenturmeldung sei von der Konkurrenz lanciert worden, die Faraday habe lediglich im Nebel festgesteckt, allerdings sei man mit der Arbeit nur schlecht vorangekommen. Werner hält nun nichts mehr in Berlin. Er reist nach Irland, um der Arbeit beizuwohnen. Lebhaft schildert er in seinen Erinnerungen, was geschieht, nachdem die Faraday in der Ballinskelligs Bay ausgelaufen ist, um das Teilstück nach Neuschottland zu verlegen. Das Kabel reißt und geht in sechstausend Meter Tiefe verloren. Carl wirft einen Suchanker aus, ein hoffnungsloses Unterfangen. Dann, nach sieben Stunden Suche, ein Wunder: Das Kabel kann geborgen werden.

Doch damit ist die Geschichte immer noch nicht zu Ende. Das Kabel reißt erneut, diesmal endgültig. Und geht, als man, einen Monat später, den nächsten Versuch startet, in einem Sturm vor Neufundland schon wieder verloren. Was hätte Oscar Wilde dazu 48 gesagt? Ein Kabel zu verlieren, kann als Missgeschick bezeichnet werden; gleich zwei Kabel zu verlieren, ist Schlamperei.

*

Richard Wagner wird im November 1874 mit der *Götterdämmerung* fertig, dem letzten Teil eines gewaltigen Zyklus. 26 Jahre und drei Monate hat er am *Ring des Nibelungen* gearbeitet. Der Komponist verknüpft darin altnordische und mittelhochdeutsche Sagen. Bei der Uraufführung im Bayreuther Festspielhaus zwei Jahre später tragen die Sänger Schuppenpanzer und Hörnerhelme. George Bernard Shaw ist der erste Rezensent, der einen Bezug zur ökonomischen Moderne herstellt. Wo andere Kritiker bloß Vorzeit erkennen wollen, sieht Shaw die Maschinerie des Industriekapitalismus am Werk. Die sozialistische Auslegung des Strebens nach Macht und Reichtum hat seither ihren festen Platz in der Interpretationsgeschichte: *Der Ring des Nibelungen* als großes Bergbautheater. Alberichs Unterwelt wird zur Zeche, in der die rußverschmierten Zwerge schuften, Walhalla zur erhabenen Villa Hügel. Und Alfred Krupp, hager, weißbärtig, Zylinder tragend, schlüpft in die Rolle des Götterchefs Wotan.

*

Am 28. Dezember 1874, zwischen Weihnachten und Neujahr, schreibt ebendieser Krupp einen Brief an die Belegschaft. Darin betont er, dass er loyale Arbeiter auch in schweren Zeiten halten wolle. Und er verweist auf die Anstrengungen, die das Unternehmen macht, um das Leben der Kruppianer zu verbessern. Gerade erst hat auf dem Werksgelände eine »Centrale Verkaufsstelle« aufgemacht, ein betriebseigenes Einkaufszentrum mit einem Kolonialwarenladen, einer Schneiderei und einer Speiseanstalt. Die Krupp'sche Bäckerei ist um zwölf Backöfen und

drei Knetmaschinen erweitert worden. Und dennoch: Die Kernbotschaft des Briefs ist keine weih 49 nachtliche. Krupp kündigt Lohnkürzungen an und schließt mit der Warnung, dass jede Äußerung der Unzufriedenheit als Entlassungsgrund anzusehen sei, Essen, Gussstahlfabrik, gezeichnet Krupp.

*

Die Eisenacher und die Lassalleaner kommen zusammen. Auf dem Gothaer Parteitag einigt man sich auf ein gemeinsames Parteiprogramm. In London schimpfen die beiden streitlustigen Alten Karl Marx und Friedrich Engels. Sie sind empört, sie wittern Verrat, sie ärgern sich über jedes Komma. Und das, obwohl die neu gegründete Sozialistische Arbeiterpartei Deutschlands in ihrer Zielsetzung von der reinen Lehre kaum abweicht. Womöglich ist es der Prozess, der die streitsüchtigen Alten verstimmt. Denn im Ringen um Gemeinsamkeiten, in der Fähigkeit zum Schulterschluss zeigt sich ein Charakterzug, der den Sozialdemokraten erhalten bleiben wird. Sie sind versöhnungs-, verhandlungs- und kompromissbereit.

*

Zur selben Zeit wagt Siemens einen weiteren Versuch. Die Verlegung des transatlantischen Kabels gelingt, doch diesmal ist das Kabel fehlerhaft. Erst im August wird der Schaden behoben. Einen Monat später steht die Verbindung. Börsenmakler in New York und London veranstalten ein Wettrennen, sie schicken Depeschen mit den Kabeln von Siemens und mit denen der Konkurrenz. Die Siemens-Depesche ist um eine Stunde schneller. Ein Triumph. Endlich.

*

Auch die Kapitalisten schließen in der Not Kompromisse. Zwei mächtige Fraktionen sind es, die zusammenfinden: Die Großgrundbesitzer im Osten des Reichs und die Schwerindustriellen im Westen. Sie fordern Schutzzölle, um sich vor Billigimporten aus 50 dem Ausland zu schützen.

Es gibt eine schöne Umschreibung dieser branchenübergreifenden Interessengemeinschaft, sie klingt wie der Titel eines Unterhaltungsromans: Roggen und Eisen.

Die Industriellen gründen im Februar 1876 den Centralverband deutscher Industrieller, das Ziel ist zunächst »die Bekämpfung der Freihandelslehre, welche die Arbeit dem Ruin überliefert zugunsten der ausländischen Arbeit«. Aber auch die Kolonialpolitik beschäftigt den Verband und – mehr und mehr – die soziale Frage. Die wachsende Organisationskraft der Arbeitnehmer erfordert, dass sich die Arbeitgeber verbünden und absprechen.

Selbstbewusst nimmt der Centralverband Einfluss auf die Politik. Eine Enquetekommission behandelt das Thema der Schutzzölle. Die Fragebögen und Protokolle werden vom Centralverband redigiert. Darüber hinaus schreibt der Verband eine Fülle von Gutachten. Und Gesetzesentwürfe, die von der Politik fast wortgleich übernommen werden. Angeekelt beobachtet Bebel, der sozialdemokratische Abgeordnete, einen neuen Typus: den Lobbyisten, der sich im Foyer des Reichstags über die Parlamentarier hermacht. Im Geist von Roggen und Eisen entsteht das moderne Verbandswesen.

*

Der Verband hat ein Gesicht: Stechender Blick. Hervorstehendes Kinn. Das helle Haar scharf zurückgestrichen. Henry Axel Bueck, ursprünglich Landwirt im fernen Ostpreußen, wird zum Geschäftsführer zunächst des Vereins zur Wahrung der gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen in Rheinland und Westfalen, dann des Centralverbands deutscher Industrieller. Das ist ein ungewöhnlicher Karrieresprung, denn Roggen und Eisen liegen zunächst, Mitte der 1870er Jahre, noch nicht ganz so nah beieinander.

Das politische Lager wechselt Bueck ebenso rasch und unkompliziert wie den Arbeitsplatz. Während der Gründerjahre ist er ein Freihändler und unterstützt die Abschaffung der Roheisenzölle. Doch mit der Krise mutiert der Mann, der den Centralverband dreißig 51 Jahre lang führen

wird, zum Protektionisten und tritt für Schutzzölle ein. Das ist eine biografische Entwicklung, eine Art Häutung, die Bueck nicht allein vollzieht: In der Langen Depression werfen viele Wirtschaftsbürger eine liberale Gesinnung ab, die ihnen nicht mehr opportun erscheint.

*

Bueck hat Memoiren geschrieben, sie bieten einen Blick in das Innere dieses ersten großen Lobbyisten. Doch der Blick ist kein fröhlicher. Bueck beklagt sich über die harte Arbeit, über das frühe Aufstehen, über den Mangel an Zeit, die er für die Familie hat. Ein Leben lang empfindet sich Bueck als unterbezahlt, wahrscheinlich zu Recht. Unermüdlich vertritt er die Interessen von Unternehmern, die ein Vielfaches von dem verdienen, was ihm zufällt. Mehrfach ist er auf der Villa Hügel zu Gast. Er geht mit Friedrich Alfred Krupp, dem Sohn Alfreds, auf die Jagd und berichtet danach, dass der junge Krupp ein guter, aber kein passionierter Jäger sei.

Eine interessantere Begegnung schildert Bueck sehr detailliert. Der Schriftsteller Richard Dehmel wird sein Mitarbeiter. Es ist derselbe Dehmel, dessen erotisches Gedicht »Venus Consolatrix« später auf Anweisung des Oberlandesgerichts Berlin geschwärzt werden muss. Dehmel, avantgardistischer Lyriker und zugleich Teil einer Künstlerboheme, die für ihre Existenz auf dröge Bürojobs angewiesen ist, schenkt dem Chef ein Exemplar seines ersten Gedichtbands. Bueck erschrickt: Die Lyrik stößt ihn ab, sie widert ihn an. Zugleich ist er fasziniert von dem ungewöhnlichen Angestellten, der Verse schreibt wie diesen hier: »Und schweigend lüpfte sie die rote Rüsche/und nestelte an ihren seidnen Litzen/und öffnete das Kleid von weißem Plüsche…«

Als Dehmel von einem Tag auf den anderen nicht mehr zur Arbeit erscheint, lässt Bueck den Lyriker suchen, er beauftragt einen Freund Dehmels, der den Dichter in Italien aufspürt, das Geld ist ihm dort ausgegangen. Bueck bezahlt die Rückreise. Dehmels Ehe[52]frau, die Märchendichterin Paula Oppenheimer, erklärt dem Verbandsgeschäftsführer, dass ihr Mann seine Tätigkeit beim Verband gehasst habe. Zeitweise sei ihm sogar die Idee gekommen, einen

Beinbruch zu simulieren, bloß um nicht ins Büro zu müssen. Überraschenderweise zeigt Bueck Verständnis. Dehmel sei vor seinem Verschwinden mit einem großen Tabellenwerk beschäftigt gewesen, das er immer wieder habe kopieren müssen, so erinnert sich Bueck: »Eine geisttötende, für einen Denkenden, wissenschaftlich gebildeten Menschen durchaus unpassende Arbeit.«

Auch die eigene Arbeit muss Bueck zuweilen als geisttötend empfunden haben. Auf den letzten Seiten seiner Memoiren schreibt er, dass ihm der Rückblick keine Freude bereite und dass er sich darauf freue, aus dem Leben zu scheiden. So endet das ehrliche Selbstzeugnis des großen Lobbyisten. Wenn man dem Verlag glauben soll, der das Buch mit der Aussage bewirbt, man erhalte hier einen Einblick in die Herausbildung des modernen Verbandswesens, dann könnte man folgern: Das Verbandswesen mag wichtig sein und einflussreich, aber glücklich macht es nicht.

*

An einem grauen Februartag im Jahr 1876 begibt sich der Erfinder Nicolaus Otto auf einen Spaziergang. Er kommt, durch die industriellen Vorstädte Kölns wandernd, an einem Fabrikschornstein vorbei. Und sieht, wie sich der schwarze Rauch, aus dem Schornstein hervorquellend, in einer gleichsam rotierenden Bewegung mit der umliegenden Luft mischt und erblassend darin verschwimmt.

Otto denkt an den Motor und denkt, dass sich das Gasgemisch darin ähnlich verhalten müsste wie der dunkle Rauch, der, aus dem Schornstein tretend, im umliegenden Weiß aufgeht. Er schreibt: »Zerstreue ein Explosionsgemisch in vorher angesaugter oder im Zylinder belassener Luft, dann wird sich ein Gemisch bilden, wie dir der Rauch heute zeigt. An der Ausströmstelle des Schornsteins dicht und von da ab entfernt mehr und mehr verdünnt.«

53 Die Idee, die Otto auf dem Spaziergang hat, ist an diesem Wintertag noch nicht ausgereift. Aber das hier formulierte Prinzip wird zur Grundlage des Verbrennungsmotors, so wie er bis weit ins 21. Jahrhundert

produziert wird. Ein Gemisch aus Luft und Kraftstoff wird in den Zylinder gesaugt, dort vom Kolben verdichtet und mit einem Funken entzündet. Die Verbrennung lässt das Gas ausdehnen, drückt den Kolben nach unten und wandelt Energie in mechanische Arbeit um. Das Abgas wird ausgestoßen, und der Prozess beginnt wieder von vorn.

Ein Diagramm der neuen Maschine, genannt Viertakter, entsteht im Mai 1876, Inhaber des Patents ist die Gasmotoren-Fabrik Deutz. Otto wünscht, dass der neue Motor nach ihm benannt wird. Daimler ist natürlich dagegen, er sagt: Neuer Deutzer Motor. Otto setzt sich durch. Der Motor heißt Neuer Otto-Motor. Oder einfach Ottomotor. (Daimler: Ogottogott!)

*

Ebenfalls im Mai 1876, hundert Jahre nach der Unabhängigkeitserklärung der Vereinigten Staaten, richten die Amerikaner in Philadelphia die Weltausstellung aus. Sie wollen ihren Aufstieg zur großen Wirtschaftsmacht feiern: Nähmaschinen. Schreibmaschinen. Automatische Telegrafensysteme. Und Tomatenketchup von Henry J. Heinz.

Eröffnet wird die Ausstellung mit einem Auftragswerk von Richard Wagner. Der Schöpfer des epischen *Ring des Nibelungen* hat fünftausend US-Dollar verlangt und dafür einen altmodischen Marsch geschickt, ein musikalisches Säbelrasseln, pompös und wenig raffiniert. Der Auftritt der Deutschen kommt ähnlich schlicht daher. Da ist Zukunftsweisendes dabei, sicherlich, die künstlichen Farben der Firma Bayer, die Gasmotoren von Otto und eine Kanone von Krupp, achtzig Tonnen schwer und gut bestückt mit einem acht Meter langen Rohr, ehrfürchtig sprechen die Amerikaner von einer »monster cannon«. Doch unter den Mitbringseln finden sich eben 54 auch Schwarzwälder Kuckucksuhren, biedere Landschaftsmalerei (*Fischer bei hereinbrechendem Gewitter*), eine Marmorbüste des preußischen Generals Moltke und die Marzipantorten der Firma Stollwerck aus Köln.

Der Auftritt ist ein kurioses Sammelsurium, das den Zustand der Nation, Mitte der 1870er Jahre, widerspiegelt, diesen in Deutschland besonders gespreizten Spagat zwischen Tradition und Moderne, zwischen

Kleinkrämertum und Größenwahn, zwischen biedermeierlicher Gemütlichkeit und weltwirtschaftlicher Ambition. Ein Maschinenbauprofessor, der nach Philadelphia reist, zeigt sich enttäuscht. In zehn Briefen, veröffentlicht in der *Nationalzeitung*, wendet sich Franz Reuleaux an die Heimat. Die deutschen Produkte würden in den USA als »billig und schlecht« empfunden, schreibt der Professor, sie seien schludrig konstruiert und mangelhaft imitiert, allzu deutlich trete die Absicht hervor, das Ausland mit Niedrigpreisware zu fluten.

Reuleaux löst mit seiner schonungslosen Kritik eine Debatte aus, die noch lange nachhallen wird. Viele Deutsche empfinden die Vorstellung, dass sie sich in den Augen anderer Nationen blamiert haben könnten, als Schmach und Ansporn zugleich. In den folgenden Jahren steigern die Unternehmer ihre Anstrengungen erheblich. Sie investieren in teure Maschinen, in die Ausbildung der Belegschaften und in die Zusammenarbeit mit den Universitäten. Sie bauen professionelle Strukturen auf, nicht nur auf der Leitungsebene, wo gut geschulte Angestellte die Führung übernehmen, sondern auch in der Verwaltung und in der Forschung.

Schon ein Jahrzehnt später wird sich der internationale Wettbewerb völlig anders darstellen. Um die eigenen Produkte vor Importen aus dem Ausland zu schützen, führen die Engländer eine Herkunftsbezeichnung ein. Die gewünschte Wirkung stellt sich nicht ein, im Gegenteil: Die Deutschen machen aus dem »Made in Germany« ein Gütesiegel, das von da an als Qualitätsausweis gilt. Übertrieben wäre es, diesen Entwicklungsschub allein der Kritik 55 eines Maschinenbauprofessors zuzuschreiben. Doch eine gefühlte Wahrheit liegt schon darin: Um sich zur nationalen Kraftanstrengung durchzuringen, ist in Deutschland stets ein wenig Selbstkasteiung vonnöten.

*

Eine Innovation der Amerikaner, präsentiert auf der Weltausstellung, verbreitet sich rasend schnell. Es ist der Telefonapparat, den der Gehörlosenlehrer Alexander Graham Bell entwickelt hat. Die Firma

Siemens & Halske hat den Apparat nachgebaut und bei einem privaten Abendessen des Generalpostdirektors vorgestellt. Deutschlands erste Telefonverbindung steht, sie verbindet die Büros des Generalpostdirektors und des Telegrafendirektors, die fortan öfter miteinander telefonieren.

Und das ist erst der Anfang. Schon bald muss Siemens an die zweihundert Telefone täglich fertigen, um die Nachfrage zu befriedigen. Werner Siemens ärgert sich über die vielen Leute, die das Telefon nutzen, um zu »schwatzen«. Seinem Bruder Wilhelm schreibt er nach London: »Der Telephon Schwindel ist jetzt in Deutschland in voller Blüte und ich kann sagen, wir werden die Geister die wir berufen haben nicht mehr los! Heute sind ca. 100 Briefe welche Lieferung von Telephonen verlangen, eingegangen und so geht es uns täglich.«

*

Bei der Reichstagswahl Anfang 1877 gewinnt im Wahlkreis Essen ein ehemaliger Krupp-Arbeiter namens Gerhard Stötzel. Der alte Krupp, der nichts mehr fürchtet als Sozialisten in der eigenen Belegschaft, ist zutiefst verstört. Er muss sich äußern, er muss an seine Arbeiter schreiben, das tut er immer, wenn ihn etwas beschäftigt. Der Text mit dem Titel »Ein Wort an die Angehörigen meiner 56 gewerblichen Anlagen« wird gedruckt und im Unternehmen verteilt. Wobei »Ein Wort« stark untertrieben ist. Es sind fast dreitausend Worte, in denen Krupp gedanklich durchspielt, was passieren würde, wenn die Sozialisten die Leitung der Krupp-Werke übernehmen würden. Die hohen Standards der Qualitätsproduktion. Die noble Unternehmenskultur. Die geschäftlichen Beziehungen ins Ausland. All das würde verlottern. Krupp geht noch weiter. In einer apokalyptischen Angstfantasie stellt er sich eine revolutionäre Zukunft vor. »Alles Eigentum und Erbe« würden die Umstürzler abschaffen, »jeden Thron und jede feste Staatsgewalt«. Selbst Ehe und Familie fänden ein Ende, und »was Jahrhunderte an Gutem geschaffen, veredelt, geheiligt haben«, würde mit »Feuer und Schwert« vernichtet.

*

Höllisch leidet Bueck. Der Generalsekretär des Centralverbands hat Kongestionen – und muss trotzdem als Redner auftreten, um für die Schutzzölle zu werben. Er redet in Frankfurt, er redet in Berlin, er redet in Köln. Eine Stelle an seiner Schläfe erhitzt sich periodisch so stark, dass er nicht mehr klar denken kann. Er habe ein Gefühl, so sagt er, als wenn ihm jemand ein Blatt Papier auf den Kopf gelegt habe.

Anfang Februar steht ein besonders wichtiger Auftritt an. Eine Versammlung der Industriellen im Architektenhaus in Berlin. Buecks Zustand verschlechtert sich prompt. Der Arzt verordnet Eisumschläge, die Tag und Nacht erneuert werden müssen, und warnt, dass ihn der Termin umbringen könne. Schweren Herzens nimmt der pflichtbewusste Bueck Abschied von der Familie. Er fährt nach Berlin. Er bezieht ein Zimmer im Kaiserhof und bestellt einen Kübel mit Eis, um die Schläfe zu kühlen. Trotz seines Zustands wird die Rede, gehalten vor sechshundert Gästen, ein Erfolg. Der Chef der Reichskanzlei ist anwesend, um Bismarck danach zu berichten, [57] ein überraschender Gunstbeweis. Unterstützt der Kanzler die Forderungen des Centralverbands?

*

Otto von Bismarck ist der deutschen Öffentlichkeit – anders als die ihm nachfolgenden Kanzler der Kaiserzeit – bis heute präsent geblieben. Es gibt Straßen und öffentliche Plätze, die nach ihm benannt sind. Denkmäler und das Reiterstandbild in Bremen. Die eingesäuerten Heringslappen, die er so gerne gegessen hat. Und jede Menge Biografien. Wer war dieser Bismarck wirklich? Ein großer Staatsmann oder ein übler Opportunist? Ein besonnener Stratege oder ein skrupelloser Machtmensch? Entscheidungsstark war er sicherlich, aber auch entsetzlich dünnhäutig. Seine politischen Gegner bekämpfte Bismarck äußerst entschieden – und weit über das Maß des taktisch Gebotenen hinaus.

Polarisiert hat dieser Bismarck damals schon, er tut es noch heute. Die einen respektieren ihn, weil er Deutschland vereinigte und in bewegten Zeiten zusammenhielt. Die anderen hassen ihn, weil er die Deutschen in das starre Korsett eines preußischen Landjunker-Konservatismus zwängte.

Und weil er der jungen Nation die Möglichkeit nahm, die autoritären Strukturen einer antiquierten Gesellschaftsordnung zu überwinden und zur echten Demokratie zu finden. Als »Revolution von oben« hat man den Weg der Deutschen unter Bismarck bezeichnet.

Hier soll vor allem die wirtschaftspolitische Kehrtwende interessieren, die der Reichskanzler in den Jahren nach dem Gründerkrach vollzog. Seit der Reichsgründung 1871 hatte er mit den Nationalliberalen zusammengearbeitet, der größten Fraktion im Parlament. Wohl eher aus taktischen Überlegungen denn aus innerer Überzeugung hatte er die Wirtschaft liberalisiert, den Freihandel unterstützt, die Gewerbefreiheit ausgebaut und die Gründung von Aktiengesellschaften erleichtert. Doch als in der Folge des Gründerkrachs die 58 Forderungen nach einer konservativen Politik immer lauter wurden, zeigte sich Bismarck aufgeschlossen. Insbesondere die Idee der Schutzzölle erschien ihm attraktiv. Er hoffte, die aufgrund der Krise stark gesunkenen Staatseinnahmen zu erhöhen und sich – auch den selbstbewussten Bundesstaaten gegenüber – mehr Handlungsspielraum zu verschaffen. Zudem war er der Liberalen müde, die ihm mit ihren hartnäckigen Forderungen nach immer weiteren Freiheiten auf die Nerven fielen.

Das Gesetz, betreffend den Zolltarif des Deutschen Zollgebiets und den Ertrag der Zölle und der Tabacksteuer, wurde im Juli 1879 mit den Stimmen der konservativen Parteien und des katholischen Zentrums verabschiedet. Die Schutzzölle bewirkten zweierlei: einen markanten Anstieg insbesondere der Lebensmittelpreise. Und die Gelegenheit für viele Industriebetriebe, höhere Gewinne zu machen und in eigene Produkte zu investieren, ohne der Konkurrenz des Weltmarkts ausgesetzt zu sein.

*

Noch ein weiteres Gesetz, das oft in einem Atemzug mit den Schutzzöllen genannt wird, fällt in diese Zeit.

Am 11. Mai 1878 schoss ein Ökonom, arbeitslos und geistig verwirrt, aus einem Fenster Unter den Linden auf den in einer Kutsche

vorbeifahrenden Kaiser, der nur knapp überlebte. Ohne Beweise zu haben, warf Bismarck den Sozialdemokraten vor, das Attentat organisiert zu haben. Er löste den Reichstag auf und schürte Angst vor weiteren Anschlägen. Das wirkte. Bei den Neuwahlen im Herbst gewannen die Konservativen an Stimmen dazu, die Liberalen und die Sozialdemokraten verloren.

Das Gesetz, das Bismarck als erstes durch das neu konstituierte Parlament brachte, ist als »Sozialistengesetz« berühmt geworden. Alle Vereine, Versammlungen und Veröffentlichungen, die den »Umsturz der bestehenden Staats- oder Gesellschaftsordnung« zum [59] Ziel hatten, wurden verboten. Tausende Sozialdemokraten gingen ins Exil. Andere wurden verfolgt und verhaftet.

Damit war Bismarck noch nicht am Ende. In den Jahren darauf kam zur Peitsche das Zuckerbrot hinzu: die Krankenversicherung, die Unfallversicherung und die Invaliditäts- und Alterssicherung. Weil die Gesetzgebung der 1880er Jahre einige Elemente des modernen Wohlfahrtsstaats vorwegnahm, ist sie oft als fortschrittlich beschrieben worden. Doch hatte sie auch einen machtstrategischen Zweck. Der Kanzler wollte die Arbeiter zu loyalen Staatsbürgern machen und die Sozialdemokraten isolieren.

Dabei orientierte sich Bismarck an den Unternehmern der Schwerindustrie, die in ihren Betrieben längst Ähnliches etabliert hatten. Krankenkasse und Pensionskasse waren bei Krupp schon in den 1850er Jahren entstanden, gefolgt vom Bau der Werkswohnungen. Auch hier ging die Fürsorge einher mit Unterdrückung und Überwachung, mit einem Verbot der Mitgliedschaft in sozialistischen Parteien. Niemand, der im Unternehmen arbeite, solle es wagen, so schrieb Krupp einmal, sich gegen sein »wohlwollendes Regiment« zu erheben.

*

Dass Sozialistengesetze und Schutzzölle in den Geschichtsbüchern oft gemeinsam behandelt werden, ist nicht allein der Gleichzeitigkeit geschuldet. Beide stehen für Bismarcks Neuausrichtung der Ökonomie,

für einen Staat, der sich nicht scheut, gestaltend einzugreifen, in die Handelspolitik, den Arbeitsmarkt und die Sozialgesetzgebung. Die Stärkung der Staatsmacht fiel zusammen mit dem Heranwachsen von Großunternehmen und Kartellen, die über Verbände Einfluss auf die Politik nahmen. Das Ergebnis war, dass ein paar wenige mächtige Institutionen, die in vielfältigen Beziehungen aufeinander einwirkten, einen beträchtlichen Einfluss auf ökonomische Entscheidungsprozesse gewannen und die Kräfte des freien Markts einschränkten.

60 Man möchte meinen, dass sich liberal gesinnte Unternehmer gegen diese Entwicklung gewehrt hätten. Dass ihnen der Verlust an Freiheit ein Ärgernis gewesen wäre. Doch fehlten die entsprechenden Stimmen. Werner Siemens zum Beispiel hatte für die liberale Fortschrittspartei einst dem preußischen Parlament angehört. Er war als international ausgerichteter Unternehmer ein Freihändler, der aber Bismarck mit zunehmendem Alter mehr und mehr bewunderte, von einstigen Überzeugungen abrückte und auch die protektionistische Zollpolitik akzeptierte.

Woran liegt es, dass die Unternehmer die Freiheit so bereitwillig gegen ein geregelteres Dasein eintauschten? Der Schock des Gründerkrachs saß tief, er nährte ein Bedürfnis nach Sicherheit, nach einem organisierten Kapitalismus, der auch in Krisen standhielt und die revolutionären Kräfte bändigte. Hinzu kam, dass sich die Wirtschaft Anfang der 1880er Jahre langsam erholte. Es schien, als habe erst die Abkehr von der liberalen Marktwirtschaft den Aufschwung erlaubt. Die Unternehmer, deren Firmen gestärkt aus der Krise hervorgingen, fanden die Orientierung wieder. Und sie investierten. Und gründeten.

*

Carl Linde, Professor der Technischen Hochschule in München, hat sechs Jahre lang daran gearbeitet, seine Kältemaschine zu perfektionieren. Die Auftraggeber sind Brauereien, die für die Gärung und Lagerung der Biere kühle Räume benötigen. Lindes Maschinen stehen bei Carlsberg in Kopenhagen, bei Heineken in Rotterdam und bei Guinness in Dublin –

allesamt Brauereien mit großer Zukunft. Lindes Geschäftsmodell bleibt konservativ. Er stellt die Maschinen nicht selbst her, sondern erteilt lediglich Lizenzen für den Bau. Und er ist erfolgreich damit.

Trotzdem kann sich der Professor während der Krisenjahre nicht dazu durchringen, die feste Stelle in München aufzugeben. Erst im 61 Juni 1879 gründet er mit einer Investorengruppe die Wiesbadener Gesellschaft für Linde's Eismaschinen, sie verfügt über einen Raum, einen Mitarbeiter und ein bisschen Geld: 200 000 Mark Gründungskapital. Viel Zutrauen hat Linde anfangs nicht. Für eine Absicherung im Alter und gegen Berufsunfähigkeit tritt er Patentrechte ab. Die ersten Monate scheinen die Vorbehalte des Unternehmers zu bestätigen. Es herrsche eine »fast bedrückende Ruhe« im Geschäft, notiert Linde nüchtern. Man sieht: Vom Gründerfieber ist der Erfinder der Kältetechnik ziemlich frei.

*

Ein paar Herren treffen in München zusammen, um eine Versicherung ins Leben zu rufen. Nur einer, Carl Thieme, hat Ahnung vom Versicherungsgeschäft, doch für die Gründung braucht er Geld. Das Geld haben die anderen: der bayerische Investor Theodor von Cramer-Klett. Und Wilhelm Finck von der Privatbank Merck, Finck & Co. Das Versicherungsgeschäft ist damals arg zersplittert. Die Gesellschaften, die existieren, sind auf verschiedene Unglücksformen spezialisiert. Thieme hat zunächst Hagel vorgeschlagen, dann über Feuer nachgedacht, bis er schließlich auf die Rückversicherung stößt, eine komplizierte Angelegenheit. Denn die Erstversicherer können die Risiken, die ihren Versicherungen zugrunde liegen, besser abschätzen und auf den Rückversicherer abwälzen. Potenzial hat das Geschäft in Deutschland dennoch, es gibt nicht viel Konkurrenz. Im April 1880 nimmt die Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft ihre Arbeit auf, in zwei Räumen an der Ecke Theatiner- und Maffeistraße, genau dort, wo man von teuren Unglücken frühzeitig erfährt: Das Gebäude beherbergt auch die Münchener Börse.

*

62 Der Hamburger Apotheker Paul Carl Beiersdorf meldet ein Patent auf medizinische Pflaster an und gründet die Firma Beiersdorf.

*

Der Maurersohn August Bernatz und der Festungsbaumeister Georg Weis starten das Wasserbaugeschäft Weis & Bernatz, das später Bilfinger Berger heißen wird.

*

Es sind alles Männer, die in diesen Jahren zukunftsträchtige Unternehmungen ins Leben rufen. Die Ausnahme bildet Margarete Steiff, Inhaberin eines Filzgeschäfts im schwäbischen Giengen an der Brenz. Sie beschäftigt Näherinnen, die Nadelkissen in Elefantenform herstellen. So entsteht der Kuscheltiersektor.

*

Eugen Langen, Zuckererbe und Eigentümer der Deutz Motorenfabrik, macht einen letzten Versuch. Er schreibt einen Brief an Otto und bittet ihn inständig, Daimler nicht als Gegenspieler zu betrachten: »Sind Sie beide denn Feuer und Wasser und können sich nie befreunden, weder geschäftlich noch häuslich, trotzdem Sie die gleichen Interessen haben?«

Sie können nicht, und Langen muss sich entscheiden. Daimler oder Otto? Er wählt Otto, den Erfinder des Ottomotors, mit dem er länger zusammengearbeitet hat als mit Daimler. Weil er den brillanten Techniker Daimler nicht verlieren will, schlägt er vor, dass dieser nach Russland reise, um für Deutz einen neuen Markt zu sondieren.

Daimler fährt nach Petersburg. Er macht eine Dampferfahrt auf der Newa und fertigt Bleistiftskizzen von Flusslandschaften und orthodoxen Kirchen an – der Mann, der im Geschäft so grob 63 sein kann, hat eine ganz feine Hand. Auf Schlittenfahrten im verschneiten Russland sieht Daimler Wölfe, Bären und, so bilanziert er, »eintausend« Auerhähne. Über Moskau reist er nach Kiew und Odessa, er erlebt antisemitische Ausschreitungen, die Scheiben seiner Droschke werden eingeschlagen.

Nach zwei Monaten kehrt Daimler aus dem Zarenreich zurück. Otto hat mittlerweile gedroht, selbst zu gehen, falls Daimler das Unternehmen nicht ganz verlasse. Also erhält Daimler die Kündigung. Er rast vor Zorn. Handschriftliche Notizen im sogenannten Sudelbuch, tief vergraben im Mercedes-Benz-Archiv und schwer zu entziffern, lesen sich wie der Monolog eines Wahnsinnigen. »Hölle siegst du Lügenbude, Verdummungsanstalt. Sie haben m. Frau krank gemacht muß mir auch, darauf vor Gram daß sie solch selbstmörderischen Fehler machte Greis geworden.«

Jahrelang streitet Daimler mit Langen über die Trennungsmodalitäten, er fordert nicht bloß eine hohe Abfindung, sondern auch eine Entschädigung für das Gemüse und die Obstbäume, die er im Kölner Garten angepflanzt hat und die, wie er schreibt, »erst jetzt dem Besitzer Ertrag geben«. Währenddessen arbeitet er schon weiter an der Zukunft des Automobils. In Bad Cannstatt bei Stuttgart, am Rand des Kurparks, kauft Daimler eine Villa. Den Ingenieur Wilhelm Maybach nimmt er mit aus Köln. Ebenso das Vorhaben, aus dem Motor ein richtiges Automobil zu machen. Die Villa verfügt über ein Gewächshaus mit Wintergarten. Schon bald hören die Bad Cannstatter lautes Hämmern, das im Gewächshaus ertönt: die Geburtswehen der Daimler-Motoren-Gesellschaft.

*

In einer anderen Villa wird es immer stiller. Bertha Krupp, geborene Eichhoff, trennt sich von ihrem Mann. Auslöser ist die Verlobung des gemeinsamen Sohnes Friedrich Alfred mit Margarethe Freiin von Ende. Denn Alfred Krupp sperrt sich gegen diese Ehe, er lehnt 64 die Verbindung mit dem Adel ab, und außerdem, sagt er, sei der Sohn viel zu jung. Bertha nimmt ihm den Starrsinn übel – so weit stimmen die Biografen überein.

Ein amerikanischer Journalist, William Manchester heißt er, hat die Trennung rekonstruiert. Sein Buch *The Arms of Krupp*, erschienen 1968, ist fast tausend Seiten lang, wortmächtig, anekdotenreich, meinungsstark, amüsant und, wenn man den Nachfahren der Krupps glauben darf, voller

Halbwahrheiten. Lesenswert ist das Buch in seiner barocken Opulenz noch immer.

Ein letztes Mal versucht Bertha demnach, den störrischen Ehemann umzustimmen. »Nein«, ruft er, es ist sein letztes Wort, er will nicht mehr über die Heirat reden. Ein Bediensteter informiert Krupp, dass Bertha am Packen sei, sie räume gerade alles zusammen, nicht bloß Kleidung, sondern sämtliche Besitztümer. Er rennt zu ihr hin. Sie würdigt ihn keines Blickes. Als alle Koffer gepackt sind, geht sie ein letztes Mal die große Steintreppe hinunter. »Mach keinen Unsinn, Bertha, bedenke, was du tust«, ruft er ihr verzweifelt hinterher.

Was macht ein alter Mann allein im größten Einfamilienhaus des Deutschen Reichs? Manchmal reitet er frühmorgens nach Düsseldorf, um Gesellschaft zu suchen. Nachts bleibt er wach. Er hat die Nacht schon immer gefürchtet, nun macht er sie zum Tag. Im Bett sitzend, schreibt er Briefe an Freunde und Verwandte. Krupp sei in der Villa Hügel wie ein Gespenst gewesen, das im eigenen Schloss spukte. So schön formuliert es William Manchester. Und auf Englisch klingt das noch viel schöner: »A living ghost, haunting his own castle.«

*

Das Gespenst, das Krupp zeit seines Lebens fürchtet, ist der Kommunismus. Die Schriften von Karl Marx hat er wohl kaum gelesen. Womöglich ist ihm nicht einmal der Name des Philosophen bekannt, der Deutschland frühzeitig verlassen hat und in England [65] lebt. Aber die Gedanken, die sich Marx gemacht hat, sind in den 1870er Jahren im kollektiven Bewusstsein angelangt. Sie finden sich nicht bloß in den Hoffnungen der Arbeiterführer wieder, die von der kommenden Revolution träumen, sondern auch in den Albträumen schwerreicher Industrieller.

Dabei hätte Krupp der Marx'schen Analyse sogar zugestimmt. Das Verschwinden des traditionellen Handwerks hat er im eigenen Betrieb miterlebt. Das Heranwachsen eines gesichtslosen Industrieproletariats. Die beidseitige Entfremdung, die der Verlust der persönlichen Bindung

zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern in den Großbetrieben mit sich bringt. Auch die Gefahr der Verelendung ist Krupp bewusst, ebendarum zahlt er noch in der Krise bessere Löhne als andere. Ja selbst der Gedanke, dass die Krise zum Wesenskern eines entfesselten Kapitalismus gehört, ist ihm vertraut. Er sieht sich ja gar nicht als Kapitalisten; ein Leben lang möchte er etwas Stabileres schaffen, das ihn selbst und alle Krisen überdauern soll.

Und die drohende Revolution? Immer wieder erklären Marx und Engels in ihren Schriften, dass die Zeit reif für den Umsturz sei. Und auch Krupp ist, auf seine Weise, ein Umsturztheoretiker, der sich den Untergang der bestehenden Ordnung auf die verschiedenste Weise ausmalt. Jeder Arbeiter, der nicht zum Dienst erscheint, jeder Auftrag, der nicht korrekt erfüllt wird, jedes Werkzeug, das nicht an seinem Platz liegt, ist für ihn ein Hinweis auf die Zerbrechlichkeit des großen Ganzen. Wäre man Psychoanalytiker, müsste man Krupp unterstellen, er sehne nichts so sehr herbei wie den kompletten Kontrollverlust.

*

Als der alte Krupp schon längst gestorben ist, da will man es in der Firma doch einmal wissen: Bei den Reichstagswahlen 1903 erzielen die Sozialdemokraten mit 31,7 Prozent das beste Ergebnis bis dahin. Längst können sie nur durch eine angestrengte Koalition bürger[66]licher Kräfte in Schach gehalten werden. Aber wer wählt diese Sozialdemokraten eigentlich? Sind es am Ende die eigenen Arbeiter?

Die Unternehmensverwaltung lässt die geheime Stimmabgabe im Wahlkreis Essen analysieren. Die Herleitung erweist sich als kompliziert. Die Verwaltung setzt die Zahl der Zugezogenen, die Belegschaftsentwicklung und die Wahlergebnisse in Relation zueinander. Oder so ähnlich. Bloß um zu einem wissenschaftlich wenig fundierten, dafür aber umso eindeutigeren Ergebnis zu kommen: Die vielen Stimmen für die Sozialdemokraten können unmöglich aus dem eigenen Haus stammen.

Wenn die Krupp-Mitarbeiter wirklich keine Sozialdemokraten sind, dann mag das mit der repressiven Unternehmenspolitik zu tun haben: Parteimitglieder und Gewerkschaften werden im Betrieb nicht geduldet. Sicherlich aber spielen auch die Unternehmensgewinne und die entsprechende Lohnentwicklung eine Rolle. Die Firma Krupp, die Mitte der 1870er Jahre fast in den Konkurs geht, schreibt im Wahljahr 1903 einen Gewinn von 11,5 Millionen Mark. Zurückzuführen ist das Ergebnis vor allem auf die hohen Margen im Geschäft mit Rüstungsgütern.

Die Gewinne zeigen sich nicht nur auf dem Hügel, wo die Villa mit immer mehr Luxus ausgestattet wird, mit Tennisplätzen, Wandteppichen und holzgetäfelten Bibliotheken, sondern auch in der betrieblichen Sozialpolitik, in der Kruppschen Bücherhalle, im Kruppschen Bildungsverein, im Bau der Siedlung Margarethenhöhe schließlich, Deutschlands erster Gartenstadt, eines wunderschönen Ensembles von zweigeschossigen Wohnhäusern, gestiftet von Margarethe Krupp zur Fürsorge »für die minderbemittelten Klassen«, dabei weit über die Bedürfnisse der Minderbemittelten hinausgehend.

Das Unternehmen schafft auf diese Weise einen neuen Typus: den biederen, loyalen und politisch entmündigten Arbeiter, den sogenannten Kruppianer, dem vor lauter Dankbarkeit gar nicht in den Sinn kommt, gegen seinen Arbeitgeber vorzugehen. Krupp, Krupp, Krupp – das Unternehmen bestimmt die gesamte Existenz 67 des Kruppianers, er kann gar nicht anders, als Tag und Nacht Krupp zu denken, Krupp zu sagen und Krupp zu träumen. Ein lang gedienter Mitarbeiter, den Sozialwissenschaftler später einmal zu seinem Arbeitsleben befragen, gibt zu Protokoll: »Also, der Grundsatz lautete ja, was bei Krupp ist, bleibt bei Krupp. Der Kruppianer, der wohnt bei Krupp, der kauft bei Krupp.«

*

Der große Kladderadatsch blieb aus. Der Kapitalismus der Kaiserzeit erwies sich als wandelbarer, als seine Gegner glaubten. Einige Forderungen der Sozialdemokraten wurden erfüllt, Sonntags- und Nachtarbeit verboten, Sozialversicherungen eingeführt. Und die Löhne,

die in der Krise stark gesunken waren, stiegen wieder an. Der Lebensstandard breiter Bevölkerungsschichten verbesserte sich allmählich – nicht zuletzt aufgrund der Arbeit leistungsfähiger Unternehmen, die Konsumgüter für die Allgemeinheit erschwinglich machten.

Ferdinand Lassalle hatte schon frühzeitig die Bedürfnislosigkeit der Proletarier bedauert, die sich wie Hunde mit einem schlechten Stück Wurst zufriedengaben, anstatt auf die Barrikaden zu gehen. Gegen Ende des Jahrhunderts war die Wurst, die der Arbeiter aß, nicht mehr ganz so schlecht, und manche der bessergestellten Arbeiter verdienten gut genug, um sich weit mehr zu leisten.

Das deutsche Proletariat war zu dieser Zeit keine homogene Gruppe mehr. Ob nun im Lohn, in der Ausbildung oder im gesellschaftlichen Status, es entwickelten sich erhebliche Unterschiede zwischen den einfachen Arbeitern einerseits und den Facharbeitern oder Meistern andererseits, die oft Aufsichts- oder gar Leitungsfunktionen übernahmen. Die stetig wachsende Gruppe der Angestellten wiederum fügte der vielschichtigen Beziehung zwischen Arbeit und Kapital noch eine weitere Ebene hinzu. Weil die Angestellten als verlängerter Arm des Unternehmers galten, zogen sie den Hass der Arbeiter auf sich. Zugleich sahen die besser ausgebildeten Arbeiter [68] im Aufstieg in die Angestelltenklasse eine Perspektive, die den revolutionären Eifer erlahmen ließ.

Zwar wurden die Marx'schen Ideen rezipiert und verbreitet, die revolutionäre Rhetorik gepflegt, und es gab auch weiterhin radikale Sozialisten, die am klassenkämpferischen Ideal festhielten. Doch wirkten die Löhne und der gestiegene Lebensstandard gesamthaft mäßigend. Von der boomenden Wirtschaft profitierte der Typus des Partei- oder Gewerkschaftsfunktionärs, der in öffentlichen Auftritten auf die marxistische Pauke schlug, im Zweifel aber pragmatisch verhandelte und bereit war, den Traum vom Kladderadatsch zugunsten kleiner Fortschritte aufzugeben.

*

Die Villa Hügel wird erst viel später gestürmt. Weihnachten 1987: Das Stahlwerk Duisburg-Rheinhausen, errichtet einst von Friedrich Alfred Krupp, dem Sohn Alfreds, soll geschlossen, Tausende Arbeitsplätze aufgegeben werden. Die Wut ist riesig, die ganze Krupp'sche Geschichte wieder lebendig in den Köpfen. Hat der Kruppianer nicht einst auf den Umsturz verzichtet und sich der Firma unterworfen, weil man ihm im Gegenzug ein besseres Leben versprochen hat?

Die Villa Hügel eignet sich nicht wirklich für Proteste. Schon lange leben dort keine Krupps mehr, viele Räume stehen leer. Die Familie hat ihre Firmenanteile einer Stiftung überantwortet, die auf dem Hügel ansässig ist und die Villa für Besucher öffnet. Aber nun, da sich die Arbeit vom Kapital verraten fühlt, richtet sich die Wut fast zwangsläufig gegen diejenigen, die da oben auf dem Hügel thronen, wer auch immer das sein mag. Ein Pfarrer tritt vor die Protestierenden in Rheinhausen. Er trägt Talar und Schultertuch, er hebt die Hände und er zitiert die alte Parole von Georg Büchner: »Die Villa auf dem Hügel ist erst dann in Gefahr, wenn die Hütte in der Ebene bedroht ist.«

So fährt man dann hin und nimmt die geschwungene Straße, die vom S-Bahnhof auf den Hügel führt. Fünfhundert Kruppianer [69] stehen vor der Villa und machen ein Feuer, zum einen, weil das Feuer so schön nach Revolte riecht, zum anderen, weil es Winter ist und furchtbar kalt. Draußen also wärmen sich die Arbeiter, drinnen tagt der Aufsichtsrat, geleitet von Berthold Beitz, dem Vorsitzenden. Als die Arbeiter den hochgewachsenen Beitz drinnen erkennen, der sich wiederum ein Bild von den Demonstranten draußen macht, drängen sie sich vorbei am Werkschutz und in die Untere Halle. Da stehen sie nun und schauen sich verdutzt um: die Kronleuchter, die hohen Kassettendecken und das riesige Ölgemälde, das Gustav Krupp von Bohlen und Halbach im Kreis seiner Familie zeigt. Sie harren nicht lange aus. Anstatt die Villa in Besitz zu nehmen, machen die Demonstranten kehrt und fahren nach Hause.

Die massiven Proteste wirken zunächst. Im Mai 1988 wird ein Kompromiss geschlossen, vermittelt von der sozialdemokratischen Landesregierung, das Werk bleibt vorerst erhalten. Doch lange Bestand hat die Einigung nicht. Fünf Jahre später schließen die traditionsreichen Hütten- und Bergwerke Rheinhausen endgültig, der Duisburger Hafen nutzt das Grundstück heute. Eine Gedenktafel, lieblos komponiert, erinnert an die hundertjährige Historie des Orts. »Krupp 1883-1993«, steht dort geschrieben, eine große deutsche Industriegeschichte, und daneben weniger illuster »Logport: seit 1998«.

3
Ordnung

An einem Samstagabend im Frühling 1879 geht in einer Charlottenburger Villa das Licht an. In den Ecken des Tanzsaals stehen auf Wasserheizungssäulen vier riesige Milchglocken, in denen elektrische Kerzen brennen. 250 Gäste sind eingeladen, darunter der Historiker Theodor Mommsen, der Bürgermeister Max von Forckenbeck und seine Töchter sowie etliche Abgeordnete des Reichstags, denen die neuartige Beleuchtung derart zusagt, dass sie meinen, auch das Parlament müsse solche Kerzen haben.

Das ist ganz im Sinne des Gastgebers. Werner Siemens hat den Ball nicht veranstaltet, weil er tanzen möchte. Es geht ihm darum, eine Technologie zu präsentieren, für die Siemens & Halske die Lizenz erworben hat. Die Jablotschkowschen Kerzen, benannt nach ihrem Erfinder, einem russischen Ingenieur, werden mit Wechselstrom betrieben, sie brennen etwa eineinhalb Stunden lang, dann müssen sie ersetzt werden. Das gleißende Licht blendet die Gäste, es kann nicht ein- und ausgeschaltet werden, und es eignet sich eher für öffentliche Räume als für Privathäuser. Trotzdem ist Siemens angetan von dem Fest, das erst um halb drei Uhr morgens endet. Ein »complete success« sei es gewesen, schreibt er seinem Bruder Carl nach London.

Vier Monate später, im Juli, feiert Siemens ein weiteres Fest. Diesmal findet es nicht im Ballsaal statt, sondern, der Jahreszeit entsprechend, im Garten, und diesmal kommen andere Lampen zum Einsatz, die Differenzialbogenlampen, die der Siemens-Ingenieur Friedrich von Hefner-Alteneck entworfen hat. Wieder ist das Licht zu grell, wieder gibt

es technische Probleme, doch haben die neuen Lampen gegenüber den russischen Kerzen einen Vorteil: Sie las71sen sich ein- und ausschalten. Was die Gäste denn auch tun, sie freuen sich wie die Kinder. Immer wieder schalten sie das Licht ein und aus.

*

Ein Jahrzehnt vorher hatte Siemens mit der Erfindung des elektrodynamischen Prinzips die Grundlagen für das Elektrizitätszeitalter geschaffen. Dennoch blieb die Beleuchtung lange eine technische Herausforderung. Das Problem, mit dem sich die Ingenieure konfrontiert sahen, lag darin, dass sich Licht zwar produzieren, aber nicht teilen ließ. Ein Generator konnte jeweils nur eine Lichtquelle mit Strom versorgen.

Auch die elektrischen Bogenlampen erwiesen sich als unzureichend. Flaniermeilen ließen sich damit beleuchten, Häfen und Baustellen überwachen und sogar Kriege führen – im Sudan nutzten die Briten die neue Technik, um Aufständische zu überraschen und in die Flucht zu schlagen. Doch für die flächendeckende, kostengünstige Versorgung von Wohnhäusern und Bürogebäuden, ganzen Stadtvierteln, waren die grellen Leuchten nicht geeignet.

Der Durchbruch gelang dem amerikanischen Ingenieur Thomas Edison. Er setzte Kohlefäden ein, die sich als elektrische Leiter für Glühbirnen eigneten. Das Licht der Glühbirne war angenehm und mild, geruchlos und gesundheitlich ungefährlich. Doch so unscheinbar die Glühbirne daherkam, so radikal war der Wandel, den die weiträumige Nutzung mit sich brachte. Um die Welt zum Leuchten zu bringen, mussten Unternehmen Kraftwerke bauen. Und dafür benötigten sie die Unterstützung von Investoren.

Edison war auch in dieser Hinsicht weit voraus. In der New Yorker Pearl Street, an der Südspitze Manhattans, entstand im Sommer 1881 ein solches Kraftwerk. Der Unternehmer hatte zwei Gebäude erworben und darin sechs Dampfmaschinen installiert, die wiederum sechs Generatoren antrieben. Bald darauf brannte elektrisches Licht in einem

Geschäftsgebäude der Wall Street, Hausnummer 23 – der Sitz der Bank Drexel, Morgan & Co., die Edisons Unternehmen finanzierte.

Eigentlich wäre Werner Siemens für Edison der ideale europäische Partner gewesen. Aber der Chef von Siemens & Halske war mittlerweile in seinen Sechzigern, ihn beschäftigten die verschiedensten Dinge, Telefone, Straßenbahnen und elektrische Aufzüge, und er scheute das finanzielle Risiko, das mit dem konsequenten Einstieg in das Beleuchtungsgeschäft verbunden gewesen wäre. Darüber hinaus war das weltumspannende Unternehmen Siemens inzwischen so groß geworden, dass es auf den unterschiedlichsten Hierarchiestufen ein Eigenleben führte, vom sturen Chefkonstrukteur Hefner-Alteneck bis hin zu den Hunderten Ingenieuren, Buchhaltern und einfachen Arbeitern, die Siemens kaum je zu Gesicht bekam, so dass dem Unternehmer womöglich die Handhabe gefehlt hätte, wenn er die Firma ganz auf das neue Geschäft hätte einschwören wollen. Man befand sich Anfang der 1880er Jahre in einer Identitätskrise. Das Unternehmen Siemens war dem Unternehmer Siemens über den Kopf gewachsen.

*

Krupp war der erste Riesenbetrieb, den Deutschland hatte, ein Koloss, der schon zu Zeiten der Reichsgründung zehntausend Beschäftigte zählte. Da waren auch noch die Bergwerke in Dortmund und Gelsenkirchen. Und Borsig, der Berliner Lokomotivenbauer. Mit der Konjunktur, die Mitte der 1880er Jahre einsetzte, dem Aufstieg der neuen Leitsektoren Chemie und Elektrotechnik, wuchsen weitere Riesen heran, Bayer, Hoechst, die BASF und die AEG, die bald über mehrere tausend Beschäftigte verfügten und sich laufend ausbreiteten, zunächst in Deutschland und dann im Ausland.

Das Wachstum war selten rein organisch. Erfolgreiche Unternehmen fusionierten mit Wettbewerbern, um unliebsame Konkurrenz aus dem Weg zu schaffen. Oder sie übernahmen Lieferanten und Ab nehmer, so dass sie schließlich weite Teile der Wertschöpfungskette kontrollierten und sich auf diese Weise von Abhängigkeiten lösten. Darüber hinaus schlossen sich viele Unternehmen zu Kartellen zusammen, um mit Hilfe

von Absprachen über Preise, Absatzmengen und Absatzgebiete die Risiken des Wettbewerbs zu mindern.

Zunehmenden Einfluss auf die Riesenbetriebe gewannen die Banken, die benötigt wurden, um die Expansion zu finanzieren. Viele Banken beteiligten sich an den Unternehmen, die sie finanzierten, und schickten Vertreter in die Aufsichtsräte. Deutsche Bank, Dresdner Bank und Disconto-Gesellschaft wuchsen selbst zu beträchtlichen Organisationen heran, zu sogenannten Universalbanken, die sämtliche Bereiche der Finanzdienstleistung abdeckten und eine Ordnungsaufgabe in der deutschen Wirtschaft übernahmen.

Die Gigantomanie hatte einen Preis. Stabilität war das Ziel, doch Aufwand und Komplexität stiegen enorm. In den Betrieben wuchs eine ganz neue Klasse Beschäftigter heran, namentlich die Angestellten, die sich mit der Verwaltung des immer größer werdenden Apparats beschäftigten. Der Riesenbetrieb – schwergängig, labyrinthisch und geradezu skurril in seinen Verästelungen – wurde später zum Schauplatz großer Literatur, bei Franz Kafka etwa, der als Jurist in der Versicherungswirtschaft arbeitete. Oder beim Schweizer Robert Walser, der eine Zeit lang bei den Banken in die Lehre gegangen war und der den verträumten und orientierungslosen Büroangestellten (»seine Tätigkeit verschwindet wesentlich vor andern Tätigkeiten«) zur Romanfigur machte.

Die Orientierung verlor auch mancher Unternehmer. Ein Führungsstil, der sich im Wesentlichen auf das Charisma oder die vergangenen Erfolge des Gründers berief, genügte den Anforderungen der gewachsenen Struktur längst nicht mehr. An die Stelle des Gründers trat der angestellte Unternehmer, der, betriebswirtschaftlich geschult und kühl kalkulierend, die Gesellschaft zwar lenkte, aber an dieser nicht selbst finanziell beteiligt war. Ein Familienunternehmer der alten Schule war Werner Siemens. Der Konkurrent, der ihm in 74 den 1880er Jahren erwuchs und den neuen Typus verkörperte, hieß Emil Rathenau.

*

Als Siemens nun in der Charlottenburger Villa zum Tanz bat, war er längst berühmt, ein Mann, der geehrt und gefeiert wurde. Als Unternehmer. Als Erfinder. Als Wissenschaftler. Fotografien zeigen einen freundlichen Bürger mit kleinen Brillengläsern, großem Backenbart sowie einem Lockenkopf, der so aussieht, als sei er elektrisch aufgeladen. Wenn man seine Lebenserinnerungen liest oder eine der zahlreichen Biografien, staunt man darüber, wo er überall gewesen ist. Wie viel er erlebt hat. Wen er alles gekannt hat.

*

Von Anfang an: Werner Siemens, geboren 1816 als Sohn eines Gutspächters, wächst zunächst bei Hannover, dann auf einem Hof in Mecklenburg auf. Nach dem Schulabschluss geht er zum preußischen Militär und macht eine Ausbildung zum Ingenieur. Die Eltern sterben früh und kurz nacheinander. Da ist Werner gerade in seinen Zwanzigern, er hat neun Brüder und zwei Schwestern und fühlt sich für die Jüngeren verantwortlich, denn der Älteste hat bequemerweise den Lebensweg des schwarzen Schafs gewählt. Werner kümmert sich um die Ausbildung der Brüder, er lässt sie bei sich wohnen, er gibt ihnen Nachhilfe in Mathematik.

Doch Werner will nicht bloß Ernährer sein, sondern auch Erfinder. Er probiert verschiedene Dinge aus, die missglücken. »Erfindungsspekulation«, so nennt er seine Tätigkeit in dieser Anfangszeit. Als es ihm gelingt, einen silbernen Teelöffel mit Hilfe einer galvanischen Reaktion zu vergolden, macht ihn die Entdeckung so glücklich, dass er gleich noch eine Taschenuhr vergoldet und damit stolz durch die Stadt spaziert.

Auf der Suche nach der großen Idee wird Siemens auf Charles
75 Wheatstones Zeigertelegrafen aufmerksam, einen Apparat, der elektrische Impulse nutzt, um Nachrichten zu übermitteln. Siemens hat einen Plan, wie er die Maschine verbessern könne. Damit geht er zum Schöneberger Mechaniker Johann Georg Halske. Das Konstruktionsprinzip demonstriert er mit Hilfe einiger Zigarrenkisten und

Eisenstückchen sowie eines Kupferdrahts. Worauf zunächst ein Vertrag abgeschlossen, dann ein Patent eingeholt und schließlich eine Firma gegründet wird.

Siemens & Halske ist, nach anfänglichen Schwierigkeiten, sehr erfolgreich. Die Firma errichtet Verbindungen von Berlin nach Frankfurt und von Berlin nach Aachen und, als die preußische Telegrafenverwaltung Aufträge anderweitig vergibt, in Russland. Auch die Indo-Europäische Telegraphenlinie zwischen London und Kalkutta baut Siemens auf. Das Unternehmen verdient an der Konstruktion der Linien und an der Wartung. In Russland werden Mitarbeiter im Abstand von fünfzig Kilometern entlang der Fernstrecke postiert. Sie dürfen Uniformen tragen: rot-blaue Mützen, Goldknöpfe, goldene Schulterstücke. Die Telegrafenwächter der Firma Siemens sehen ein bisschen so aus wie Spielzeugsoldaten.

Mit dem neuen Geschäftsfeld der Schwachstromtechnik verbinden sich die schönsten Hoffnungen. Die Telegrafenlinien und Seekabel üben eine ähnliche Faszination aus wie viel später das Internet. Raum und Zeit schrumpfen gewaltig, weil Meldungen in wenigen Minuten Tausende Kilometer überbrücken. Die Kontinente wachsen zusammen, das alte Europa vor allem und das aufstrebende Amerika. Die Metropolen Berlin und New York, London und Chicago beginnen, im Gleichtakt zu schwingen.

Der Weg in die Neue Welt ist riskant und erfordert immense Finanzmittel. Die Unternehmen müssen mit gefräßigen Ratten fertigwerden und mit Stürmen, mit Kabeln, die am Meeresboden verlorengehen oder an den scharfen Rändern von Korallen zerbersten. Sie sind auf Risikokapital angewiesen und gründen deshalb Gesellschaften, in London zumeist, die um die Gelder internationaler Investoren werben. Auch Siemens gründet eine solche Aktiengesell[76]schaft, die Direct United States Cable Company Limited, die der Verlegung des Transatlantikkabels dienen soll. Dennoch tut sich der Unternehmer schwer mit der Idee, dass er auf Investoren angewiesen sein soll, auf Leute, die ihren Unterhalt damit verdienen, Geld für die Unternehmungen anderer bereitzustellen.

Sich selbst sieht Siemens vornehmlich als Erfinder und Gelehrten. Im Geschäft bleibt er dem bürgerlichen Ideal des ehrbaren Kaufmanns verhaftet, der mit eigenen Mitteln wirtschaftet und sich nicht in Abhängigkeit von externen Geldgebern begibt. Eine ausgeprägte und antisemitisch gefärbte Abneigung empfindet er gegen die Finanzindustrie angelsächsischer Machart, gegen die Spekulanten, denen es seiner Ansicht nach bloß um Profite geht, nicht um die Lösung technischer und wissenschaftlicher Probleme. Bei der Auswahl seiner Feindbilder ist Siemens nicht wählerisch. Mal richtet sich der Zorn gegen die »Börsenjuden« und das Judentum an sich, dann wieder gegen Konkurrenten wie den schottischen Kabelunternehmer John Pender. Oder gegen Edison, den Siemens als typisch amerikanischen »Go-ahead-Erfinder« bezeichnet, der »nicht Zeit und Gelegenheit gehabt hat, sich zu unterrichten, und der schnell Geld machen will«.

Als Edison den Saal der Internationalen Elektrizitätsausstellung in Paris im Schein von tausend Glühbirnen erstrahlen lässt, zeigt sich Siemens betont unbeeindruckt. Er möchte dem Amerikaner etwas Eigenes entgegensetzen, etwas Besseres, und träumt davon, Edison auch auf dem amerikanischen Markt Konkurrenz zu machen. Also erwirbt er das Patent für ein Konkurrenzprodukt, die Lampe des britischen Erfinders Joseph Wilson Swan, die er in seinen Forschungslaboren perfektionieren will: Deutsche Ingenieurskunst siegt über amerikanisches Blendwerk. So stellt es sich Siemens vor.

*

77 Anders Rathenau, der dieselbe Ausstellung besucht. Jahrelang ist er auf der Suche nach einer Idee gewesen, hat Weltausstellungen und Erfindungen besichtigt. Nun zahlen sich die Reisen aus, denn Rathenau sieht nicht bloß tausend Glühbirnen, er sieht Schalter, Fassungen, Sicherungen, Leitungen und Anschlüsse, er sieht, dass Edison das Fundament geschaffen hat, um die Welt zum Leuchten zu bringen.

Andere Erfinder mögen vor Edison auf die Idee einer Kohlefadenlampe gestoßen sein, Swan in England vor allem und – deutscher

Legendenbildung zufolge – ein verschrobener Feinmechaniker namens Heinrich Göbel, gebürtig im Königreich Hannover, der behauptet, er habe schon in den 1850er Jahren aus einer Flasche Kölnischwasser eine Glühlampe gebastelt. Doch ist Edison der Erste, der ein industriefertiges Produkt präsentiert und dazu noch die Finanzierung für die Anwendung auftreibt.

Rathenau will ein Patent auf Edisons Erfindung erwerben – sofort. Edison solle sich doch in ein Boot setzen und nach Europa kommen, schreibt dieser Emil Rathenau, ein Name, der in Amerika nicht gerade geläufig ist. Edison kommt denn auch nicht. Ein kompliziertes Firmenkonstrukt – die europäischen Patentrechte werden von mehreren Tochtergesellschaften verwaltet – erschwert die Verhandlungen. Dass es Rathenau dennoch gelingt, die Rechte zu erwerben, zunächst für eine sogenannte Studiengesellschaft, die dem Produkt Aufmerksamkeit verschaffen soll, darf als erster Leistungsnachweis gelten. In der Folge setzt er alles daran, die Glühbirnen zur Geltung zu bringen, auf der Münchener Elektrizitätsausstellung und im Alten Residenztheater am Max-Joseph-Platz.

Die Bühne eignet sich besonders, um die Wirkung elektrischen Lichts zu demonstrieren. Jahrhundertelang haben die Zuschauer das Geschehen im Halbdunkel erlebt, im flackernden Schein von Kerzen und Öllampen. Nun stehen Hamlet und die Brüder Moor endlich im Rampenlicht. Und bloß Werner Siemens hat keine Freude an dem Theater. In einem Brief an seinen Bruder Carl schreibt er empört, die »Edisonsche Judengesellschaft« verursache »viele Sche[78]rereien. Sie machen gewaltigen Skandal mit ihren Münchener Geschichten.«

*

Der rasche Aufstieg Rathenaus in der deutschen Wirtschaft passt in die Zeit.

Die Firma Friedrich Krupp stellt 1881 einen Finanzrat aus Sachsen ein, einen Hanns Jencke, den sowohl der Generalpostmeister als auch der preußische Handelsminister empfohlen haben. Es braucht jemand, der die

wuchernde Bürokratie in den Griff bekommt – und den eigenwilligen Alt-Unternehmer. Immer noch haust Krupp in der riesigen Villa und schreibt Briefe an die Firma. Tag und Nacht. Ein typischer Brief ist wie folgt datiert: »15. August 1881, morgens 3 Uhr.«

Bei Bayer in Wuppertal, als Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co. an die Börse gegangen, tritt ein junger Chemiker ein, der das Unternehmen später lenken wird. Dass er sich für höhere Aufgaben eignet, beweist Carl Duisberg gleich am ersten Arbeitstag. Er unterzieht das verdreckte und verwahrloste Labor einer gründlichen Reinigung.

Die Männer, die in den frühen 1880er Jahren in Führungspositionen hineinwachsen, haben eines gemeinsam. Sie sind nicht Unternehmer, sondern Angestellte der Unternehmen, die sie leiten. Im Englischen: Manager. Man erwartet von ihnen, dass sie Ordnung schaffen. Verschriftlichung. Kompetenzabgrenzung. Standardisierung der Abläufe. Professionalisierung der Führung. Und eine klar umrissene Strategie.

*

Es gibt ein berühmtes Gemälde, das Rathenau zeigt, es stammt von einem Verwandten. Max Liebermann, der deutsche Impressionist, ist ein Vetter des Unternehmers, und man weiß, dass der Maler Lie[79]bermann den Unternehmer Rathenau nicht sonderlich schätzt, das Bild kann also kaum als Hommage bezeichnet werden.

Rathenau, Glatze und gezwirbelter Schnurrbart, einen Zirkel zwischen Daumen und Zeigefinger geklemmt, genießt das Porträtiert-Werden sichtlich nicht. Breitbeinig sitzt er da, dem Maler ungeduldig zugewandt, ist fast schon auf die Stuhlkante gerutscht, ganz als wolle er sagen, er habe sich nun einmal bereit erklärt stillzusitzen, sehe auch irgendwo ein, dass die Sache ihren Sinn habe, müsse aber doch so bald wie möglich zum Tagesgeschäft zurückkehren.

Für die impressionistische Malerei seines Vetters Liebermann, ja, für die Kultur an sich hat Rathenau keinen Sinn. Wenn ihn seine schöngeistig geprägte Frau Mathilde ins Theater mitnimmt, weiß er schon am nächsten Tag nicht mehr, welches Stück er gesehen hat. Mit den damals

aufkommenden Strömungen in Kunst, Literatur und Musik, mit dem grundlegenden Wandel, der die Maler an der Gegenständlichkeit, die Komponisten an der Harmonielehre und die Dichter an der Sinnhaftigkeit der Sprache zweifeln lässt, kann er sicherlich nichts anfangen. Er ist alles andere als vielseitig interessiert, dieser Emil Rathenau, er will bloß Manager sein. Sein großer Vorteil gegenüber Siemens ist: dass er nicht meint, die Firmen, die er führt, selbst besitzen zu müssen. In der Offenheit für die Erfordernisse einer neuen Zeit verkörpert Rathenau die Avantgarde.

*

Rathenau fängt bescheiden an. In einem Keller in der Berliner Schadowstraße richtet er eine kleine Anlage ein, die zwei nahe gelegene Clubs mit Licht versorgt, genauer: mit einem Dutzend Glühbirnen, die mehrfach ungut zu flackern beginnen, als die neue Beleuchtung mit vielen Gästen gefeiert wird. Einem Bekannten, dem er die Anlage ein paar Tage später vorführt, erzählt Rathenau vom »unersättlichen Elektrizitätshunger der Menschheit«, den er erwarte, und er sagt auch: »Statt dieser Kellerräume mit ihrem ohrenbetäubenden Lärm sehe ich hohe, luftige Riesenhallen mit vieltausendpferdigen 80 Maschinen, die automatisch und geräuschlos Millionenstädte mit Licht und Kraft versorgen.«

Erstaunlich, dass der bis dahin unbedeutende Unternehmer eine Entwicklung vorhersieht, an die sonst niemand glauben mag – nicht die Banken, die Rathenau zunächst nur zögerlich mit Kapital versorgen; nicht die Stadt Berlin, die sich lediglich auf einen Vertrag einlässt, in dem, wie der Bürgermeister sagt, alles Risiko bei Rathenau liegt; und auch nicht Werner Siemens, der in einer viel besseren Position ist, das Geschäft mit den Kraftwerken zu machen, und Rathenau zunächst den Vortritt lässt.

Rathenaus Pläne sind in mehrfacher Hinsicht kühn. Die luftigen Riesenhallen, die er schon Anfang der 1880er Jahre vor sich sieht, werden erst Jahrzehnte später Wirklichkeit – in der kompromisslosen Industriearchitektur, die der Künstler Peter Behrens für Rathenau entwirft: monumentale Bauten aus Beton und Glas, die in ihrer Einfachheit

geradezu sakral wirken und deshalb oft als »Industrietempel« oder »Kathedralen der Arbeit« bezeichnet werden.

Innovativ ist Rathenau aber auch in der Finanzierung seiner immer weiter gespannten Aktivitäten. Die Edison-Gesellschaft, später Allgemeine Elektricitäts-Gesellschaft, fungiert als Holdinggesellschaft, sie kümmert sich um die Finanzierung und das Management, gründet gemeinsam mit Banken und anderen örtlichen Partnern Betriebsgesellschaften, an denen sie selbst lediglich Minderheitsanteile hält. So profitiert sie von den Dividenden, behält aber genügend Finanzmittel in der Hand, um den nächsten Schritt der Expansion zu tätigen. Gegen Ende des Jahrhunderts stehen Rathenaus Kraftwerke nicht bloß in Berlin, sondern auch in Barcelona und Sevilla, in Baku und Buenos Aires. Felix Pinner, Rathenaus Biograf, beschreibt die verschachtelte Struktur der AEG als »Finanz- und Trust-System«, ein System, das weitgehend auf Fremdkapital basiert und sich als flexibler und dynamischer erweist als die inhabergeführte Familienfirma Siemens & Halske.

*

81 Siemens hat die Konkurrenz unterschätzt. Im März 1883 einigt er sich mit Edison und Rathenau. Die Pläne für die eigene Glühbirne hat er aufgegeben. Er sei zu der Überzeugung gelangt, so schreibt Siemens nun, »daß Edison nicht der Börsenschwindel, sondern große technische Leistungen in erster Linie vor Augen stehen«. Und Rathenau? Es seien natürlich Juden, welche die Deutsche Edison-Gesellschaft führten, so erklärt Siemens, »aber ganz tüchtige«.

Die Abmachung zwischen Siemens und Rathenau gehört zu der Art von Vertrag, den auch andere Konkurrenten miteinander schließen, um den Wettbewerb auszuhebeln. Siemens erkennt das Glühbirnenpatent der Firma Edison an und überlässt Rathenau zunächst einmal den Bau von Kraftwerken. Im Gegenzug verpflichtet sich Rathenau, sämtliche Ausrüstungsgegenstände zu festgelegten Preisen von Siemens & Halske zu beziehen. Auf diese Weise wollen Siemens und die AEG den Markt untereinander aufteilen.

*

Ein Professor versucht, mehr darüber zu erfahren, wie sich Unternehmen, die eigentlich Konkurrenten sind, miteinander verbünden. Friedrich Kleinwächter unterrichtet an der Franz-Josephs-Universität im bukowinischen Czernowitz, eine Neugründung am Rand des Habsburgerreichs, architektonisch reizvoll und weit abgelegen. Der Professor schreibt an Industrielle, die er kennt, und bittet sie, entweder selbst zu antworten oder seine Briefe an andere Industrielle weiterzuleiten. Preise, Produktionsmengen, Absatzmärkte: Kleinwächter geht es um die Absprachen, die Unternehmen treffen. Das Buch, an dem er schreibt, hat bereits einen Titel. Es soll *Die Kartelle* heißen.

Kleinwächter ist ein Freund von Kartellen, er sieht sie als »Kinder der Not«, als beste Antwort auf die oft unerwarteten Ausschläge der Konjunktur. Den Unternehmer, der in Konkurrenz zu anderen Unternehmern steht und sich mit diesen nicht über Nachfrage und Preise verständigen kann, vergleicht der Professor mit einer Hausfrau, die für die Familie die Wäsche besorge, ohne eine geringste 82 Ahnung zu haben, ob neue Hemden oder Strümpfe wirklich vonnöten seien.

Sein Buch veröffentlicht Kleinwächter Ende 1883. Er beobachtet, wie sich Unternehmer auf diese oder jene Weise verbinden und immer größere Gebilde schaffen, und er stellt sich eine interessante Frage: Was, wenn am Ende bloß ein einziges Riesenunternehmen übrig bleibt?

Kleinwächter sieht darin kein Problem. Er meint, dass die verschiedenen Unternehmensteile miteinander konkurrieren werden und die wirtschaftliche Dynamik so erhalten bleibt. Ganz falsch liegt der Professor mit seiner Analyse nicht. Frühzeitig erkennt er, dass sich im Kaiserreich etwas Neues entwickelt, die Wechselwirkung einer Gruppe von bedeutenden Unternehmen, die zwar im Wettbewerb zueinander stehen, sich aber doch auf die vielfältigste Weise arrangieren und zu einer größeren Struktur zusammenwachsen.

*

Rathenaus erstes Kraftwerk entsteht nicht weit vom Gendarmenmarkt in der Markgrafenstraße. Eine »luftige Riesenhalle« ist die Markgrafenstraße nicht, dafür fehlt es an Geld. Denn Rathenaus Vision von den gigantischen Kraftwerken, die geräuschlos Millionenstädte versorgen, wird von den Geldgebern nicht geteilt. Auch sind die Generatoren für eine weiträumige Versorgung zu klein und schwach, immer wieder kommt es zu Pannen. Und die beteiligten Banken sind enttäuscht, weil sich die erhofften Gewinne nicht gleich einstellen. Als die Stadt Berlin, die als Auftraggeber agiert, einfordert, dass das Kraftwerk, wie abgesprochen, vergrößert und mit mehr Kapital ausgestattet werde, um weitere Teile Berlins mit Strom zu versorgen, steht nicht bloß das Tochterunternehmen vor dem finanziellen Aus, sondern auch die Deutsche Edison-Gesellschaft. Gerettet wird Rathenau von der Deutschen Bank.

*

83 Die Deutsche Bank ist Mitte der 1880er Jahre kein kleines Institut mehr. In den Krisenjahren hat der vorsichtige Hermann Wallich die Bank vor Abenteuern bewahrt. Sie hat den Gründerkrach besser überstanden als andere und ist in der Folge durch die Übernahme notleidender Konkurrenten und die behutsame Ausweitung des Geschäfts zu einer der größten Banken Deutschlands herangewachsen.

Auch ist es ihr gelungen, eine enge Beziehung zur Industrie aufzubauen. In führender Rolle hat die Deutsche Bank eine Anleihe der Firma Krupp aufgelegt und den Börsengang der Friedr. Bayer & Co. organisiert. Mit der Konkurrenz von der BASF kommt die Deutsche Bank ebenfalls ins Geschäft. Sie übernimmt 1886 eine Beteiligung an der Farbenfabrik.

Das alles ist Georg Siemens, dem Direktor der Deutschen Bank, noch nicht genug. Der Mann, der seiner Frau einst erklärte, er sei »verzehrt von dem brennenden Gefühl, etwas Schönes und Bedeutendes zu leisten«, hat lange unter den strengen Vorgaben des Aufsichtsrats und unter der Vorsicht seines Kollegen Wallich gelitten. Einmal hat er sogar seinen Rücktritt angeboten, enttäuscht, weil er keinen Spielraum sah, das umzusetzen, was die Kollegen spöttisch als seine »Ideen« bezeichneten.

Nun aber steht er schon seit Langem an der Spitze der Bank, und die anziehende Konjunktur verlangt geradezu danach, dass man etwas wagt.

Auf einer Amerikareise Anfang der 1880er Jahre erhält Georg Siemens einen Eindruck davon, welche Dynamik sich entfalten kann, wenn finanzieller und unternehmerischer Gestaltungswille zusammenfinden. In Briefen an seine Frau lässt er neben allerlei impressionistischen Beobachtungen (»Der Hudson ist nur dem Namen nach ein Fluß, in Wirklichkeit ist er ein See, und seine Hauptähnlichkeit hat er mit dem Bodensee.«) immer wieder durchscheinen, wie sehr ihn die rasante Entwicklung der Neuen Welt beeindruckt: »Das Land kommt eben aus dem Zustand der Wüste heraus und tritt sofort in die höchste Kultur über.«

Georg Siemens ist auf Einladung der Northern Pacific Railroad unterwegs, einer Eisenbahngesellschaft, die im harten Wettbewerb 84 mit anderen Firmen den amerikanischen Westen erschließt. Um die Eröffnung der Strecke von New York nach Portland und Seattle mitzufeiern, durchquert Siemens das Land auf den Gleisen, die das Unternehmen mit der Unterstützung amerikanischer Banken errichtet hat. Er sieht die Weite des Mittleren Westens, die Prärie, die endlosen Weizenfelder und die Angehörigen des Absarokee-Stammes, die für die Zugreisenden Tänze aufführen. In den Städten St. Louis und Minneapolis trifft er auf dankbare Bürger, sie applaudieren den Vertretern der Bahngesellschaft.

Auch einen Kollegen lernt Siemens in Amerika kennen, das ist John Pierpont Morgan, der große Bankier, der in Göttingen Mathematik studiert hat und trotzdem meint, dass eins und eins mehr als zwei ergeben. In der amerikanischen Eisenbahnindustrie zieht Morgan Strukturen ein, indem er Wettbewerber miteinander verschmilzt und den Markt auf diese Weise bereinigt. Was er bei den Eisenbahnen erprobt, überträgt er später auf andere Geschäftsfelder. J.P. Morgan prägt die Epoche der sogenannten Robber Barons, den Aufstieg von Giganten wie U.S. Steel, AT&T und General Electric. »He liked his capitalism neat, tidy and under bankers' control«, schreibt Ron Chernow in seinem Buch über die Morgans.

Nach der Rückkehr aus den Vereinigten Staaten überzeugt Georg Siemens die skeptischen Kollegen, dass die Deutsche Bank bei der Northern Pacific Railroad einsteigen müsse. Das Investment erweist sich als unglückselig: Die Northern Pacific Railroad verschlingt weit mehr als sie einnimmt und muss mit den Geldern der Deutschen Bank saniert werden. Doch als Lernerfahrung lohnt das amerikanische Abenteuer. Siemens erkennt die Macht des Kapitals, das Industrien umwälzt und riesige Unternehmen schafft und Einfluss auf ganze Volkswirtschaften nimmt.

*

85 Das neue Selbstbewusstsein der Deutschen Bank zeigt sich in der Gestaltung der deutschen Elektroindustrie. Georg Siemens geht vor wie J. P. Morgan in den Vereinigten Staaten, der seinen Kapitalismus »neat und tidy« haben möchte. Auch Siemens will Ordnung schaffen in einer Branche, deren künftige Bedeutung er früher erfasst als andere. Und er glaubt, dass sich Ordnung mit dem Manager Rathenau leichter herstellen lasse als mit dem Gründer Werner Siemens, der das Weltunternehmen Siemens & Halske führt wie einen kleinen Handwerksbetrieb und wichtige Führungsposten mit Brüdern besetzt.

Die Deutsche Bank versorgt das in Not geratene Unternehmen Rathenaus mit frischem Kapital. Sie löst es von der amerikanischen Edison-Gesellschaft und gibt dem Konkurrenten Siemens eine Beteiligung, so dass die beiden führenden deutschen Elektrounternehmen miteinander verflochten sind. Die eigentliche Kraft aber, die hinter der Transformation steht, ist die Deutsche Bank selbst, die das Bankenkonsortium führt, im Aufsichtsrat Einsitz nimmt und der neuen Gesellschaft als Hausbank dient.

Selbst bei der Namensfindung redet die Deutsche Bank mit. Damals ist es noch nicht üblich, Unternehmen erfundene Namen zu geben, um Anlegerfantasien anzuheizen. Lieber wollen Firmen so seriös und solide daherkommen wie eine Behörde. Man werde eine »größere allgemeine elektrische Gesellschaft« gründen, so schreibt Georg Siemens in einem

Brief. Die Gründung der Allgemeinen Elektricitäts-Gesellschaft, die der Bankier auf diese Weise ankündigt, erfolgt am 23. Mai 1887.

*

Während der monomane Unternehmer Rathenau mit der Deutschen Bank die Gründung der AEG verhandelt, arbeitet sein vielseitig begabter Sohn an einem Theaterstück. »Blanche Trocard« heißt das Drama, das der 19-jährige Walther Rathenau verfasst, ein empfindsames Kammerspiel, es handelt von einer unglücklichen Ehe 86 in Frankreich. Er schickt den Text an ein Frankfurter Theater und bittet darum, dass er als Verfasser anonym bleibe. Da ist sein Vater schon berühmt. Die Vorsicht erweist sich als unnötig, das Stück wird nie aufgeführt.

*

Friedrich Engelhorn, Gründer der BASF, tritt ab. Er hat sich mit den Chemikern überworfen, die er einst zum Unternehmen geholt und zu Managern gemacht hat. Die Wissenschaftler möchten langfristige Investments tätigen und die Suche nach einem künstlichen Blau fortsetzen, dem Indigo, eine mühselige Angelegenheit, die zwar gewaltige Profite in einer fernen Zukunft verspricht, aber bis dahin viel Geld kostet. Die Chemiker setzen sich gegen den Gründer durch, der den Glauben an das Blau verloren hat.

Ein Enkel Engelhorns erinnert sich später an die Besuche bei dem alten Chemieunternehmer, der sich da schon zur Ruhe gesetzt hat: »Viel badete er gemeinsam mit einem Geschäftsfreund, einem Herrn Hartogensis. In der starken Strömung des Rheins war Schwimmen gegen den Strom zu schwierig. Beide alte Herren, die lange Vollbärte hatten, stemmten daher ihre Füße gegen den Rand des Schwimmbassins mit dem Rücken gegen die Strömung, ihre weißen Bärte schwammen auf der Oberfläche des Wassers, wobei sie dicke Havannas rauchten und sich über die Börsenkurse unterhielten.«

*

In Essen stirbt Alfred Krupp. Am Ende seines Lebens ist der Unternehmer eine Legende geworden, bestaunt von Besuchern, die aus aller Welt kommen, chinesische Diplomaten, türkische Generäle und Kalakaua, der letzte König von Hawaii. Eine Zeit lang spielt ein sogenannter »Musikalischer Gesellschafter« Klavier für Krupp und seine Gäste. Engelbert Humperdinck, der Komponist der spätromantischen Märchenoper *Hänsel und Gretel*, ist es, der, die Leit 87 motive seines Lehrers Richard Wagner im Kopf, leichte Salonmusik dahinklimpert.

*

Noch ein alter Mann nimmt Abschied. Seit der Reichsgründung ist Wilhelm I. deutscher Kaiser gewesen, zuvor preußischer König. Die Politik hat er dem Kanzler Bismarck überlassen; die dynamische Entwicklung der Wirtschaft hat ihn entweder nicht interessiert oder er hat nichts davon mitbekommen. Wilhelm I., geboren im 18. Jahrhundert, stand für das alte Preußen. Gerade deshalb ist der aus der Zeit gefallene Kaiser in seinen letzten Lebensjahren noch einmal absurd populär geworden. Er hat ein Stück Kontinuität verkörpert, er ist halt immer da gewesen. Wilhelm I. stirbt am 9. März 1888.

*

Wie sehr sich die Wirtschaft in der Amtszeit Wilhelms verändert hat, lässt sich an der Entwicklung der Kartelle ablesen. Als Preußen 1866 in den Krieg gegen Österreich zieht, gibt es in Deutschland gerade mal vier davon. Zwanzig Jahre später sind es über hundert, und neue Verbindungen kommen laufend hinzu.

Kritiker weisen darauf hin, dass die beteiligten Unternehmen ihre Absprachen auf Kosten der Verbraucher treffen, die höhere Preise zahlen als nötig. Und dass sie all jene Wettbewerber benachteiligen, die nicht einbezogen werden. Trotzdem überwiegen im Kaiserreich die Befürworter, sie glauben an den gesamtwirtschaftlichen Nutzen, an die stabilisierende Wirkung auf die Preisbildung, auf die Ertragslage der Unternehmen und auf die Sicherheit der Arbeitsplätze. Als besonders erfolgreiches Beispiel

gilt das Rheinisch-Westfälische Kohlensyndikat, eine Vereinigung von fast hundert Zechen, die eine gemeinsame Verkaufsorganisation einrichten und Preise und Fördermengen fixieren. Aber es sind nicht bloß die Industriellen an der Ruhr, die sich absprechen. Auch Chemiefabrikanten und Holz88stoffhersteller, Papierunternehmer und Pinselproduzenten kartellieren.

Arno Holz, ein naturalistischer Dichter, erfolglos und verarmt, der im Berliner Wedding lebt (»In Fetzen hing ihm seine Bluse, sein Nachbar lieh ihm trocknes Brot, er aber stammelte: O Muse! Und wusste nichts von seiner Not.«), gründet das sogenannte Kartell lyrischer Autoren, einen Zusammenschluss, dem kurzzeitig auch Rainer Maria Rilke und Hugo von Hofmannsthal angehören. Die Ziele der Dichter sind denen des Kohlensyndikats gar nicht so unähnlich. Sie wehren sich mit festgelegten Zeilenhonoraren gegen Dumpingpreise und gegen die unentgeltliche Weiterverwertung in Sammelbänden. Oder wie es im Manifest der Gruppe heißt: »Der ungeheuerlichen Überproduktion an litterarisch meist wertlosen Anthologien […] wollen wir einen die eigentliche Produktion schützenden Damm entgegensetzen!«

*

Die Nachfolge Wilhelms I. tritt sein Sohn Friedrich III. an, der Kronprinz, auf den liberale Kräfte lange gewartet haben. Zu lange! Friedrich III. reist aus Italien an und bezieht das Schloss Charlottenburg. Vom Fenster aus sieht er den Leichenwagen des Vaters vorbeifahren. Doch er selbst ist auch schon fast tot und kaum regierungsfähig. Ein Kehlkopfkrebs hat sich ausgebreitet, die Ärzte haben Fehler gemacht, ein Luftröhrenschnitt hat ihm die Stimme genommen. In seiner kurzen Kaiserzeit von 99 Tagen gibt Friedrich dem Reich kaum Impulse. Was er in dieser Zeit für die deutsche Wirtschaft tut, lässt sich mit einem knappen Satz zusammenfassen: Er adelt Werner Siemens.

*

89 Werner von Siemens erfährt aus der Zeitung von der Nobilitierung. Er beklagt sich bei Freunden und Verwandten über dieses »von«, das ihn nun, so sagt er, von seinen Brüdern trenne. Gerne möchte er die drei Buchstaben wieder loswerden. Aber die Bitte um eine Rückversetzung in den Bürgerstand würde den kranken Kaiser unnötig kränken, so befürchtet Werner von Siemens. Ein wenig Koketterie ist schon dabei, als er seiner Schwester Sophie schreibt: »Die dumme Nobilisierung anlangend, so lässt sich in der Tat nichts dagegen machen.«

Der Unternehmer, mittlerweile über siebzig Jahre alt, erfolgsverwöhnt und ein wenig eitel, hat sich schon zwei Mal porträtieren lassen. Nicht von Max Liebermann, dem Impressionisten, sondern von Franz von Lenbach, dem konservativen Malerfürsten aus München, der schon Bismarck, den Papst und Kaiser Wilhelm I. porträtiert hat. Siemens beginnt darüber nachzudenken, wie ihn die Nachwelt erinnern wird. Sein Bruder Wilhelm Siemens, erfolgreich als Chef von Siemens Brothers & Co. in London, ist zum Gegenstand einer ehrfürchtigen Biografie geworden. Werner findet, er hätte auch so eine Hommage verdient. Aber wer soll der Autor sein? Werner hat eine Idee: Er rät seinen Brüdern Carl und Friedrich, Memoiren zu verfassen, und macht sich daran, das Gleiche zu tun.

*

Ende der 1880er Jahre, als Siemens beginnt, an seinen Lebenserinnerungen zu arbeiten, hat die Firma Siemens & Halske schon um die viertausend Beschäftigte, in Berlin und in Petersburg, in Wien und in London. Gottlieb Daimler dagegen hat gerade erst wieder neu angefangen, zunächst nur mit einem einzigen Mitarbeiter. Der Mitarbeiter heißt Wilhelm Maybach, die Firmenzentrale ist das Gartenhaus in Bad Cannstatt. Der Gärtner, der keinen Zugang erhält, vermutet eine Falschmünzerei und ruft die Polizei. Die Wirklichkeit ist nicht weniger aufregend: Daimler und Maybach haben einen schnelllaufenden Viertaktmotor mit stehendem Zylinder 90 entwickelt; aufgrund seiner aufrechten Haltung bezeichnen sie den Motor als Standuhr. Die Frage ist bloß, welches Gefährt sich am besten für die Standuhr eignet. Daimler und Maybach probieren es zunächst mit

einem Motorrad und einem Motorschlitten, dann kaufen sie einen Kutschwagen und setzen den Motor dort ein. Im Stuttgarter *Neuen Tageblatt* schließlich eine Nachricht: »In der letzten Zeit hat ein auf dem Neckar fahrendes, von etwa 8 Personen besetztes Boot, das sich, wie von unsichtbarer Kraft getrieben, mit großer Geschwindigkeit stromauf und -abwärts den Weg durch die Fluten bahnt, nicht geringes Aufsehen erregt.«

*

Die erste Fernfahrt mit einem Automobil gelingt nicht Daimler, sondern Bertha Benz, der Ehefrau des Ingenieurs Carl Benz, der in Mannheim, keine hundert Kilometer entfernt von Bad Cannstatt, ebenfalls an Automobilen arbeitet. Bertha Benz und die beiden Söhne Eugen und Richard, 15 und 13 Jahre alt, steigen am 5. August 1888 in den Patent-Motorwagen und machen sich auf den Weg nach Pforzheim. Der Unternehmer selbst weiß wohl nichts von der Reise; seine Frau hat die Fahrt geplant, um der Erfindung ihres erfolglosen Mannes Geltung zu verschaffen.

In der Politik, in der Kunst, in der Literatur, in der Musik – überall beginnen selbstbewusste Frauen, auf sich aufmerksam zu machen und Platz zu beanspruchen, der bis dahin den Männern zugestanden hat. In der Wirtschaft dagegen bleibt den meisten Frauen bloß die Rolle der braven Ehegattin, die das Dienstpersonal beaufsichtigt und die Erziehung der Kinder überwacht, so dass ihr der Ehemann allenfalls bescheinigen kann, sein Erfolg sei ohne sie nicht möglich gewesen.

Der Fall Bertha Benz liegt anders. Die höhere Tochter bringt ihre Mitgift in die Firma des Mannes ein und steht ihm beratschlagend zur Seite, weshalb sie später zur eigentlich treibenden Kraft erklärt wird, in idealisierten Biografien und in Fernsehfiktionen. (»Manch 91 mal machst du mir Angst, wie sehr du an mich glaubst.« »Ich glaube an uns, Carl, ich glaube an uns.«) Dramatischer Höhepunkt ist stets die unglaubliche Fernfahrt, zwölf Stunden über Stock und Stein, vorbei an braven badischen Bürgern, die gar nicht wissen, worüber sie mehr staunen

sollen – über das motorisierte Dreirad oder über die Frau, die im Leichtbenzin-befleckten Rock am Steuer sitzt.

*

Einen anderen Weg (und nicht minder emanzipiert) wählt Hedwig Pelzer, die, gerade 18 geworden, August Thyssen heiratet. Der Mann ist Untermieter bei den Nachbarn, um einiges älter und mit 1,58 Metern nicht gerade großgewachsen, dafür aber hat er eine vielversprechende Firma gegründet, die Thyssen & Co., und tritt sehr selbstbewusst auf. Doch das Leben an Thyssens Seite, in der Villa Froschenteich, gleich neben dem Werksgelände, genügt der jungen Frau nicht. Sie wünscht sich mehr Gesellschaft und vielleicht auch mehr Zärtlichkeit, denn der Ehemann geht früh aus dem Haus, kommt nachts erst wieder, vernachlässigt alles, was nicht mit der Arbeit zu tun hat. Hedwig Thyssen, geborene Pelzer, flüchtet sich in Badekuren, am liebsten nach Bad Nauheim in Hessen, wo sie eine Affäre mit dem Kurdirektor anfängt, der eine sehr schöne Berufsbezeichnung hat: Großherzoglicher Badekommissar. Schon bald ist Hedwig schwanger. August Thyssen setzt die Scheidung durch. Hedwig erhält eine jährliche Zuwendung von sechstausend Goldmark und heiratet den Badekommissar. Als dieser ein paar Jahre später stirbt, zieht Hedwig weiter, sie ehelicht einen François Delhove, Capitaine-Commandant beim 2. Belgischen Jägerregiment, überlebt auch diesen und tut sich mit dem belgischen General Emanuel de Neuter zusammen. Hochbetagt stirbt sie 1940 in der Avenue du Congo in Brüssel.

*

92 In den Jahren vor seinem Tod beschäftigt sich Werner von Siemens noch sehr intensiv mit einer vielversprechenden Firma – und es ist nicht die eigene. Der Besuch, den er 1887 bei den Mannesmanns in Remscheid macht, könnte Gegenstand einer Novelle sein. Denn der alternde Unternehmer Siemens begegnet dort, in der Werkstatt des Feilenfabrikanten Reinhard Mannesmann, der eigenen Vergangenheit.

Sechs Söhne sind es, die noch als Erwachsene im Elternhaus wohnen. Sie teilen sich die Geschäftsanzüge und das Bargeld, das sie in einer Kiste im Keller aufbewahren. Um sich nachts Ideen zurufen zu können, ohne aufstehen zu müssen, schlafen sie auf demselben Stockwerk. Ein Mikrofon für das gerade erst erfundene Telefon haben die Brüder Mannesmann entwickelt und einen Torpedo für die preußische Marine. Beide Neuerungen bleiben erfolglos, die Innovation, die sie berühmt machen wird, ist das nahtlose Stahlrohr.

Seit Jahrhunderten schon haben Menschen versucht, den perfekten Hohlkörper zu bauen, aus Holz, aus Blei, aus Ton und, im 19. Jahrhundert, aus gebogenem Blech. Die Schweißnähte sind den erhöhten Anforderungen der industriellen Produktion nicht gewachsen: Rohrbrüche und Explosionen, die Kosten sind immens. Also entwickeln die beiden Ältesten, Reinhard und Max, ein Verfahren, das mit Hilfe zweier schräggestellter Walzen und eines Dorns die Herstellung eines nahtlosen Hohlkörpers aus Stahl ermöglichen soll.

Reinhard und Max arbeiten nachts, wenn die Arbeit im Familienunternehmen ruht. Sie betreiben eine Versuchswalze, die sie hinter einem Bretterzaun verstecken. Geheimhaltung ist den Brüdern wichtig, sie sind sich der Bedeutung ihrer Arbeit bewusst. Wenn sie sich per Brief über das nahtlose Rohr verständigen, wechseln sie ins Französische: »Les nouvelles de la machine m'ont beaucoup intéressé.« Und damit die Patentanmeldung nicht zu viel Aufsehen erregt, schieben sie einen Verwandten vor, einen Schriftsteller namens Dr. Fritz Koegel, der sich später einen Namen als Herausgeber 93 der ersten Nietzsche-Gesamtausgabe machen wird. Der Trick funktioniert. Das Schreiben, technisch vage und philosophisch wolkig formuliert, erregt keinerlei Aufmerksamkeit.

Tatsächlich ist das Schrägwalzverfahren technisch extrem anspruchsvoll, weshalb auch die Brüder Mannesmann, die das Verfahren in unzähligen Versuchen erarbeitet haben, nicht formulieren können, wie es genau funktioniert. Vermutlich erfasst Werner von Siemens kaum mehr als die Grundidee, als er Remscheid besucht. Man darf aber vermuten, dass

die Brüder Mannesmann den alten Unternehmer emotional berühren. Dass er sich in ihnen wiederfindet.

Sechs Brüder im Rausch der Erfindungsspekulation – wie soll ihn das nicht an die eigene Familie erinnern, an Wilhelm, Friedrich, Carl, Walter, Otto und Hans, die unter seiner Aufsicht ebenfalls Erfinder und Unternehmer geworden sind? Nach der Rückkehr aus Remscheid schreibt Werner dem Feilenfabrikanten Mannesmann einen pathetischen Brief: »Es ist mir ein wahrer Genuss, die geistreiche und großartige Erfindung Ihrer Söhne, welche dem Namen Mannesmann für alle Zeit einen ehrenvollen Platz in der Geschichte der industriellen Entwicklung sichert, näher kennenzulernen, und es soll mich freuen, wenn dies zu einer dauernden geschäftlichen Verbindung führen wird.«

*

Die Verbindung nimmt Gestalt an: Mannesmann soll Aktiengesellschaft werden, Siemens selbst ist Investor. Er holt die Deutsche Bank mit ins Boot. Und Eugen Langen von der Deutz AG. Doch die Verhandlungen in Berlin ziehen sich hin. Dr. Fritz Koegel, der Schöngeist, der die Patentanmeldung verfasst hat, schreibt eine Reihe von Briefen an seine Mutter, in denen er sich über die anstrengenden Gespräche beschwert.

Am 19. März 1890: »Es ist 12 Uhr und ich sollte eigentlich zu Bette gehen! – Ich kann aber nicht, obgleich ich elend, fast krank bin.«

94 Am 15. April: »Bin leider immer noch in Berlin in tollstem Geschäftshochbetrieb. […] Entsetzlich!«

Am 2. Mai: »Befinde mich in der wurschtigsten Stimmung der Welt. Ist mir alles entsetzlich gleichgültig, auch daß ich Direktor der Mannesmann-Röhrenwerke, Remscheid werden soll.«

Erst nach Feierabend findet der Philosoph Ruhe. Er spielt das *Wohltemperierte Klavier* von Johann Sebastian Bach und staunt darüber, »je länger, je mehr, was in dem alten Herrn alles umgeht. Mit einer Macht und Größe und zugleich einer Innigkeit, die ganz hinnimmt. Was liegen da für moderne Sachen aus der Musik unseres Jahrhunderts schon im Keime drin.«

*

Am 16. Juli 1890 sind die übeltemperierten Verhandlungen endlich abgeschlossen. Die Deutsche Bank bringt zehn Millionen Reichsmark auf, die Vettern Georg und Werner von Siemens beteiligen sich ebenfalls mit eigenem Kapital. Doch Georg, Direktor der Deutschen Bank und an sich nicht risikoscheu, zeigt sich diesmal nervös: »Die Mannesmann Sache ist heute nach langem Hängen und Würgen zustande gekommen«, schreibt er an Werner. »Hoffentlich entwickelt sie sich auch sachlich gut, so daß man sich nicht damit blamiert.«

*

Auch Daimler wird Aktiengesellschaft. Der Ingenieur benötigt Geld, um mit den Motoren, die er entwickelt, in die finanziell aufwändige Serienproduktion zu gehen. Er bringt Maschinen, Werkstätten und Patente in die Daimler-Motoren-Gesellschaft ein und erhält dafür ein Drittel des Aktienkapitals. Zwei Fabrikanten halten die Mehrheit am neuen Unternehmen, und weil Daimler schlecht verhandelt hat, verliert er die Entscheidungsmacht. Einer der beiden Fabrikanten – ein Mann namens Max Duttenhofer – wird Aufsichtsratsvor 95 sitzender. Der Vertrag, den Daimler allzu hastig unterschrieben hat, gesteht Duttenhofer zu, »daß kein Geschäft, welches den Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsbetriebes übersteigt, ohne seine ausdrückliche Zustimmung vorgenommen werden darf«.

Zum Konflikt zwischen Unternehmer und Kapital kommt es rasch. Der Aufsichtsrat der Daimler-Motoren-Gesellschaft wünscht, dass Daimler Standmotoren für Handwerksbetriebe baut, ein Geschäft, das rasche Gewinne verspricht. Der Unternehmer dagegen will langfristig am Automobil arbeiten und schnelllaufende Verbrennungsmotoren entwickeln. Als er merkt, dass er am kürzeren Hebel sitzt, gerät er – genau wie ein Jahrzehnt zuvor bei Deutz – in die typisch Daimler'sche Rage. »Sie D werden nie nach m. Pfeife tanzen ich tanze niemals nach der Ihrigen«, notiert er im Sudelbuch. »Schämen Sie sich mich um m. Eigenthum gebracht zu haben.«

*

Ähnlich wie Daimler ergeht es den Brüdern Mannesmann. Die Geschäftsführer der Deutsch-Österreichischen Mannesmannröhren-Werke AG fallen den Bankenvertretern zunehmend auf die Nerven. Denn die massenweise Fertigung der Rohre bleibt auch in den Jahren nach der Gründung eine Herausforderung, das Schrägwalzverfahren muss laufend nachjustiert werden. Als einer der Aufsichtsräte, ein Berliner Bankier, einen Spaziergang über das Fabrikgelände macht, stößt er auf einen ganzen Röhrenfriedhof – jede Menge Ausschussware, die den hohen Ansprüchen der Brüder nicht genügt hat.

Erschwerend kommt hinzu, dass Reinhard und Max Mannesmann sowie der Schöngeist Koegel, der die Leitung der Berliner Zentrale übernommen hat, überhaupt nicht kaufmännisch denken. Sie sind kindlich begeistert von ihrer Erfindung, nehmen weit mehr Aufträge an, als das Unternehmen erfüllen kann, und sehen überall Verwendungsmöglichkeiten. Mannesmann arbeitet an Rohren für Federhalter und Straßenlaternen, für Sitzmöbel und Servietten[96]ringe. Selbst in Afrika stehen die Mannesmann-Röhren herum, sie dienen als Telegrafenmasten. Ein Telegramm erreicht die Firma aus Deutsch-Ostafrika: »Giraffen werfen Maste um, was tun?«

Zwei Jahre nach dem Börsengang beschließen die Großbanken durchzugreifen. Die Brüder müssen die Geschäftsführung niederlegen und ihre Anteile reduzieren, sie werden aus dem Unternehmen gedrängt. Sie reisen nach Amerika, um die Auslandsrechte an den Patenten, die ihnen geblieben sind, zu nutzen. Sie gründen die Mannesmann Tube Company und die Mannesmann Cycle Tube Works. Sie stellen Überlegungen zur Nutzung der Wasserkraft der Niagarafälle an. In den kanadischen Rocky Mountains gehen sie auf die Jagd. Nur Max Mannesmann bleibt im Aufsichtsrat des Familienunternehmens, er tut sich mit der Entmachtung am schwersten. Fast täglich schreibt er Briefe an den neuen, von den Banken eingesetzten Geschäftsführer. »Der zornige Bleistift des Herrn Max«, so sagt man bei Mannesmann. Der neue Geschäftsführer beschwert

sich bei der Deutschen Bank. Die ausufernde Korrespondenz, so meint er, störe »den schlanken Geschäftsverkehr«.

*

Die Deutsche Bank besitzt zu dieser Zeit, Anfang der 1890er Jahre, bereits an die tausend Mitarbeiter. Als Universalbank deckt sie fast alle Aufgabenbereiche des Bankwesens ab. Sie ist im normalen Kundengeschäft tätig, nimmt Einlagen entgegen und gewährt Kredite. Aber sie erfüllt auch die Aufgaben einer Investmentbank und versorgt Unternehmen mit Kapital, emittiert Anleihen und organisiert Börsengänge. Die Geschäftsberichte der Zeit spiegeln den enormen Radius der Finanzierungstätigkeit wider – von der Gründung einer neuen Bankfiliale in Berlin-Moabit über den Ausbau der Anatolischen Eisenbahn bis zur Beteiligung an Goldminen in Südafrika. Was Georg Siemens einst angekündigt hat, dass er Schönes und Bedeutendes leisten werde, ist längst gelungen. Zugleich fragt er sich, ob er den Anforderungen der riesigen Organisation noch gewachsen [97] ist. »Mir wird die Deutsche Bank jetzt zu groß«, schreibt Siemens seiner Frau und setzt im Scherz hinzu: »Ich wäre ein ganz guter Kurfürst von Brandenburg geworden.«

*

So wirkmächtig die Banken scheinen mögen, haben sie die Wirtschaft doch nicht im Griff. Erfolgreiche Unternehmer verfügen über genug Finanzierungsquellen, sie können die Geldgeber gegeneinander ausspielen. Und es fehlt den Bankiers, die typischerweise in mehreren Aufsichtsräten sitzen, an der nötigen Branchenkenntnis, an der technischen Kompetenz und auch an den Kontrollmöglichkeiten, um die Unternehmer wirklich führen zu können.

Daimler, bitter enttäuscht, weil die Geldgeber die Vision vom Automobil nicht teilen, setzt seinen Willen dennoch durch. Heimlich richtet er eine Werkstätte ein: im leerstehenden Saal eines ehemaligen Cannstatter Kurhotels. Dort also, in einer Art Lustschloss des Automobilbaus, betrügen Daimler und Maybach den Aufsichtsrat und arbeiten weiter an

der Entwicklung der Verbrennungsmotoren. Als die Aufsichtsräte der Daimler-Motoren-Gesellschaft erfahren, dass Daimler, ungeachtet seiner Tätigkeit für das Unternehmen, an einem eigenen Projekt arbeitet, kommt es zum Konflikt, und Daimler muss gehen. Das Unternehmen macht in der Folge größere Verluste. Ohne den Namensgeber laufen die Geschäfte schlechter als zuvor.

Die Auseinandersetzung zwischen einem schwierigen Gründer und nüchternen Bankiers ist typisch für die Zeit. Doch sind Industrie und Kapital aufeinander angewiesen, und im besten Fall findet sich eine Lösung. So auch hier. Zwei Jahre nachdem Daimler das Unternehmen verlassen hat, spannen die beiden Parteien wieder zusammen. Daimler und Maybach kehren zur Daimler-Motoren-Gesellschaft zurück und entwickeln die Motoren weiter, an denen sie im Lustschloss gearbeitet haben. Binnen weniger Jahre entstehen Lastwagen, Omnibusse, Luftschiffmotoren sowie die erste motori 98 sierte Kutsche mit Taxameter, kurz: Taxi. Die Sache Daimler nimmt Gestalt an.

*

Zu Ende geht es für Werner von Siemens. Immer wieder zieht er sich ins Sommerhaus nach Bad Harzburg zurück, um an den Lebenserinnerungen zu arbeiten. Das Schreiben findet er mühsamer als gedacht, einen Ko-Autor hat er nicht. Anfang November 1892 ist der Text fertig. Wieder gibt es Ärger bei Mannesmann. Er muss noch einmal hin. Anstrengend. Die ersten Exemplare der Lebenserinnerungen werden ausgeliefert, am nächsten Tag klagt er über Halsschmerzen, er wird schwächer und schwächer. Fast wirkt es, als habe Werner von Siemens den Tod bloß hingehalten, um das Buch vollenden zu können.

*

Die Lebenserinnerungen des Werner von Siemens, gewitzt und lebendig erzählt, sind bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts viel gelesen worden. Als Erfinder und Gelehrter wollte er im Gedächtnis bleiben, nicht als Geschäftsmann. Die Reise nach Ägypten, die Bärenjagd im Kaukasus,

die Verlegung der Seekabel im Atlantik – all das ist ausführlich beschrieben und erinnert ein wenig an die damals so populären Abenteuerromane des Franzosen Jules Verne, an das Buch *Die Reise zum Mittelpunkt der Erde*, in dem ein unternehmungslustiger Hamburger Professor auf einer Expedition ins Erdinnere Dinosauriern und riesigen Champignons begegnet.

Den Unternehmensalltag dagegen, die oft mühselige Organisation des Riesenbetriebs, klammert Siemens völlig aus. Selbst die unmittelbar Untergebenen kommen in seinen Schilderungen kaum vor. Ein paar Zeilen nur hat Siemens übrig für die langjährigen Mitarbeiter Carl Frischen und Friedrich von Hefner-Alteneck. Als tüchtige Beamte werden die beiden beschrieben, die es dem Chef erlaubt 99 hätten, sich auf die »obere Leitung« des Geschäfts zu konzentrieren, auf die wissenschaftlichen und sozialen Aufgaben, die ihm »besonders am Herzen lagen«.

*

Die Nachwelt ist Siemens in dieser Selbstdarstellung lange gefolgt. Man feierte ihn als Persönlichkeit, als herausragenden Vertreter deutscher Kultur und Wissenschaft. Doch spätestens in den 1960er Jahren änderte sich die Betrachtungsweise. Jüngere Historiker, die sozialwissenschaftlich geprägt waren, hatten kein Interesse an einer heroischen Geschichtsschreibung. Sie interessierten sich für den gesellschaftlichen Kontext, in dem die Unternehmer operierten, für die hierarchischen Beziehungen, in denen sie standen, für die Merkmale der Klasse, die sie verkörperten. Wie sich Siemens selbst sah, was ihn motivierte, wovon er träumte – all das schien plötzlich weniger relevant. Kann man die Geschichte eines großen Unternehmens auch erzählen, ohne der Person des Gründers die tragende Rolle zu geben?

Im Fall Siemens hat das in den späten 1960er Jahren ein Doktorand getan. Jürgen Kocka promovierte an der Freien Universität Berlin. Mit Siemens beschäftigte er sich, weil er ein sozialgeschichtliches Phänomen beschreiben wollte: das Entstehen der Angestelltenklasse in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Denn das Heranwachsen kleiner

Handwerksbetriebe zu industriellen Großunternehmen brachte einen neuen Typus hervor, der damals als »Privatbeamter« bezeichnet wurde. Der Beamte war typischerweise mit organisatorischer, nicht mit handwerklicher Arbeit beschäftigt, er bezog ein monatliches »Gehalt«, keinen Lohn, und er genoss nicht nur zahlreiche Privilegien, die ihn vom Arbeiter abgrenzten, sondern auch einen höheren gesellschaftlichen Status. In einer Ära, in der die soziale Frage in den Vordergrund rückte, diente der Angestellte als verlängerter Arm des Unternehmers, als Puffer zwischen Kapital und Arbeit.

100 Doch wer zählte zur Klasse der Angestellten? Zunächst einmal waren das die Beschäftigten, die kaufmännische Tätigkeiten ausübten – vom geschäftsführenden Leiter bis zum einfachen Buchhalter. Aber auch Ingenieure und Techniker waren Angestellte. Ein besonderes Phänomen stellten diejenigen dar, die sich am unteren Ende des Gefüges wiederfanden, die einfachen Büroarbeiter, die Hilfsbeamten und Schreibgesellen, schulisch gut ausgebildet, womöglich begabt und zu Höherem befähigt, doch aufgrund des Überangebots an Akademikern ohne wirkliche Aufstiegschancen. Verlorene Existenzen in der Anonymität des Großbetriebs.

*

Kockas *Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847-1914* ist die Geschichte einer zunehmenden Bürokratisierung. Das Buch beginnt mit den ersten kaufmännischen Angestellten des Unternehmens – Prokurist Meyer und Buchhalter Haase – und endet am Vorabend des Ersten Weltkriegs, als die Firma achtzigtausend Beschäftigte hatte. Sicher, man hätte eine ähnliche Geschichte auch über eine Schweizer Bank oder ein amerikanisches Elektrounternehmen schreiben können. Doch war der Verwaltungsapparat bei deutschen Großbetrieben im Allgemeinen und bei Siemens im Besonderen noch ausgeprägter als anderswo.

Dafür gab es Gründe. Der nationale Markt war zu klein, die Nachfrage zu gering, um ein innovatives und stark wachsendes Unternehmen wie

Siemens auszulasten. Frühzeitig wagte man den Sprung über die Grenzen und musste sich auf andere Märkte und ihre Eigenheiten einstellen; das war organisatorisch anspruchsvoll. Darüber hinaus stellten sich die Konzerne breiter auf als die angloamerikanische Konkurrenz; sie waren in verschiedenen Produktbereichen und Branchen tätig, auch das erforderte einen höheren Organisationsgrad. Die intensive Koordination mit Geschäftspartnern, Konkurrenten und Banken – ein weiteres Merkmal des deut[101]schen Kapitalismus – beanspruchte zusätzliche Ressourcen. Kurz: Der Verwaltungsaufwand war höher als anderswo.

*

Ein besonderes Merkmal der Firma Siemens lag darin, dass sie in der Elektrotechnik viel mit staatlichen Auftraggebern zu tun hatte. Die jahrelange Zusammenarbeit mit Beamten schlug sich in einer bürokratischen Unternehmenskultur nieder, im exzessiven Gebrauch von Kürzeln (»WzwV« für »Werkstätte zur weiteren Veranlassung«), im kleinlichen Pochen auf Einhaltung der Dienstwege, in der peniblen Kompetenzabgrenzung, in der schriftlichen Fixierung selbst simpelster Vorgänge. Es klingt wie ein schlechter Witz, aber: Um einen Posten Jute von einem Gebäude in ein anderes transportieren zu lassen, benötigte es bei Siemens im Jahr 1884 sechs Unterschriften.

Und noch eine bezeichnende Geschichte findet sich bei Kocka. Der oberste Chef Werner von Siemens begrüßte einen neuen Mitarbeiter der »technischen Korrespondenzabteilung« mit den Worten: »Bei uns ist es nicht Brauch, daß man jedem Neueintretenden besondere Instruktionen gibt. Wer arbeiten will, findet hier genug Arbeit.« Der Mitarbeiter war daraufhin zwei Monate lang völlig beschäftigungslos. Man schien ihn auf groteske Weise vergessen zu haben. Bis er von einem Tag auf den anderen die Urlaubsvertretung für den Abteilungsleiter übernehmen musste.

Die Anekdote lässt Rückschlüsse nicht nur auf die Unternehmenskultur zu, sondern auch auf den Charakter des Gründers. Werner von Siemens, Gelehrter und Wissenschaftler, hatte wenig Lust, sich mit den Herausforderungen einer effizienten Unternehmensführung zu

beschäftigen, er delegierte das rein Organisatorische an Angestellte, ohne diesen jedoch wirklich Entscheidungsfreiheit zu gewähren. Insofern war der riesige Verwaltungsapparat auch Ergebnis einer Vernachlässigung, die der Unternehmer bewusst in Kauf nahm, weil er andere Prioritäten hatte. Ganz am Ende der *Lebens* 102 *erinnerungen* blickt Siemens noch einmal zurück. Er ist ehrlich mit sich. Zur Leitung einer großen Organisation, zu der Siemens & Halske heranwuchs, sei er nur begrenzt fähig gewesen, schreibt er: »Es fehlte mir dazu das gute Gedächtnis, der Sinn für Ordnung und die konsequente, unnachsichtige Strenge.«

*

Werner von Siemens hinterließ, als er am 6. Dezember 1892 starb, eine Villa in Charlottenburg und ein Sommerhaus in Bad Harzburg sowie ein Rittergut in Biesdorf, das er gekauft hatte, um einem überschuldeten Bekannten zu helfen. Und eine Firma, die sich immer noch mühte, der Dynamik der rasant wachsenden Elektroindustrie gerecht zu werden. Vier Jahre nach Werners Tod wurde Siemens & Halske in eine Aktiengesellschaft umgewandelt – die Rechtsform, die den Anforderungen einer großen und komplexen Organistation entspricht.

Es war ebenjener Schritt, gegen den sich der Gründer immer gesträubt hatte, weil er befürchtete, dass die Familie die Kontrolle über das Unternehmen verlieren würde. So kam es viel später dann auch. Die Familie Siemens, die zunächst noch das gesamte Aktienkapital des Unternehmens beibehielt, reduzierte ihren Anteil Schritt für Schritt, so dass der Einfluss auf das Unternehmen über die Jahrzehnte langsam schwand. Der letzte Aufsichtsratsvorsitzende, der ein Siemens war, hieß Peter. Er war so vielseitig wie sein Urgroßvater: ein Naturschützer, ein Amateurdirigent, ein Anhänger sowohl der Kernkraft als auch der Anthroposophie, der dennoch Zeit für die klassische Familienkarriere fand – vom Einstieg in Berlin über den Vertrieb in Südamerika, in den Vorstand nach Erlangen und schließlich in den Aufsichtsrat nach München. Anfang der 1980er Jahre ging Peter von Siemens in den Ruhestand.

4
Innovation

Anton von Werner, der Direktor der Akademischen Hochschule für die bildenden Künste, erhält ein Telegramm mit einem Auftrag, den er nicht ablehnen kann: Er möge sich im Weißen Saal des Berliner Schlosses einfinden, um die Eröffnung des Reichstages durch den neuen Kaiser zu dokumentieren.

Werner nimmt mehrere Assistenten mit, die den Saal mit bunten Seidendraperien und Samtüberschlägen verkleiden, er studiert das Licht und die Proportionen des Raums, erstellt ein erstes Aquarell. Während der Künstler noch daran arbeitet, trifft die Schlossgardekompagnie ein, es folgen der Feldmarschall, der Kronprinz, die Kaiserin, der Kanzler, die Staatsminister und die alten Fürsten, die schon 1871 bei der Kaiserproklamation in Versailles dabei waren.

Schließlich tritt Wilhelm II. nach vorn. Zunächst spricht er leise und stockend, wird kaum verstanden, dann zunehmend selbstbewusst, und als er das »mir« in »Ich bin gesonnen, Frieden zu halten mit jedermann, soweit es an *mir* liegt« so kräftig und schön betont, dass es – so berichtet ein Augenzeuge – wie ein »elektrischer Funke durch alle Hörer« fährt, bricht ein Beifallssturm los.

Werner, der Hochschuldirektor, ist berühmt für seine exakten Darstellungen historischer Ereignisse. Das Gemälde wird ihn wieder einige Jahre kosten. Die vielen Uniformen mit den sternförmigen Orden. Der Faltenwurf der kaiserlichen Robe. Das Spiel der Schatten auf dem Mosaikparkett. Etliche der Anwesenden muss Werner später noch einzeln in sein Atelier bitten, um vorbereitende Porträtstudien anzufertigen, vom

Kanzler Bismarck in der weißen Kürassieruniform bis zum Kaiser, der einen ornamentalen Parade[104]helm mit Adler trägt. Alles muss stimmen, alles muss in Ordnung sein.

*

Im selben Sommer 1888, in dem der Historienmaler der Eröffnung des Reichstages beiwohnt, bringt ein amerikanischer Bankangestellter namens George Eastman die Kodak auf den Markt, die erste Kamera, die für Hobbyfotografen gemacht ist. Sie ist klein und handlich und erlaubt dem Nutzer, jeden beliebigen Moment mit einem einzigen Knopfdruck festzuhalten. Die Firma Kodak, ansässig in der Kleinstadt Rochester in New York, wirbt dafür mit einem eingängigen Spruch: »You press the button, we do the rest.«

*

Wilhelm II. war 29 Jahre alt, als er 1888 die Thronfolge antrat. Er hatte beim preußischen Militär gedient und dort eine Vorliebe für prächtige Uniformen entwickelt, für Militärparaden, für die mit Pomp inszenierten Traditionen des preußischen Hofs. In die Geschichte ist er als hoffnungslos Rückwärtsgewandter eingegangen, eine halb lächerliche, halb tragische Figur, in der Rhetorik oft zu forsch, doch in letzter Konsequenz wankelmütig und entscheidungsschwach, so dass Historiker bis heute darüber streiten, wie weit der Einfluss des Kaisers im Wilhelminischen Zeitalter wirklich reichte.

Unstrittig allerdings ist ein gewisser Einfluss auf die deutschen Unternehmen. Der Kaiser war von den Möglichkeiten der Technik fasziniert. Er, der sich in der Kunst nichts Radikaleres vorstellen konnte als die brave Werner'sche Historienmalerei, begeisterte sich für Fotografie, las Fachzeitschriften über Maschinenbau, fühlte sich in der Gegenwart von Industriellen, Ingenieuren und Professoren wohler als im Kreis von Politikern. Er förderte die Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft, indem er die Großforschung vorantrieb und den Ausbau der technischen Hochschulen.

105 Die besondere Aufmerksamkeit des Kaisers galt der Rüstungsindustrie und hier vor allem dem Unternehmen Krupp, das aufgrund seiner Nähe zu Heer und Marine fast wie ein Staatsbetrieb auftrat. Aber auch Unternehmen, die in neueren Sektoren tätig waren, fanden sein Interesse. Der Kaiser beschäftigte sich mit Eisenbahnen, mit drahtloser Telegrafie und mit den ersten Kreuzfahrtschiffen, mit allem, was Deutschland vor anderen Nationen auszeichnete. Obgleich er selbst nicht Auto fuhr, besaß er mehrere Wagen der Daimler-Motoren-Gesellschaft.

Größe imponierte dem Kaiser. Wenn er sich in Unternehmensbelange einmischte – und das tat er einige Male –, trat er für die Konsolidierung ein, er wünschte, dass sich Unternehmen zusammentaten, um ihre Interessen im Sinne der Nation zu bündeln. Nicht von ungefähr bezeichnete ein amerikanischer Journalist den Kaiser Wilhelm II. einmal als den »Generaldirektor der Deutschland G. m. b. H.«.

Die Unternehmer der Deutschland GmbH waren dem Kaiser nicht unähnlich: der Ehrgeiz, der Expansionsdrang, der Glauben an Fortschritt und Technik, aber auch das Konservative, Reaktionäre, Kleinliche, die übertriebene Bedeutung, die Titeln und Rang beigemessen wurde. Und das Festhalten an den archaisch anmutenden Konventionen einer überkommenen Gesellschaftsordnung. Der Philosoph Ernst Bloch hat in Bezug auf die deutsche Kultur von einer »Gleichzeitigkeit der Ungleichzeitigkeit« gesprochen, von der verblüffenden Koexistenz unterschiedlicher Entwicklungsstadien – eine Beobachtung, die sich auch auf die wilhelminische Wirtschaft anwenden lässt. Altes und Neues prallte unvermittelt aufeinander. Oder existierte nebeneinanderher. Die Unternehmen der Kaiserzeit waren gleichzeitig sehr ungleichzeitig.

*

Rein ökonomisch ging es der Industrie fabelhaft gut in dieser Zeit. Die deutsche Volkswirtschaft wuchs schneller als andere, das Bruttoinlandsprodukt verdoppelte sich zwischen 1895 und 1913, man 106 schloss zu den weltweit führenden Volkswirtschaften auf, nur die

amerikanische war noch dynamischer. Einige bedeutende Unternehmen wie die Daimler-Motoren-Gesellschaft, die Allianz Versicherungs-Aktien-Gesellschaft und das Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerk wurden in der Amtszeit Wilhelms II. gegründet. Andere entwickelten sich weiter und kauften zu.

Krupp, geführt inzwischen von Friedrich Alfred Krupp, expandierte vor allem in der Rüstung, produzierte gewaltige Kanonen sowie Linienschiffe, Kreuzer und U-Boote für die kaiserliche Flottenpolitik – den gezielten Ausbau der Marine, der die englische Übermacht auf den Meeren brechen sollte. Im Jahr 1912, als Krupp die Hundertjahrfeier ausrichtete, zählte die Belegschaft schon um die siebzigtausend Leute.

Siemens und die AEG wuchsen im Modus des kooperativen Wettbewerbs, mal miteinander, mal gegeneinander arbeitend. Siemens baute Kraftwerke in Mexiko und Johannesburg, die AEG in Sevilla und Buenos Aires. Der Schnelltriebwagen von Siemens erreichte auf einer Teststrecke 206 Stundenkilometer, die AEG schaffte 210. Siemens errichtete im Westen Berlins ein Kabelwerk, die AEG baute ihr Kabelwerk an der Oberspree im Osten. Alle Versuche der Deutschen Bank, die ewigen Konkurrenten in einem Monopol zu vereinigen, scheiterten. Aber es ging auch zusammen: Mit der Unterstützung des Kaisers gründeten Siemens und die AEG ein Gemeinschaftsunternehmen namens Telefunken, um zum englischen Weltmarktführer Marconi aufzuschließen.

Selbst Mannesmann, kontrolliert nun nicht mehr von wilden Brüdern, sondern von nüchternen Geschäftsmännern, fand um die Jahrhundertwende endlich aus den Verlusten heraus und wuchs zu einer großen und breit diversifizierten Firma heran, die den Stahl, den sie für die Röhren benötigte, selbst herstellte und sich an Zechen beteiligte. Bei Ausbruch des Krieges arbeiteten dort fünftausend Beschäftigte.

Dann war da noch die Chemieindustrie, eine Wachstumsbranche, die vor dem Ersten Weltkrieg bei Farbstoffen einen Weltmarkt 107 anteil von neunzig Prozent erreichte. Und die Fabriken stellten nicht bloß Farben her, sondern auch Medikamente, Filmentwickler und Düngemittel. Einen wichtigen Anteil am Erfolg der Chemie und anderer neuer Sektoren

hatten die Bildungseinrichtungen, die technischen Hochschulen, die den Unternehmen hochqualifizierte Kräfte zuführten.

Die Verwissenschaftlichung der Produktion brachte neue Arbeitswelten mit sich, die bestens ausgestatteten und effizient geplanten Großlabors der Farbenfabriken. Dazu kamen die Kaiser-Wilhelm-Institute und die Physikalisch-Technische Reichsanstalt, wirkungsmächtige Organisationen, finanziert von Privatwirtschaft und Staat, die der Grundlagenforschung dienten. Nie wieder sollte Deutschland so viele brillante Wissenschaftler hervorbringen wie in dieser Zeit, und diese Wissenschaftler waren keine Elfenbeinturmbewohner. Bereitwillig stellten sie sich in den Dienst der Industrie.

*

Gleichzeitig ungleichzeitig war auch die Arbeitswelt. Denn die überwältigende Mehrheit der Beschäftigten, die in deutschen Großbetrieben tätig waren, arbeitete noch in der alten Schwerindustrie und nicht in den neuen Laboratorien. Zwar hatten sich Löhne und Arbeitsbedingungen seit den krisenhaften 1870er Jahren nach und nach verbessert. Doch verlor die soziale Frage nicht an Bedeutung – das zeigte sich schon bald, nachdem der neue Kaiser die Thronfolge angetreten hatte.

Im Mai 1889 streikten Arbeiter, zunächst in Bochum und Essen, dann in weiteren Ballungsräumen des Ruhrgebiets, es kam zu gewaltsamen Auseinandersetzungen mit der Polizei. Der Kanzler Bismarck vertrat eine harte Linie, er sah eine Bedrohung für das Reich und meinte, ein Entgegenkommen würde den immer stärker werdenden Sozialdemokraten in die Hände spielen.

Wilhelm II. aber traf sich, sehr zum Ärger Bismarcks, mit einer Deputation von Arbeitern und versprach, ihre Forderungen prüfen 108 zu lassen. Er wollte seine Kaiserzeit, an die er selbst die höchsten Erwartungen hatte, nicht mit blutigen Kämpfen beginnen, er hoffte, die Arbeiter zu kaisertreuen Untertanen zu machen. Deshalb trat er für ein Entgegenkommen ein. Liberal war dieser Kaiser beileibe nicht. Aber am Anfang seiner Regierungszeit stand ein sozialpolitischer Meilenstein: die

Gewerbeordnungsnovelle, die den Arbeitsschutz ausweitete und fakultative Arbeiterausschüsse einrichtete.

*

Während die Arbeiter im Reich noch streiken, eröffnet im Sommer 1889 die Pariser Weltausstellung. Sie steht ganz im Zeichen eines spektakulären Neubaus, anfangs verteufelt, dann umso begeisterter gefeiert. Fast zwei Millionen Menschen zahlen ein paar Francs, um den Eiffelturm zu besteigen. Unter den Besuchern sind der russische Zar, der persische Schah und ein Inder, der in London studiert und später einmal Mahatma Gandhi genannt wird. Ein paar hundert Meter entfernt von dem ganzen Rummel versuchen zwei deutsche Aussteller, auf ihre Produkte aufmerksam zu machen. Es sind die Motoren von Gottlieb Daimler und Carl Benz, zweier Unternehmer, deren Namen später in einer Fusion so eng miteinander verknüpft werden, dass danach der eine kaum je ohne den anderen fällt. Persönlich allerdings haben sie nichts miteinander zu tun – Daimler und Benz sprechen nicht miteinander. Nicht in Deutschland, wo sie im schwäbischen Stuttgart und im badischen Mannheim über Jahrzehnte hinweg an der gleichen Sache arbeiten. Und auch nicht im Schatten des Pariser Eiffelturms.

*

Ein Apotheker stirbt. Er heißt Carl Leverkus und hat nördlich von Köln eine Farbenfabrik in die Landschaft gestellt. Seine Erben verkaufen die Fabrik an die größere Firma Bayer, die zu diesem Zeitpunkt noch in Elberfeld waltet. Bayer interessiert sich nicht bloß 109 für die alten Klinkergebäude des Apothekers, sondern auch für das Gelände, das mehr Platz bietet als die Wuppertaler Senke. Eine gewaltige Fabrik wird hier bald entstehen und eine ganze Stadt drum herum. Und diese Stadt wird nicht Bayerhausen heißen, sondern Leverkusen.

*

In Essen ist Friedrich Alfred Krupp, der asthmatische und vermeintlich schwache Sohn Alfreds, seit 1887 Alleininhaber der Firma. Schon physisch entspricht er nicht dem Bild des mächtigen Industriellen. Dieser nicht mehr ganz junge Sohn, kurzsichtig, freundlich, befangen, ständig nach vorn gebeugt, als müsse er einer noch kleineren Person zuhören, hat sich nach dem Tod des Vaters emanzipiert und ist in die Rolle des Konzernchefs hineingewachsen. Erfolgreich widersetzt er sich den Versuchen des Direktoriumsvorsitzenden Hanns Jencke, die Führung für sich zu beanspruchen.

In seinem großen Buch über die Krupps zieht der Historiker Lothar Gall eine Parallele zwischen Friedrich Alfred Krupp und Wilhelm II., die beide in mächtige Familien hineingeboren wurden und gewaltige Aufgaben übernehmen. Beiden gemeinsam ist der Wunsch, nicht bloß Erbe sein zu wollen, so schreibt Gall, sie werden angezweifelt, belächelt, man traut ihnen nichts zu, und sie wählen die Flucht nach vorn, suchen ihr Glück in der Expansion, in der bedingungslosen Ausweitung ihrer Macht.

Wilhelm II. sagt: »Einer nur ist Herr im Lande, und das bin ich, keinen andern werde ich neben mir dulden.«

Krupp sagt: »Mein Wille muss, wenn ich überhaupt Fabrikbesitzer sein soll, unter allen und jeden Umständen maßgebend sein.«

Zwischen Krupp und Kaiser, den Seelenverwandten, wächst über die Jahre eine Vertrauensbeziehung. Krupp verehrt den Kaiser, er weiht ihn ein, wenn er große Entscheidungen trifft, er gewährt dem Reich Preisnachlässe und verzichtet auf Geschäfte im Ausland, wenn diese den machtpolitischen Interessen des Landes widersprechen. [110] Im Gegenzug erwartet er Unterstützung und Protektion. Der Kaiser besucht Krupp in der Villa Hügel und auf dem Krupp'schen Schießplatz in Meppen. Er liebt diese Firma, er vermittelt ihr Aufträge, er betrachtet sie fast als sein Eigentum. Und er ernennt Krupp zum »Wirklich Geheimen Rat«, das ist eine viel seltenere Auszeichnung als der übliche »Kommerzienrat« oder der »Geheime Kommerzienrat«.

*

In einer Sache ist Krupp überhaupt nicht einverstanden mit dem Kaiser. Er verfasst eine Denkschrift zur Frage der Arbeiterausschüsse. Krupp kann sich ein Gremium, das ein wie auch immer geartetes Recht auf Mitbestimmung erhalten soll, überhaupt nicht vorstellen. Die Einwände, die er erhebt, werden von anderen Industriellen geteilt. Der Ausschuss schaffe eine »Nebenregierung«, sagt Krupp, untergrabe die Autorität des Arbeitgebers und gefährde die internationale Wettbewerbsfähigkeit.

Krupp lässt die Denkschrift dem Reichskanzler zukommen. Bismarck sieht das alles ganz genauso. Er ermutigt Krupp, mit dem Kaiser zu sprechen, und fügt hinzu, er selbst sei zu müde, um dies »bei dem Kaiser durchzukämpfen«. Der Streit zwischen Kaiser und Kanzler hat sich zugespitzt. Die beiden Machtmenschen streiten nicht bloß über Arbeiterausschüsse, es geht um alles. Der alte Kanzler, der das Reich so lange regiert hat, und der junge Kaiser, der selbst regieren will, können nicht miteinander.

Der Kaiser drängt den Kanzler zum Rücktritt. Der Kanzler weigert sich. Der Kaiser lässt den Kanzler morgens aus dem Bett holen, er zitiert ihn ins Auswärtige Amt und maßregelt ihn dort. Der Kanzler gerät in Zorn, so wütend wird er, dass der Kaiser befürchtet, der Kanzler werde ihm ein Tintenfass an den Kopf werfen. Drei Tage später bittet der Kanzler den Kaiser um seine Entlassung.

*

111 Anton von Werner, Historienmaler, ist auf dem Boulevard Unter den Linden unterwegs, er hat soeben die Akademie der Künste verlassen, als er das geschlossene Kupee Bismarcks vorbeifahren sieht. Ernst und blass sitzt der soeben zurückgetretene Reichskanzler im Wagen, eine Maréchal-Niel-Rose an die Lippen gedrückt, die Menge von Passanten ignorierend, die ihm zujubeln und hinterherlaufen. Der Historienmaler kehrt zurück in sein Atelier in der Potsdamer Straße. Immer noch arbeitet er an der *Eröffnung des Reichstags*, er beschäftigt sich mit den Porträtköpfen der Fürsten von Hohenlohe-Schillingsfürst und Hatzfeldt zu Trachenberg, danach ist Graf zu Stolberg-Wernigerode an der Reihe. Und während ihm

die Aristokraten Modell sitzen, geht es in den Ateliergesprächen immer bloß um das Eine: Was wird der junge Kaiser bloß ohne Bismarck machen?

*

Im Dezember 1890 eröffnet Wilhelm II. eine mehrtägige Schulkonferenz in Berlin. Er selbst, und nicht der zuständige Kultusminister, hat eingeladen, er selbst hält auch die Eröffnungsrede. Anderen den Vortritt zu lassen, ist seine Sache nicht. Den Kanzler hat er aus dem Amt gedrängt, nun will er führen, und er glaubt, gerade in der Bildung einiges bewegen zu können.

Unter der eigenen Ausbildung im humanistischen Gymnasium in Kassel hat Wilhelm II. gelitten, das stupide Auswendiglernen ist ihm schwergefallen. Das humanistische Ideal, das sich an der Antike orientiert und die Bildung als Selbstzweck betrachtet, lehnt er ab. Zu viel Kennen, zu wenig Können, sagt er in seiner Rede in Berlin: »Wir wollen nationale junge Deutsche erziehen und nicht junge Griechen und Römer.«

Lieber als an das Fridericianum in Kassel erinnert sich der Kaiser an die vom Hauslehrer organisierten Besuche in Werkstätten und Fabriken, und besonders hat es ihm der fünfzig Tonnen schwere Dampfhammer »Fritz« angetan, den er bei Krupp in Essen gesehen hat. Der Kaiser möchte das Bildungssystem auf die Bedürfnisse der 112 Industrie zuschneiden. So hofft er, Deutschland einen Vorteil gegenüber anderen Nationen zu verschaffen. Sein besonderes Interesse gilt den technischen Hochschulen, er besucht sie häufig, er lädt die Professoren zu sich ein, er macht sie zu seinen Beratern. Von Röntgen lässt er sich die Röntgenstrahlen zeigen, von Linde die Kältetechnik.

*

Lange standen die technischen Hochschulen im Schatten der Universitäten. Sie gingen aus den Berufsschulen des frühen 19. Jahrhunderts hervor – den Polytechnika und Gewerbeschulen – und wuchsen stetig, zogen immer mehr und besser ausgebildete Studenten an. Zu den ersten technischen Bildungseinrichtungen, die eine

Hochschulverfassung erhielten, gehörten Karlsruhe, Aachen, Dresden und Berlin.

An den alten Universitäten gab es Widerstand gegen den Aufstieg der technischen Hochschulen, deren praxisnahe Ausrichtung gegen die klassische Bildungsidee verstieß. Die Traditionalisten wollten verhindern, dass technische Schulen, die so profane Dinge wie Veterinärmedizin lehrten, das Promotionsrecht erhielten. Am Ende setzten sich die Techniker durch, man einigte sich auf den Dr.-Ing. und den Dipl.-Ing. – Bezeichnungen, mit denen die Universitätsprofessoren bloß deshalb leben konnten, weil der Dr.-Ing. nicht lateinisch Dr. ing. geschrieben wurde und damit weniger Prestige hatte als der Dr. phil. oder der Dr. iur. So kleinlich ging es in den intellektuellen Eliten des Kaiserreichs zu.

Der Erfolg der technischen Hochschulen war eng mit dem Aufstieg der neuen Leitsektoren Chemie, Elektrotechnik und Maschinenbau verknüpft, mit dem enormen Sog, den diese zukunftsträchtigen Industrien entwickelten. Talentierte Chemiker, Ingenieure und Feinmechaniker, die ihren Hochschulabschluss machten, konnten erwarten, in Unternehmen eine gute Anstellung zu finden. Zugleich waren die technischen Hochschulen weit mehr als nur Erfüllungsgehilfen der Wirtschaft. Sie verbanden die Vorbereitung auf 113 das Berufsleben mit einer anspruchsvollen wissenschaftlichen Ausbildung.

Viele Absolventen, die in der Industrie unterkamen, pflegten weiterhin den Kontakt zu den Hochschulen, die sie besucht hatten, zu ihren alten Professoren und zu den Kommilitonen, die in der Forschung geblieben waren. Folgerichtig intensivierte sich die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und technischen Hochschulen. Bahnbrechende Entwicklungen wie die Indigoherstellung oder die Ammoniaksynthese wären ohne solche Kooperationen überhaupt nicht möglich gewesen.

Die Zusammenarbeit prägte Wissenschaft und Wirtschaft gleichermaßen. Die Hochschulen erhielten finanzielle und technische Unterstützung, die der Staat nicht leisten konnte, und öffneten sich für die Anliegen der Wirtschaft. In den Geschäftsleitungen der Unternehmen wiederum verdrängten Akademiker die alten Autodidaktikten, und

Professoren wurden gut bezahlte Berater oder Aufsichtsräte. Die Laboratorien bei BASF und Bayer sahen aus wie universitäre Einrichtungen. Bloß waren sie besser finanziert und opulenter ausgestattet, mit Bibliotheken sogar, erworben aus Nachlassbeständen berühmter Wissenschaftler.

Doktortitel breiteten sich in deutschen Unternehmen aus – auch im Management übrigens, wo die Betriebsführung immer mehr zur Wissenschaft geriet, zu einer Disziplin, die wie Mathematik oder Chemie studiert werden wollte. Verdiente Unternehmer, die eine Nobilitierung ablehnten, schmückten sich stattdessen mit akademischen Kürzeln. Als Carl Duisberg, der Sohn eines Wuppertaler Bandwirkers, sein 25-jähriges Dienstjubiläum bei Bayer feierte, bezeichnete ihn die Festschrift als »Herrn Geh. Reg. Rat Prof. Dr. phil. med. Dr. ing. C. Duisberg«.

*

114 Ein Grenzgänger zwischen Wirtschaft und Wissenschaft wechselt 1892 die Seiten. Carl Linde, ursprünglich Professor in München, dann Unternehmer in Wiesbaden, Gründer einer Gesellschaft für Kühltechnik, ist der Hochschule verbunden geblieben und hat sich von Geschäftspartnern stets als »hochgeehrter Herr Professor« anschreiben lassen. Nun, nach mehr als zehn Jahren Unternehmerdasein, möchte der Professor zurück in den Elfenbeinturm. Aus Rücksicht auf die Gesundheit – Linde klagt über chronisches Kopfweh, Magenschmerzen, Überanstrengung –, aber auch weil er eine Sehnsucht nach akademischer Tätigkeit verspürt.

Zunächst zieht der Professor ins Sommerhaus nach Berchtesgaden, dann ins erste Stockwerk der Kälteversuchsstation in München, wo er zugleich wohnt und mit tiefen Temperaturen experimentiert. Linde hält nun wieder Vorlesungen an der Hochschule, genau wie 15 Jahre zuvor, so hat er einst die Karriere begonnen. Der Wirtschaft bleibt er dennoch treu, er verfolgt die verschiedensten Geschäftsideen, Fabriken für Helikopter und Milchpulver, ein klimatisiertes Hotel in Kalkutta und, das wichtigste Projekt von allen, die industrielle Gasverflüssigung.

Die Idee kommt Linde, nachdem die Guinness-Brauerei in Dublin eine Kohlensäureverflüssigungsanlage bestellt hat. In Vorträgen an der Hochschule beginnt er, laut über die Luftverflüssigung nachzudenken, ihm schwebt etwas vor, das er »Sauerstoffmaschine« nennt – eine Anlage, die Gase verflüssigt und auf diese Weise Sauerstoff für den Industriegebrauch produziert. In der Kälteversuchsstation gelingt es Linde schließlich, bei Temperaturen von minus 190 Grad Celsius eine blaue Flüssigkeit zu erzeugen, die sich in einen großen Blecheimer ergießt. Schon bald baut der Unternehmer eine neue Fertigungsstätte im Münchener Süden und verkauft die Luft literweise. Der Produktname klingt ein bisschen wie ein Lied von Franz Schubert: Es ist die Linde Luft.

*

115 In Frankfurt wird die erste Fernübertragung von Drehstrom gefeiert. Die Energie für den zehn Meter hohen Wasserfall, der auf der Internationalen Elektrotechnischen Ausstellung scheinbar unvermittelt zu plätschern beginnt, kommt aus einer Drehstrommaschine in einer Zementfabrik am Neckar. Die AEG hat die Strecke eingerichtet, die durch vier Länder führt, Württemberg, Baden, Hessen und Preußen, und dafür 3100 Telegrafenstangen und 540 Kilometer Kupferdraht verbaut. Der Kaiser spendet 10 000 Reichsmark, eine eher symbolische Zuwendung. Die Gesamtkosten für das Schauspiel liegen zehnmal so hoch.

*

Siemens & Halske arbeitet an einer Berliner Hochbahn, die das Stralauer Tor mit dem Zoologischen Garten verbinden soll. Vorbild ist New York City, wo die Ninth Avenue Elevated Railway, liebevoll Ninth Avenue El genannt, von Süden nach Norden stetig verlängert wird, so dass sie schließlich die Südspitze der Insel Manhattan mit der Bronx verbindet. Doch gibt es in Berlin ein Problem: Die Strecke führt an der Kaiser-Wilhelm-Gedächtniskirche vorbei, eine neoromanische Geschmacklosigkeit, 113 Meter hoch, die Wilhelm II. zur Erinnerung an seinen Großvater Wilhelm I. erbauen lässt.

Die fortschrittliche Technikbegeisterung und die reaktionäre Kunstauffassung – hier prallen die Gegensätze wilhelminischer Gesinnung einmal direkt aufeinander. Zukunft oder Vergangenheit? Fortschritt oder Tradition? Wie wird sich der Kaiser entscheiden? Im März 1893 untersagt er den Hochbahnbau an der Kirche, so dass die Strecke am Nollendorfplatz enden muss. Die Lösung für die Fortführung wird bald darauf gefunden. Die Hochbahn macht eine tiefe Verbeugung vor der Gedächtniskirche, sie muss unter die Erde und wird zur U-Bahn, wenn sie vom Nollendorfplatz Richtung Westen fährt, und so macht sie es noch heute.

*

116 Ebenfalls im Jahr 1893: Fritz Haber begibt sich in ein Sanatorium für Nervenkranke und Erholungsbedürftige im Thüringer Wald. Es ist die erste, aber nicht die letzte Kur für den jungen Chemiker, der später, als Professor der Technischen Hochschule in Karlsruhe und im Auftrag der BASF, die Ammoniaksynthese entwickeln wird. Beschwerden wie Schlaflosigkeit, Kopfschmerzen, Gereiztheit werden Haber stets begleiten. Er führt sie auf sein arbeitsames Leben zurück, nie macht er Ferien, er arbeitet und arbeitet, und oft bis spät in die Nacht. In Briefen an Freunde bezeichnet er sich als »so unglückselig nervös, daß ich mir gar nicht zu helfen weiß«.

*

Haber ist ein Kind seiner Zeit. Die Nervenschwäche oder Neurasthenie wird damals schon als zeittypische Krankheit erkannt, in unzähligen Fachpublikationen untersucht und in Sanatorien behandelt. Das Krankheitsbild ist diffus, die Ursache schnell ausgemacht. Man sieht einen Zusammenhang zum technologischen Fortschritt, zur rasanten Veränderung der Arbeitswelt, zum Alltag in den wachsenden Metropolen. Die moderne Zivilisation ist schuld, der Mensch zahlt den Preis für das Vorankommen.

In den Großunternehmen insbesondere ist die Arbeitswelt eine völlig andere als in den familieneigenen Handwerksbetrieben, die noch ein

halbes Jahrhundert vorher die deutsche Wirtschaft geprägt haben. Die Wochenstunden mögen gesunken sein, das ist das Verdienst der Arbeiterbewegung. Doch die Unternehmer erwarten, dass der Verlust an Arbeitszeit durch erhöhte Produktivität ausgeglichen wird. Überall entstehen neue Fabriken, die Transportwege kürzen, Abläufe optimieren und das Tempo erhöhen sollen.

Die ersten Managementberater tauchen damals auf, bloß heißen sie noch nicht so. Ein Ingenieur namens Frederick Winslow Taylor reist durch Amerika und hält Vorträge darüber, wie man durch sorgfältige Planung einen produktiveren Einsatz der Arbeitskräfte erzielt. Spezialisierung. Strenge Kontrollen. Erfolgsabhängige Lohn 117 komponenten. All das ist neu, man nennt es Scientific Management oder wissenschaftliche Betriebsführung. Der Frederick Taylor von Deutschland heißt Alois Riedler, ein Maschinenbauprofessor an der Technischen Hochschule in Berlin, er schreibt ein Buch, dessen Titel rasch zum Schlagwort wird: *Schnellbetrieb*.

*

Auch der Kaiser befindet sich im Schnellbetrieb. Er lässt sich Filme vorführen, die Stapelläufe von Schiffen zeigen und das Heranbrausen einer Eisenbahn. Die Untergebenen nennen ihn Wilhelm den Plötzlichen, weil er in unglaublichem Tempo Ideen entwickelt und wieder verwirft. Philipp Fürst zu Eulenburg-Hertefeld, Berater und enger Freund, schreibt: »Der arme Kaiser macht die ganze Welt nervös.«

*

Einer, der sich treu bleibt, ist Anton von Werner, der Historienmaler. Fünf Jahre hat er sich Zeit gelassen für *Die Eröffnung des Reichstages im Weißen Saal des Berliner Schlosses durch Wilhelm II. am 25. Juni 1888*, nun endlich ist das Gemälde fertig.

*

Im Januar 1895 verfasst Carl Duisberg eine Denkschrift. An seinem ersten Arbeitstag als junger Chemiker hat er das Labor gereinigt. Nun möchte er bei Bayer noch gründlicher aufräumen. Ihn stört das Zufällige, Ungeordnete, Zu-kurz-Gedachte, das sich im täglichen Betrieb zeigt. Primitiv findet er die alten Fabriken in Elberfeld, die Apparatur, so meint er, stehe dort »kunterbunt durcheinander«, nichts sei an seinem Platz, alles bei Bayer werde »ex faustibus« gemacht. Also improvisiert.

Vordergründig geht es in dem Text, den Duisberg dem Vorstand vorlegt, um den neuen Standort in Leverkusen, gut zehn Kilometer 118 nördlich von Köln, wo Bayer die in die Jahre gekommene Farbenfabrik des verstorbenen Apothekers Carl Leverkus übernommen hat. Tatsächlich aber möchte er Leverkusen nutzen, um das Unternehmen ganz neu zu erfinden. Duisbergs »Denkschrift über den Aufbau und die Organisation der Farbenfabriken zu Leverkusen« ist eine Bauanleitung für die moderne Fabrik schlechthin, ein Stück Gebrauchsliteratur, das im Sinne eines effizienten Arbeitsablaufs jeden Handgriff berücksichtigt.

In den folgenden Jahren wächst Leverkusen heran, diese gewaltige Anlage, die ein Besucher als »schönste Chemiefabrik der Welt« bezeichnet. Was soll an einer Chemiefabrik schön sein? Es ist die bis ins letzte Detail durchdachte Organisation des verfügbaren Raums. Die funktionale und streng symmetrische Anordnung der Gebäude. Die Optimierung der Verkehrswege. Die durch die Architektur strikt vorgegebene Arbeitsteilung. Die Standardisierung sämtlicher Produktionsmittel von Transportwagen über Röhren, Ventile, Wasserhähne bis hin zu Schrauben und Gewinden. Leverkusen ist, so schreibt Werner Plumpe in seiner großen Duisberg-Biografie, das Resultat »eines Sieges der technisch-wissenschaftlichen über die kurzfristige ökonomische Rationalität«.

*

In der deutschen Chemieindustrie vollzieht sich zur selben Zeit – wie in anderen Unternehmen auch – die Entwicklung von gründergeführten Familienunternehmen zu durchorganisierten Großbetrieben. Gelenkt

werden die Großbetriebe von leitenden Angestellten, die zwar keinen Aktienbesitz haben, aber wie Eigentümer handeln und langfristig planen. Nach der Gründung der Firma Bayer sind die Mitglieder der Eigentümerfamilien Weskott und Bayer noch jahrzehntelang in Vorstand und Aufsichtsrat vertreten. In der Praxis aber führt Duisberg, der Prokurist, das expandierende Unternehmen, eine Aufgabe, der die Gründerfamilien nicht länger gewachsen sind.

119 Duisberg ist ein typischer Wirtschaftsbürger der Zeit, bürgerlich-konservativ wie andere Unternehmer auch. Er verehrt Bismarck, die Sozialdemokraten machen ihm Angst, in der betrieblichen Sozialpolitik ist er großzügig, sofern es die Erträge erlauben. Ein paar Mal fährt er nach Amerika, das ihn zugleich fasziniert und abstößt. Er arbeitet viel und lebt gut, nicht luxuriös. Einen kostbaren Rosé Veuve Clicquot, der ihm zu einem Sonderpreis angeboten wird, lehnt er mit der Bemerkung ab, er trinke grundsätzlich keinen Wein, der fünfzig Mark koste. Die Gelegenheit, einen Picasso zu kaufen, schlägt Duisberg aus. Er mag bloß gegenständliche Malerei.

Im Betrieb aber besitzt dieser biedere Geschäftsmann eine besondere Gabe, einen Blick für die Anforderungen des wissenschaftlichen Großbetriebs. Frühzeitig begreift er, dass Chemiker bessere Ergebnisse erzielen, wenn sie nicht einzeln, sondern miteinander arbeiten. Er entwirft neuartige Laborlandschaften, großzügige Säle mit Raumteilern, genannt: Box-Systeme, in denen Dutzende Wissenschaftler sowohl für sich bleiben als auch in Teams wirken können. Jede Box verfügt über ein Schreibpult, einen Eisschrank, einen Spültisch und weitere Arbeitsmaterialien.

Die Raumarchitektur verändert den Alltag bei Bayer – und die Innovationsprozesse. Duisberg weist den Chemikern, die in den Großraumlabors arbeiten, enggesteckte Aufgabenfelder zu. Jeder hat sein eigenes Forschungsfeld, hält sich auf dem Laufenden über die Patenteingaben der Konkurrenz und versucht, das eigene Wirken zu optimieren. Was Werner von Siemens einmal als »Erfindungsspekulation« beschrieben hat – ein schönes Herumexperimentieren, das Irrwege und

Überraschungen einschließt –, weicht einem zielgerichteten Vorgehen. Man baut auf den existierenden Produkten und Prozessen auf.

Dass in dieser neuen rationalen Arbeitswelt etwas auf der Strecke bleibt, ist Duisberg selbst vollkommen bewusst. Es fehlt der Spaß. Einem jungen Chemiker aus reichem Haus rät er entschieden davon ab, die Stellung an der Universität gegen die wahrscheinlich besser bezahlte Arbeit bei Bayer einzutauschen. Es komme in der Industrie 120 nicht auf große wissenschaftliche Erfahrungen an, so meint Duisberg, sondern auf die Lösung sehr praktischer Probleme: »Hätte ich zu wählen, und gestatteten mir meine pekuniären Verhältnisse freie Wahl, so würde ich keinen Moment zögern, um die nervenzerrüttende qualvolle Arbeit in der Technik aufzugeben und mich chemischen Forschungen zu widmen.«

*

Fritz Haber, der junge Chemiker, kommt zum selben Schluss. Im Dezember 1894 wird er Assistent an der Technischen Hochschule in Karlsruhe. Eine Tätigkeit in der Industrie kann er sich nicht vorstellen, ihn schrecke die Aussicht, so hat er einmal gesagt, »den Tag 12 Stunden bei 400 Thaler Gehalt« Benzol zu destillieren.

*

Stefan George schreibt: »Komm in den totgesagten park und schau:/Der schimmer ferner lächelnder gestade/Der reinen wolken unverhofftes blau/Erhellt die weiher und die bunten pfade/Dort nimm das tiefe gelb, das weiche grau…« Die chemische Struktur der Farben, deren Schönheit der Dichter in seiner L'art-pour-l'art-Lyrik heraufbeschwört, ist zu diesem Zeitpunkt, Mitte der 1890er Jahre, längst entschlüsselt, die Farben sind entzaubert. Denn Hunderte Chemiker arbeiten in Frankfurt, Wuppertal und Ludwigshafen daran, immer weitere Produkte auf den Markt zu bringen, die den natürlichen Farbstoff der Pflanzen ersetzen: komm in die neu gebaute fabrik und schau, das alizarinrot und das malachitgrün, nimm das naphtalingelb und das palatinchrombraun…

*

121 Eine Farbe fehlt: das unverhoffte Blau. Jährlich importiert das Reich pflanzliches Indigo im Wert von zwanzig Millionen Mark, um Kleidung und andere Produkte sattblau zu färben. Dabei ist die chemische Struktur des Indigo längst bekannt. In einem Brief an den technischen Direktor der BASF hat Adolf Baeyer, Professor in München, die Formel wie beiläufig notiert und im nächsten Satz gefragt: »Wie geht es denn Ihrer Frau Gemahlin?«

Die industrielle Herstellung des Indigo ist Anfang der 1880er Jahre noch weit entfernt, 17 weitere Jahre benötigt das Unternehmen, um ein marktreifes Produkt zu entwickeln. Die BASF nennt es »BASF rein Indigo« und richtet ein eigenes Indigolaboratorium ein, eine ganze Abteilung, die nichts anderes macht als Indigo. Aber was nun, da die epische Suche nach dem unverhofften Blau ein Ende gefunden hat? Weitere Farbverbindungen werden bei sinkenden Margen bloß inkrementelle Verbesserungen bringen. Ein noch gelberes Gelb, ein noch grüneres Grün, ein noch rosaneres Rosa.

*

Die Actien-Gesellschaft für Anilin-Fabrication, eine Berliner Farbenfabrik, entdeckt ein ganz neues Geschäftsfeld. Sie patentiert ein chemisches Konzentrat namens Rodinal, das in der Dunkelkammer als Filmentwickler genutzt werden kann. Um Fotoprodukte zu vertreiben, benutzt die Firma ab den späten 1890er Jahren das eingängige Akronym Agfa.

*

Bayer findet ebenfalls ein neues Standbein. Keine große Vision steht da am Anfang, sondern der kühle Effizienzgedanke. Es geht darum, eine gewinnbringende Verwendung für Chemieabfälle zu finden, die in der Farbenherstellung entstehen. Einige dieser Abfälle können zu Medikamenten verarbeitet werden, also wird im Unternehmen eine eigene Pharmaabteilung eingerichtet. Zwei Produkte 122 sind es, beide entwickelt noch vor der Jahrhundertwende, die weltberühmt werden. Das eine Produkt nennen die Bayer-Chemiker Aspirin, kurz für Acetylspirsäure, ein

Stoff, der Fieber senkt, Schmerz lindert und Entzündungen hemmt. Das andere ist ein Hustenmittel, das auf der Synthese von Diacetylmorphin basiert, sehr wohltuend, geradezu euphorisierend. Auch für dieses Mittel finden die Chemiker einen schönen Namen. Weil man sich so heldenhaft fühlt, wenn man das Hustenmittel nimmt, heißt es Heroin.

*

Die BASF, die größte und mächtigste der deutschen Farbenfabriken, beschäftigt sich mit der Entwicklung eines Kunstdüngers. Die Vorräte des sogenannten Chilesalpeters, eines natürlichen Stickstoffdüngers, scheinen in Südamerika zur Neige zu gehen, eine Welternährungskrise drohe irgendwann, so heißt es, wenn es der Chemie nicht gelinge, ein Syntheseverfahren zu entwickeln. Die Ausgangslage ist ganz ähnlich wie beim Indigo. Chemiker, die Ideen haben, wie man Stickstoff aus der Luft fixieren könnte, gibt es genug, doch nichts, was eine industrielle Massenproduktion in Aussicht stellt.

Hier also findet die BASF ihr nächstes Projekt. Wieder werden ganze Abteilungen beschäftigt, Professoren hinzugezogen, Beraterverträge abgeschlossen, Patente eingereicht, und wieder fließt viel Geld in eine langfristige Suche mit ungewissem Ausgang. Am Ende dieser Suche steht die Zusammenarbeit mit einem Professor, den der Versuch, die Ammoniaksynthese zu entwickeln und damit ein Verfahren zur Produktion von Kunstdünger, immer wieder an den Rand des Nervenzusammenbruchs bringt. Der Professor heißt Fritz Haber.

*

Der Kunstdünger der BASF. Lindes Flüssiggas. Daimlers Mercedes. Die Hochgeschwindigkeitszüge von Siemens und der AEG.

123 Die Erfolgsgeschichten der Kaiserzeit beruhten oft auf Einzelleistungen; ganz am Anfang der Unternehmungen stand einer, der mutig war oder genial oder besessen. Doch im weiteren Prozess wirkten verschiedene Kräfte zusammen, um die Innovation zur Industriereife zu

bringen. Wirtschaft und Wissenschaft kooperierten und trugen gemeinsam zum Gelingen langfristig angelegter Projekte bei.

Das Ergebnis solcher Zusammenarbeit war in letzter Konsequenz das wissenschaftlich-industrielle Großunternehmen, ein Apparat, in dem der Einzelne nur noch einen kleinen Beitrag zum Gelingen des Ganzen leistete. Denn viele der Wissenschaftler und Ingenieure, die in der Industrie unterkamen, waren dort nicht mit selbstbestimmter Forschung beschäftigt, sondern in Teams eingespannt. Sie arbeiteten daran, bereits getätigte Erfindungen zunächst industriell nutzbar zu machen und sodann kontinuierlich zu optimieren. Diese Arbeitsweise – ein Prozess der inkrementellen Innovation – trug erheblich zur Langlebigkeit deutscher Konzerne bei. Viele Errungenschaften der Kaiserzeit bildeten noch hundert Jahre später die Geschäftsgrundlage.

Es fehlte also nicht an technischer und organisatorischer Intelligenz in der wilhelminischen Wirtschaft. Unternehmer aber, die sich vorausschauend Gedanken über die gesellschaftlichen Folgen des technologischen Wandels gemacht hätten, gab es kaum. Stur und zielstrebig, naiv und opportunistisch errichteten sie das Inventar einer ganz anders gearteten Zukunft. Sie blieben, bei allem technischen Verständnis für die Konsequenzen des Fortschritts, seltsam fantasielos und vergangenheitsfixiert. Grotesk, aber keineswegs untypisch, was Krupp in Essen für die Hundertjahrfeier der Firma plante: die Aufführung eines allegorischen Ritterspiels, angesiedelt in der Zeit Maximilians I.

*

124 In der berühmten »Rinnsteinrede«, gehalten anlässlich der Eröffnung der Berliner Siegesallee, zog der Kaiser über jene zeitgenössische Kunst her, die, anstatt dem Schönen zu huldigen, das Elend noch scheußlicher darstelle, als es ohnehin schon sei. Verdrängung war das Prinzip, das im Wilhelminismus waltete: Man idealisierte die Vergangenheit, um die sozialen und auch rein ästhetischen Konsequenzen der Industrialisierung auszublenden.

Vielleicht wäre Anton von Werner, der Historienmaler, heute noch ein gängiger Name, wenn er in seinen handwerklich so perfekten Gemälden die Bloch'sche Ungleichzeitigkeit dokumentiert hätte, die das Wilhelminische Zeitalter prägte. Anstelle der *Eröffnung des Reichstages* hätte der Künstler *Professor Carl Linde erläutert dem Kaiser die Kältetechnik* gemalt. Oder: *Der Kaiser besichtigt die Funkstation auf der Berliner Pfaueninsel.* Oder auch: *Der Kaiser besucht die Technische Universität in Charlottenburg, um den technischen Hochschulen in Preußen das Promotionsrecht zu erteilen.* Aber als das lange 19. Jahrhundert zu Ende ging, hinkte Anton von Werner, Lieblingskünstler des Kaisers, der Gegenwart immer noch um Jahrzehnte hinterher. Er arbeitete an einem epischen Werk, *Der Kriegsrat von Versailles*, das Bismarck im Kreis seiner preußischen Generäle zeigte. Das Bild hängt heute, von der Kunstgeschichte gründlich vergessen, in der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg-Nienstedten.

*

Der Kaiser besucht die Technische Universität in Charlottenburg, um den technischen Hochschulen in Preußen das Promotionsrecht zu erteilen. Weil er es liebt, die Uniform dem Anlass anzupassen, und an manchen Tagen die Uniformen mehrfach wechselt, trägt der Kaiser an diesem 18. Oktober 1899 die Uniform des preußischen Ingenieurkorps. Die Kaiserin und die fünf ältesten Söhne begleiten ihn. In der gewohnt forschen Rede verweist der Kaiser auf die eigens gefertigten Bronzestandbilder, die vor dem Portal der Hochschule 125 stehen. Es sind die überlebensgroßen Figuren von Alfred Krupp und Werner von Siemens. Die beiden Unternehmer sind erst ein paar Jahre im Grab, doch werden sie nun schon zu Klassikern erklärt, zu den Schutzheiligen heimischer Industrie. Mit Blick auf das Kommende sucht der Kaiser, wie so oft, Halt im Vergangenen. Wenn man diese beiden nur in Erinnerung behalte, sagt er, dann werde die deutsche Technik im internationalen Wettbewerb dauerhaft bestehen.

5
Globalisierung

Die letzten Weihnachten bevor das 19. Jahrhundert zu Ende geht verbringt Georg Siemens mit Sultan Abdul Hamid II. in Konstantinopel, der Hauptstadt des Osmanischen Reichs. Es ist bitterkalt, ein Schneesturm fegt über den Bosporus, und der Direktor der Deutschen Bank muss ein Geschäft verhandeln, das ihm so gar nicht behagt.

Die Deutsche Bank soll dem hochverschuldeten Reich einen Kredit über zweihunderttausend türkische Pfund geben, zu einem Zinssatz, mit dem man, wie Siemens meint, auch gute deutsche Häuser kaufen könne. Aber die Angelegenheit ist nicht rein finanzieller Natur, der Kaiser selbst nimmt Anteil daran, der Botschafter sitzt Siemens im Nacken, und der Bankdirektor weiß, dass es »politische Cancans« gäbe, wenn er nach Berlin zurückkehrte, ohne etwas erreicht zu haben.

Als Gegenleistung ist der Deutschen Bank eine vorläufige Konzession für den Bau der Bagdadbahn versprochen worden, einer Eisenbahnstrecke, die von Anatolien über das Taurusgebirge und durch das mesopotamische Zweistromland bis nach Bagdad führen soll – und dann weiter nach Basra und Kuwait, an die Küste des Persischen Golfs. Im Vertrag, der Siemens vorgelegt wird, ist allerdings nicht viel geregelt, weder die vom türkischen Staat zu zahlenden Garantien noch die endgültige Streckenführung. Den Kollegen in Berlin schreibt Siemens verächtlich, der Vertrag sei »nur ein Wisch«. Er unterschreibt den Wisch zum frohen Fest am Heiligabend.

*

127 Die Deutsche Bank, einst gegründet, um deutsche Unternehmungen im Ausland zu unterstützen, war um die Jahrhundertwende, als Siemens den Vertrag in Konstantinopel unterschrieb, in allen Erdteilen aktiv. Sie hatte nicht bloß die Anatolische Bahn finanziert, die Istanbul mit Ankara verband, sondern verfolgte Geschäftsinteressen in so weit entfernten Metropolen wie Shanghai, Johannesburg und Buenos Aires. Schwere Verluste hatte die Bank im Mittleren Westen der USA erlitten, wo die Northern Pacific Railroad beinahe Konkurs machte und mit erheblichem Aufwand gerettet werden musste – ein Rückschlag, der den Bankdirektor Siemens besonders beschäftigte, weil er an der Unternehmung großen Anteil nahm. Trotz des Gotthardtunnels, sagte er, »liegt uns Amerika näher als Italien«.

Die Ära, in der Georg Siemens für die Deutsche Bank wirkte, wird von Historikern oft als »Erste Globalisierung« bezeichnet. Neue Kommunikationsmittel und verkürzte Transportwege trugen erheblich zur internationalen Verflechtung bei, die gegen Ende dieser Periode noch einmal deutlich zunahm. Die große weite Welt, bis in die letzten Winkel entdeckt und kartografiert, schrumpfte zu einem recht übersichtlichen Erdball zusammen. In den Jahrzehnten vor dem Krieg entstand so etwas wie ein globales Bewusstsein.

In den unteren Schichten manifestierte sich dieses Bewusstsein vor allem in erhöhter Mobilität. Deutschland wurde zum Ziel polnischer Einwanderer, die in den Zechen des Ruhrgebiets Arbeit fanden, während zur selben Zeit Millionen Deutsche das Reich verließen, um mit dem Schiff nach Amerika zu gelangen – ein Exodus, der die Regierung derart besorgt machte, dass man dafür sorgen wollte, mehr Auswanderer in die neuen deutschen Kolonien zu lenken, damit sie der heimischen Wirtschaft nicht verlorengingen.

In den gehobenen Schichten des Bürgertums und des Adels wiederum wurde mehr und weiter gereist denn je. Bildungsreisen, Forschungsreisen, Geschäftsreisen, Vergnügungsreisen. Wilhelm II. selbst ging voran. Aufgrund der aufwändigen Fahrten, die er mit dem ganzen Hofstaat antrat, wurde er »der Reisekaiser« genannt. Auf seiner großen Orientreise

im Herbst 1898 hatte der Reisekaiser [128] unter anderem dabei: die Kaiserin, den Oberhofmeister, den Oberhofmarschall, den Oberstallmeister, den Staatssekretär, zwei Leibärzte, fünf General- und Flügeladjutanten, drei Kabinettschefs, drei Hofdamen und achtzig Jungfern, Diener und Leibgendarmen.

Auch die Unternehmer begannen, längere und aufwändigere Auszeiten zu nehmen. Die immer besser ausgestatteten Grandhotels in Nizza, Rom und St. Moritz verfügten über modernste Kommunikationsmittel, so dass das Geschäft unterwegs nicht ruhen musste. Gemeinsam fuhren die drei Bayer-Chefs Carl Duisberg, Henry Theodor Böttinger und Friedrich Bayer jun. nach Ägypten. Friedrich Alfred Krupp verbrachte Monate auf Capri, der paradiesischen Insel im Golf von Neapel, wo er Meeresforschung betrieb und einen geselligen Freundeskreis aufbaute, der sich im Temperament von der Essener Gesellschaft deutlich unterschied. Gottlieb Daimler lernte die Witwe Lina Hartmann kennen und ging mit ihr auf Hochzeitsreise, zur Weltausstellung nach Chicago, wohin sonst.

Überhaupt Amerika. Waren die Gründerunternehmer der vorangegangenen Generation noch nach England gefahren, um dort auf Ideen zu kommen und sie im Zweifel zu klauen, so reisten die Unternehmer nun über den Atlantik, besichtigten die Fabriken im Mittleren Westen und machten sich ein Bild von der schönen neuen Konsumwelt in Chicago und New York. Coca-Cola, Nabisco, Kellogg's – viele US-Firmen waren ganz anders aufgestellt als die diversifizierten deutschen Großbetriebe, sie konzentrierten sich auf eine Branche oder gar auf ein einziges Produkt, das sie weiträumig vermarkteten.

Auch Deutschland wurde zu einer führenden Handelsnation, zwischen 1895 und 1913 stieg der Wert der Exporte um 180 Prozent. Die rasch wachsenden Unternehmen in Chemie, Elektrotechnik und Maschinenbau erschlossen neue Absatzmärkte. Bayer besaß im Ausland eigene Tochterunternehmen, Produktionsstätten und Verkaufsorganisationen; bis zu achtzig Prozent der Umsätze wurden dort erzielt. Aber auch Krupp, ein Konzern, der wie kein anderer mit dem Reich verknüpft war, verkaufte

seine Rüstungsgüter weltweit. 129 Die ersten drei deutschen U-Boote, gefertigt auf der Kieler Germaniawerft, wurden von Russland bestellt.

Weil Deutschland allein als Markt nicht genügte, setzten die Unternehmen auf die Fabrikation hochpreisiger Qualitätsprodukte, die international wettbewerbsfähig waren – die Geburt einer großen Exportnation. Viele Unternehmer, die einen beträchtlichen Teil ihrer Umsätze im Ausland machten, meinten, dass die Verflechtung der internationalen Wirtschaft langfristig zu einer Homogenisierung führen würde. Dass auch rückständige Länder wie die Kolonien Afrikas zu den industrialisierten Nationen aufschließen würden. Und dass die Globalisierung Wohlstand und Frieden bringen werde.

Es gab aber noch ein weiteres Narrativ, das in der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg an Kraft gewann, in der Politik und in Teilen der Wirtschaft. Demnach befand sich das Deutsche Reich in einem brutalen Verdrängungskampf und konkurrierte mit anderen Nationen um knappe Ressourcen, um die politische, militärische und ökonomische Vorherrschaft, kurz: um die Weltmacht. Deutschland war in diesem Narrativ der Herausforderer, ein Neuling, der sich, bis dahin zu kurz gekommen, lautstark Gehör verschaffen musste.

Die Außenpolitik entfernte sich unter Wilhelm II. zunehmend von dem auf Ausgleich und Absicherung bedachten Bündnissystem Bismarcks. Das neue Denken zeigte sich im Flottenausbau, in der vom Kaiser und von Großadmiral Alfred von Tirpitz forcierten Hochrüstung der Marine und in der Kolonialpolitik, in der berühmten Formulierung des Reichskanzlers Bernhard von Bülow, dass man zwar niemanden in den Schatten stellen wolle, aber für sich selbst eben auch einen Platz an der Sonne beanspruche.

Ein solcher Platz war nun das Osmanische Reich, das sich gegen Ende des 19. Jahrhunderts im Niedergang befand und gerade deshalb die Begehrlichkeiten fremder Mächte weckte. Die Bagdadbahn galt als Lieblingsprojekt des Kaisers. Aber auch die deutsche Öffentlichkeit zeigte sich fasziniert von dieser Bahn, die Wüsten, Gebirge und Flusstäler durchqueren sollte, Landschaften wie aus den Abenteuerromanen Karl

Mays. In seinem Orientzyklus, veröffentlicht in 130 den 1880er Jahren, hatte der viel gelesene Autor eine Reiseerzählung veröffentlicht, deren Titel den geplanten Streckenverlauf vorwegnahm. Die Erzählung hieß *Von Bagdad nach Stambul.*

*

Geografisch überschaubarer, geradezu eng, ist die Welt, die ein junger Autor namens Thomas Mann beschreibt. Seine *Buddenbrooks* erscheinen im Februar 1901. Zwei Lederbände mit goldgeprägten Rückentiteln, zum Preis von zwölf Mark. Das Buch verkauft sich zunächst überhaupt nicht, sorgt aber in Lübeck für Aufsehen. Mann hat die Geschichte des Scheiterns einer prominenten Kaufmannsfamilie geschrieben. Die Familie ist seine eigene, die Branche der Getreidehandel, und weil sich die Handlung auf ein paar Straßen in der Altstadt konzentriert, erkennen sich nicht wenige Mitglieder der Lübecker Gesellschaft darin wieder. Der große deutsche Wirtschaftsroman ist alles andere als ein Weltwirtschaftsroman.

*

Die Weltfirma Siemens & Halske läutet das neue Jahrhundert mit der Einweihung einer Telefonzentrale ein. Dort arbeiten Frauen, die kaum Erfahrung mit der Vermittlung von Telefongesprächen haben, wie sollen sie auch, den Beruf der Telefonistin gibt es noch nicht lange. Schon am ersten Montagvormittag sind die Telefonistinnen völlig überfordert, es kommt zu Störungen und Fehlverbindungen. Bis sich eine der Telefonistinnen den Hörer vom Kopf reißt und zu schreien beginnt. Das Schreien steckt die Kolleginnen an, alle heulen und kreischen, und mittendrin steht der Direktor und ringt die Hände und ruft verzweifelt: »Meine armen Mädchen! Meine armen Mädchen!«

*

131 Die erste deutsche Frau, die einen Doktor der Chemie macht, heißt Clara Immerwahr. Sie stammt aus Breslau und ist dreißig Jahre alt, als sie im Dezember 1900 mit einer Arbeit zur »Löslichkeitsbestimmung

schwerlöslicher Salze« promoviert. Der Widerstand, der ihr in der männlich dominierten Wissenschaft begegnet, schlägt sich in ihrem Wesen nieder. Selbstzweifel plagen die junge Chemikerin, sie schreibt ihrem Doktorvater, dass sie all ihre »nicht unbeträchtliche Kraft brauche, um nur überhaupt mit dem Dasein fertig zu werden«.

*

Georg Siemens ist erschöpft. Er hat die Deutsche Bank fast dreißig Jahre lang geführt, die meisten Aufgaben hat er mittlerweile abgegeben. Um die Bagdadbahn aber kümmert er sich weiterhin, eine diffizile Angelegenheit, die langwierige Verhandlungen erfordert und weite Reisen. Vom Auswärtigen Amt erhält Siemens ganze Pakete mit Zeitungsartikeln über die Verwicklungen, die mit der geplanten Bahn einhergehen. Darauf notiert ist der Name des Adressaten in der schwungvollen Handschrift des Kaisers: »Herrn von Siemens«. Voreilig hat ihn der Kaiser für seine Verdienste um die Bagdadbahn geadelt, dabei ist der Bau noch längst nicht garantiert.

Denn das Projekt einer deutsch geführten Bagdadbahn gefällt im Ausland überhaupt nicht. Die Bahn stört die Russen, die, vom Norden kommend, den Zugang zum Schwarzen Meer kontrollieren wollen. Sie stört die Franzosen, die das Osmanische Reich mit Krediten finanzieren und daher als französisches Einflussgebiet betrachten. Und sie stört die Briten, deren Handelsroute nach Indien über den Hafen von Kuwait und den Persischen Golf verläuft.

Georg von Siemens, dem Bankdirektor, sind all diese Empfindlichkeiten bewusst. An einem deutschen Alleingang hat er kein Interesse, er will das Geschäft gegen politische Risiken absichern, verhandelt immer wieder mit den Franzosen und will darüber hinaus die Engländer einbinden. London ist der mächtigste Finanzplatz der Welt, und Siemens hofft auf das Kapital der dortigen Banken, denn 132 der Bau erfordert Mittel, die das Maximum der Deutschen Bank weit übersteigen.

Anfang 1901 fährt Siemens mal wieder in die englische Hauptstadt, er spricht dort mit den Vertretern der Banken, die skeptisch sind. »The sick

man of the Bosporus«, so schlecht redet man in der City über die Türken. Unverrichteter Dinge reist Siemens wieder ab. Eigentlich müsste er sich wirklich mal erholen. Aber er betrachtet den Bau der Bahn als letzte Lebensaufgabe. Seiner Frau schreibt er: »Ich habe die Bagdadbahn schon zehn Mal aufgegeben und zwanzig Mal wieder aufgenommen.«

*

Auf der Hauptversammlung der Deutschen Elektrochemischen Gesellschaft im April 1901 trifft die Chemikerin Immerwahr einen Mann wieder, den sie schon länger kennt. Professor Fritz Haber stammt aus einer jüdischen Familie in Breslau. Genau wie sie. Er ist zum Christentum konvertiert. Genau wie sie. Er hat Chemie studiert. Genau wie sie. Und er ist chronisch nervös. Genau wie sie. Gleich nach der Konferenz reisen die beiden nach Breslau – »wie der Prinz und die Prinzessin im Märchen«, so empfindet es Haber – und heiraten bald darauf. Es könnte der Anfang einer produktiven Liebesbeziehung sein, das deutsche Pendant zu Marie und Pierre Curie, dem Physikerehepaar, das für seine gemeinsamen Arbeiten zur Radioaktivität den Nobelpreis erhält. Hier jedoch kommt es ganz anders.

*

Im Sommer 1901 lässt Georg Siemens die Bagdadbahn ruhen und fährt nach Stresa. In dem Städtchen am Lago Maggiore besitzt er eine Villa mit Blick auf die Borromäischen Inseln. Ganze Tage verbringt er damit, unten in der Badeanstalt die Fische zu füttern. Als er schließlich nach Zürich fährt, um doch wieder mit den Franzosen zu verhan133deln, erkrankt er an Gelbsucht. Er verliert rasch an Gewicht, er will nichts mehr essen, er sagt: »Es schmeckt und riecht alles nach Tabak.«

Für die Geschichte der Deutschen Bank ist Georg Siemens von überragender Bedeutung, keine andere Einzelpersönlichkeit – ausgenommen vielleicht Hermann Josef Abs – hat sie in ihrer Eigenart so nachhaltig geprägt. Mit Ehrgeiz, Mut und Gestaltungswillen hat Siemens die Bank, die sich ursprünglich darauf reduzieren sollte, deutschen Firmen

im Ausland zu helfen, zu einer führenden Wirtschaftsinstitution gemacht. Aber anders als viele seiner Nachfolger, die sich aufgrund der überragenden Bedeutung der Bank zu wichtig nehmen, hat Siemens stets mit einer selbstironischen Distanz auf die eigene Tätigkeit geschaut.

Über sein Befinden redet er nicht viel in diesen letzten Tagen, er möchte kein Aufhebens machen um den Tod. Als Elise, im Wissen, dass es nicht mehr lange gehen werde, seine Hand ergreift, beschwichtigt er: »Nicht jetzt.« Nur einmal, ein paar Tage vor dem Ende, verliert er die Fassung. Er denkt an seine Tochter Dora, die jüngste, sie ist gerade mal neun Jahre alt, und er flüstert: »Mein armes Baby!« Georg von Siemens stirbt am 23. Oktober 1901.

*

Friedrich Alfred Krupp, der Thronfolger im Haus Krupp, stirbt ein Jahr später und unter ganz anderen Umständen.

Womöglich überfordert vom Druck, sich als Unternehmer ständig aufs Neue beweisen zu müssen, hat er auf der Insel Capri eine Parallelwelt erschaffen. Weit weg von der Familie, vom Unternehmen widmet sich der Stahlunternehmer der Meeresforschung, erstellt ein zoologisches Wörterbuch für den Privatgebrauch und wird zum Namensgeber zahlreicher Weichtiere – vom Ruderfußkrebs *Gaetanus kruppii* bis zur Wurmschnecke *Kruppomenia minima*.

Der Druck, der auf ihm lastet, ist ökonomisch und politisch. Krupp steht dem Kaiser so nahe wie kaum ein anderer Unternehmer, seine Firma erhält lukrative Aufträge des Militärs, stellt Schlacht[134]schiffe, Panzerplatten und Kanonen her. Als konservativer Reichstagsabgeordneter wird Krupp sowohl zum Propagandisten als auch zum Nutznießer der Flottenpolitik, eines wesentlichen Elements deutschen Weltmachtstrebens. Friedrich Alfred Krupp ist nicht irgendein Unternehmer, er ist einer der reichsten Männer des Landes und ein Feindbild für all jene, die den wilhelminischen Imperialismus ablehnen.

Im sozialdemokratischen *Vorwärts* erscheint ein Artikel, ein Stück Kampagnenjournalismus, zusammengeschrieben aus der italienischen

Lokalpresse. Was hat der Unternehmer verbrochen? Da ist zum einen die vielleicht platonische, vielleicht sexuelle Beziehung zu einem capresischen Bauernsohn namens Giovanni Sangiorgio, dem Krupp verschiedene Jobs in europäischen Luxushotels vermittelt, im Berliner Bristol, im Londoner Savoy, und dem er merkwürdige Nachrichten wie diese hier zukommen lässt: »Lieber Giovanni, Besten Dank für Ihren lieben Brief vom 5. des Monats. Mir geht es gut und hoffe ich, dass Sie durch Schmerzen an dem Bein nicht viel zu leiden haben. Ich wuerde mich sehr freuen Sie wieder zu sehen.«

Zum anderen sind da die Treffen in einer Höhle, die sich auf Krupps Grundstück auf Capri befindet. Dort stellt Krupp eine alberne Ausgelassenheit zur Schau, die er anderswo verbirgt. In seiner Korrespondenz ist versponnen von »Sitzungen« die Rede, von »artistisch-maccaronistischen Zusammenkünften«. Krupp selbst fungiert dabei als »Padre Generale«, als eine Art Aufsichtsratschef der Gesellschaft. Es ist, als parodiere er das eigene Berufsleben. Was genau er in der Höhle beaufsichtigt, ist nicht überliefert. Doch für die Harmlosigkeit spricht, dass neben örtlichen Fischern und Frisören auch ein Direktor des Frankfurter Unternehmens Degussa teilnimmt sowie mehrere Krupp-Mitarbeiter.

»In seiner verschwenderisch ausgestatteten Villa«, so schreibt der *Vorwärts* am 15. November 1902, »huldiget er mit den jungen Männern der Insel dem homosexuellen Verkehr.« Die deutsche Polizei beschlagnahmt sämtliche Exemplare der Zeitung, und Krupp stellt Strafanzeige. Doch die Geschichte ist nicht wieder einzufangen. Der 135 Unternehmer muss befürchten, dass der Skandal fatale Auswirkungen auf das Ansehen der Familienfirma haben wird. Eine Woche nachdem der *Vorwärts* die Geschichte publiziert hat, stirbt er an einem Hirnschlag. So zumindest erklärt das Direktorium den überraschenden Tod.

*

Der Kaiser selbst kommt zur Beerdigung nach Essen. In einer wild improvisierten Rede sagt er, man habe den »kerndeutschen Mann« Krupp

»an seiner Ehre angegriffen« – eine Formulierung von unfreiwilliger Komik. Und der Kaiser deutet an, dass der Unternehmer sich umgebracht haben könnte, denn er gibt den Journalisten die Schuld: »Diese Tat mit ihren Folgen ist weiter nichts als Mord.«

Später äußert sich der Kaiser ambivalenter. Leichtsinnig habe sich Krupp verhalten, er sei naiv und unvorsichtig gewesen. Der Kaiser weiß, wovon er spricht, er selbst kennt den Druck, eine Rolle spielen zu müssen und dem Männlichkeitsideal der Zeit zu entsprechen. Den gelähmten Arm, die Behinderung, mit der er auf die Welt gekommen ist, verbirgt er sein Leben lang. Und auch er wird immer wieder mit mehr oder weniger versteckten Andeutungen konfrontiert, dass er homosexuelle Neigungen habe und deshalb eine weniger maskuline Politik betreibe als sein Vorgänger Bismarck. Ebendarum – so zumindest die tiefenpsychologische Deutung – bemüht sich der Kaiser so sehr, jeden Zweifel an seiner Autorität auszuräumen: Einer nur ist Herr im Lande, keinen dulde ich neben mir.

*

Das Ideal des kerndeutschen Mannes ist eine Obsession des Wilhelminismus: autoritätsgläubig, hierarchiefixiert, statusbesessen, ein Typus, wie ihn der Schriftsteller Heinrich Mann, der Bruder Thomas Manns, oft karikiert. In einem frühen Roman, *Die Jagd nach Liebe* von 1903, fügt Mann noch ein weiteres Charakteristikum 136 hinzu, das die Kaiserzeit überdauern wird: die besondere Beziehung zum Automobil. »Niedrig, blechern, giftig lackiert«, so beschreibt der Autor das Auto. Und so den Fahrer: »Von Eisenmann wurde von der Sucht gepackt, die Welt zu durchrasen. Wenn er lenkte, saß er, den Hals vorgestreckt, gelb und wild unter der barbarischen Ledermütze.«

*

Viel zarter und poetischer kommt diese Liebe bei einem Geschäftsmann in Nizza daher. Emil Jellinek ist kein Wilhelminist, sondern ein Wiener, der Sohn einer prominenten jüdischen Gelehrtenfamilie. Die Erwartung der

Eltern, er würde Rabbiner oder Professor werden, enttäuscht Jellinek, er kommt mit Tabak und Versicherungen zu Geld und verbringt viel Zeit an der Côte d'Azur. Dort, im Süden Frankreichs, wo die Straßen in Serpentinen von den Bergen zum blauen Meer hinunterführen, verliebt sich Jellinek in das Automobil.

Aus einem Katalog erfährt er von der Produktion eines gewissen Gottlieb Daimler, und er reist nach Bad Cannstatt, um dem Autobauer einen Besuch abzustatten. Die Wagen begeistern Jellinek – er lässt zunächst ein Modell mit Zweizylindermotor nach Nizza liefern, dann zwei weitere, es sind die ersten Straßenfahrzeuge mit vier Zylindern. Doch hat Jellinek auch Verbesserungsvorschläge, er wünscht sich einen leistungsfähigeren Motor und ein leichteres Fahrgestell mit einem niedrigen Schwerpunkt.

Wilhelm Maybach, Daimlers erfindungsreicher Ingenieur, entwirft, den Anweisungen Jellineks folgend, ein windschnittiges Modell, optisch geprägt von dem aus kleinen Röhrchen bestehenden Bienenwabenkühler, der dem Auto das unverwechselbare Gesicht gibt. So begeistert ist Jellinek, dass er den Wagen auf den Namen seiner Tochter tauft und 36 Stück bestellt. Er lässt die Mercedes im Rennsport antreten – sie sind viel schneller als die Konkurrenz – und gründet die Mercédès Société Française d'Automobiles in Paris. Der 137 Name bleibt, warum nicht. Bis dahin hat man bei Daimler prosaisch von Motorkutschen und Riemenwagen gesprochen, nun trägt das Auto einen schönen Mädchennamen, geläufig aus dem berühmten Abenteuerroman *Der Graf von Monte Christo*.

*

Jellinek ist es auch, der sich dafür einsetzt, dass Daimler auf die gefährliche Glührohrzündung verzichtet und den Zünder eines anderen Herstellers verwendet. Der Hersteller heißt Robert Bosch, er hat ein Jahr in Amerika gelernt, bei Edison in New York, und nach seiner Rückkehr im Hinterhaus einer Stuttgarter Zigarrenhandlung einen Handwerksbetrieb eingerichtet. Bosch baut, was gerade gefragt ist, er verlegt

Telefonleitungen, repariert Schreibmaschinen und konzentriert sich irgendwann auf die Zündfertigung. Die Magnetzündung mit Abreißvorrichtung optimiert Bosch kontinuierlich, bis sie der Glührohrvariante weit überlegen ist.

In der Folge entwickelt die Werkstätte für Feinmechanik und Elektromechanik, später Robert Bosch GmbH, noch weitere Produkte für Autobauer: Scheinwerfer, Hupen und Generatoren. Der Geschäftserfolg des Stuttgarter Maschinenbauers beruht darauf, dass Autohersteller wie Daimler vor allem mit Motoren und Karosserie beschäftigt sind und sich nicht auf das Zubehör konzentrieren. Bosch ist der erste große Automobilzulieferer.

*

Noch etwas anderes zeichnet Robert Bosch aus. In der politischen Landschaft deutscher Unternehmer, die überwiegend nationalliberal bis konservativ denken, steht er links. Er hat Sympathien für die Sozialdemokraten, verkörpert einen raren Typus, der sich vom Herr-im-Haus-Patriarchen deutlich unterscheidet. Bosch zahlt höhere Löhne als andere, er führt den Achtstundentag ein, und er sieht kein Problem darin, dass sich seine Arbeiter den sozialistischen Ge138werkschaften anschließen. Bereitwillig verhandelt Bosch mit dem Deutschen Metallarbeiter-Verband über Löhne, Arbeitszeiten und Rationalisierungsmaßnahmen, er baut eine Sozialpartnerschaft auf. (Im großen Bosch-Streik von 1913 allerdings geht der Unternehmer in den Arbeitskampf und reagiert mit einer Aussperrung.)

Auch persönlich hat Bosch Kontakt zu Sozialisten. In der Stuttgarter Rotebühlstraße wohnt der Unternehmer eine Zeit lang im Stockwerk unter Karl Kautsky, dem Vordenker der Sozialdemokratie, die beiden sind einander freundschaftlich zugetan. Gut möglich, dass der Mitverfasser des »Erfurter Programms«, der die Vergesellschaftung der Großbetriebe fordert, gelegentlich beim Unternehmer klopft, um zu fragen, ob er noch Butter oder ein paar Eier übrig habe.

Die Nähe zur Sozialdemokratie ist für Bosch nicht immer einfach, oft setzt er sich zwischen alle Stühle. Es sind nicht bloß die anderen Unternehmer, die ihn als Verräter an der gemeinsamen Sache betrachten. Auch die Sozialisten tun sich schwer mit einem Arbeitgeber, der so gar nicht dem Bild des kapitalistischen Ausbeuters entspricht. Bosch versteht das alles. Mitglied der Sozialdemokratischen Partei wird er nie. Denn, so sagt er, der »Unternehmer mit sozialem Verständnis« störe dort ja nur.

*

Gottlieb Daimler, Wilhelm Maybach und Robert Bosch waren frühe Exemplare einer Gattung: detailverliebte Deutsche, Schwaben noch dazu, die das geduldige und permanente Optimieren zur Kulturtechnik machten. Viel später, in den 1970er Jahren, erfand ein Marketing-Manager einen Slogan, der so bekannt wurde, dass ihn selbst Amerikaner auf Deutsch zitieren konnten: Vorsprung durch Technik.

Der Vorsprung, den sich viele deutsche Unternehmen um die Jahrhundertwende erarbeiteten, ließ sich auch auf eine Mangellage zurückführen. Das Land bot keinen Massenmarkt – und die Unter 139 nehmer machten aus der Not eine Tugend. Sie setzten auf teure Qualitätsprodukte, Maschinen insbesondere, in kleinen Stückzahlen hergestellt und auf die verschiedenen Bedürfnisse einer breit gefächerten und internationalen Kundschaft ausgerichtet. Der Fokus lag auf dem Streben nach technischer Perfektion.

Noch etwas zeichnete sich damals ab. Die Unternehmen, die exportierten, bemühten sich, so viel Produktion wie möglich in Deutschland zu belassen. Weil sie Arbeitsplätze schufen und einen Beitrag zum sozialen Frieden leisteten. Und weil sie die deutschen Fachkräfte, zu Recht oder zu Unrecht, für die weltbesten hielten. Im Ausland entstanden Fabriken bloß dort, wo die Gegebenheiten geografische Nähe erforderten. Bei aller Internationalität wurden die Unternehmer nicht zu Kosmopoliten, sie blieben zutiefst deutsch. Oder auch schwäbisch.

*

Im Frühjahr 1903 überqueren die Bayer-Vorstände Carl Duisberg und Friedrich Bayer jun. den Atlantik. Sie haben einiges vor, besuchen Werften in Philadelphia, Hochöfen in Pittsburgh, Brauereien in St. Louis und Chemiefirmen im ganzen Land. In einer taktlosen Rede in New York kündigt Duisberg den Bau einer Bayer-eigenen Fabrik am Hudson an – und erklärt, dass man nicht auf einen örtlichen Partner vertrauen wolle, weil die deutsche Technik der amerikanischen nun einmal überlegen sei.

Duisbergs Skepsis ist typisch für das Verhältnis der Unternehmer zur Neuen Welt. Man hält sich für besser und schaut herab auf die Amerikaner, die immerzu verkaufen wollen, ihre Produkte genauso wie sich selbst. Doch hat die Welt des Konsums auch eine Faszination, der Kapitalismus macht mehr Freude dort drüben, wirkt lustvoller, luxuriöser und lauter. Aller Abneigung zum Trotz ist ein Stück Faszination dabei, wenn die Deutschen über den Atlantik schauen.

Vor allem New York macht Eindruck, die Bankentürme der Wall Street, die großen Luxushotels, die Kaufhäuser der 5th Avenue. 140 Fünf Jahre später fährt Duisberg erneut nach Amerika. Er schreibt: »Ohne Marmor nicht nur Innen wie früher, sondern auch Außen, ohne Bronze an Türen, Fenster, Treppen und Aufzüge geht es jetzt selbst bei den höchsten Wolkenkratzern von 40 und 48 Etagen nicht mehr.« Und er fragt: »Ob sich die Menschen dabei auch glücklicher fühlen? Ich glaube nicht. Im Gegenteil, das Glück steht m. E. zur Einfachheit im umgekehrten Quadrat der Entfernung.«

*

Prinz Heinrich von Preußen, der Bruder des Kaisers, besucht die Vereinigten Staaten ebenfalls, 25 Städte in 18 Tagen, ein straffes Programm. Als er mit einem Dampfer der Reederei Hapag zurückfährt, möchte er ein Dankestelegramm an den Präsidenten Theodore Roosevelt schicken. Doch die Funkstation auf der Insel Nantucket weigert sich, die Nachricht weiterzuleiten. Der Dampfer ist mit den Funkgeräten der AEG ausgestattet, die amerikanische Funkstation nutzt die Technik der Marconi

Company, des Marktführers aus England, der seine Stationen anweist, nur Funksprüche von Marconi-Schiffen zu akzeptieren.

Die drahtlose Telegrafie, kurz: Funk, gerade erst in England entwickelt, hat enorme Bedeutung für die Passagierschifffahrt. Genauso wichtig ist sie für das Militär, für die unkomplizierte Verständigung zwischen Schlachtschiffen oder Truppenteilen. Der Kaiser selbst hat großes Interesse an der neuen Technik und regt an, dass sich deutsche Firmen der Sache annehmen. Den ersten Versuchen, eine Funkverbindung zwischen der Glienicker Brücke und dem Schlossturm auf der Pfaueninsel herzustellen, wohnt er persönlich bei, und er erteilt der AEG den Auftrag, die Marine mit der neuen Technologie auszurüsten. Unermüdlich überlegt er, wie man der englischen Konkurrenz beikommen könne.

Dass gleich zwei einheimische Unternehmen separat an der Entwicklung arbeiten, ärgert Wilhelm II. enorm. Er fordert Siemens 141 und die AEG wiederholt dazu auf, den englischen Konkurrenten mit vereinten Kräften anzugreifen. Am 27. Mai 1903 schließlich ist es so weit, die beiden Firmen entscheiden, sich in der Gesellschaft für drahtlose Telegraphie Telefunken, kurz: Telefunken, zusammenzutun, und der Kaiser, der davon unterrichtet wird, schmiert eine Notiz an den Rand des Telegramms: »Na endlich! Gott sei Dank!«

*

Eine andere Herzensangelegenheit des Kaisers kommt ebenfalls voran. Die Konzession für die Strecke von Konya über Mosul und Bagdad nach Basra wird an ein deutschgeführtes Konsortium vergeben. Neben der Deutschen Bank, die vierzig Prozent hält, sind unter anderem beteiligt: die französische Banque Impériale Ottomane, der Wiener Bankverein und die Schweizerische Kreditanstalt. Die Engländer fehlen weiterhin.

*

Auf seiner Amerikareise 1903 hat Carl Duisberg, Vorstandsmitglied der Bayer & Co., einen ehrgeizigen Plan gefasst. So wie J. P. Morgan, der Bankier, aus der fragmentierten amerikanischen Stahlindustrie einen

Giganten namens U. S. Steel gemacht hat, möchte Duisberg aus dem halben Dutzend großer deutscher Farbenfabriken eine mächtige Einheit formen. Er spricht von einem Ende des Preisdrucks. Von Kosteneinsparungen bei der Anschaffung von Maschinen. Von einer Lösung der aufreibenden Patentstreitigkeiten. Und von einer besseren Verhandlungsposition gegenüber den erstarkenden Gewerkschaften.

Die Konkurrenten sind nicht überzeugt: Wenn man alle Farben mischt, kommt ein dunkles Grau heraus. In Frankfurt und Ludwigshafen befürchtet man den Verlust von Identität und unternehmerischer Freiheit. Auch Duisberg weiß, dass die Verschmelzung 142 Gefahren birgt. Er schreibt, die Aufhebung der Konkurrenz könne leicht »eine Stagnation des Fortschritts, ein Ausruhen und sich Gehenlassen« bewirken. Am Ende kommt eine Minimallösung zustande. Agfa, Bayer und die BASF schließen sich zu einem Dreibund zusammen – keine Fusion, bloß eine Interessengemeinschaft. Und dennoch: Ein Riese kündigt sich an, der Dreibund ist ein Vorläufer der I. G. Farben.

*

Im August 1904 schlagen die kaiserlichen Schutztruppen in Deutsch-Südwestafrika einen Aufstand der Herero-Stämme nieder. Die Flüchtenden werden in die Wüste getrieben, wo sie verdursten und verhungern. Der Befehlshaber Lothar von Trotha kündigt an, jeder Herero, der die deutsche Kolonie nicht umgehend verlasse, werde erschossen. Zehntausende sterben infolge des Vernichtungskrieges.

Die Verbrechen, in Südwestafrika, in Ostafrika, in Kamerun, sind die Auswüchse einer aggressiven Kolonialpolitik, die von konservativen und nationalliberalen Kräften betrieben wird. Auch prominente Bankiers und Industrielle unterstützen das Weltmachtstreben des Reichs und schließen sich der Deutschen Kolonialgesellschaft an. Frühzeitig finanziert Friedrich Alfred Krupp eine Expedition der Deutsch-Ostafrikanischen Gesellschaft. Der Kolonialist Carl Peters, berüchtigt für seine Brutalität, bedankt sich, indem er einen Gipfel im ostafrikanischen Hochland, 2500 Meter hoch, zum »Kruppberg« erklärt.

Doch die ökonomischen Hoffnungen, die man in den Erwerb eines Kolonialreichs gesetzt hat, erfüllen sich nicht. Exporte innerhalb Europas oder in die Vereinigten Staaten sind für die großen Unternehmen meist attraktiver als der Handel mit den sogenannten Schutzgebieten. Und wenn Geschäftsmänner doch einmal von der Kolonialpolitik profitieren, dann sind das in der Regel nicht die 143 Siemens, Krupps oder Lindes, sondern weniger bedeutende Unternehmer wie der Tabakhändler Adolf Lüderitz, der als Erster deutsche Ansprüche auf Südwestafrika erhebt, oder der Reeder Adolph Woermann, der billigen Schnaps und Waffen nach Kamerun exportiert und am Völkermord in Südwestafrika verdient, indem er mit seinen Schiffen den Truppentransport organisiert. Einen Sonderfall stellen die Brüder Mannesmann dar, die, beim Röhrenhersteller ausgeschieden, das nordafrikanische Sultanat Marokko für sich entdecken, dort jede Menge Grundbesitz und Schürfrechte anhäufen und mit ihrem verwegenen Vorgehen die Außenministerien in Berlin, London und Paris in Atem halten – ein kompliziertes Stück Weltgeschichte, das heute in Vergessenheit geraten ist.

*

Die Geschichte der Mannesmanns in Marokko beginnt, wie andere Geschichten enden. Mit einer Hochzeit. Reinhard, der älteste der sechs Brüder, gescheitert mit dem Versuch, eine amerikanische Röhrenproduktion aufzubauen, und auf der Suche nach neuen Ideen, lernt eine Wuppertaler Arzttochter kennen. Er heiratet Marie Luise Eigen, genannt Titta, im Januar 1906. Reinhard ist fünfzig, Titta 22, die Flitterwochen führen nach Marokko, kein typisches Urlaubsziel, aber mit Bedacht gewählt, weil Reinhard dort Vorkommen von Erz vermutet, einem Rohstoff, den die deutsche Industrie in großer Menge benötigt.

Mannesmann beruft sich auf das im Jahr 1880 mit Marokko vereinbarte Meistbegünstigungsprinzip, das allen Ausländern ermöglichen soll, im Land gleichberechtigt ökonomische Interessen zu verfolgen. Um auf ebendiese Interessen zu pochen, ist der Kaiser im vorangegangenen Jahr da gewesen und auf einem Schimmel durch die Straßen von Tanger

geritten – eine Provokation, die eine internationale Krise ausgelöst hat, denn die Franzosen erheben Ansprüche auf das Land und werden darin unterstützt von den Briten, die im 144 Gegenzug freie Hand in Ägypten haben wollen. Die Krise – später als Erste Marokkokrise bezeichnet, denn eine Zweite folgt noch – ist mit Mühe beigelegt worden.

*

Nun also treffen Reinhard und Titta Mannesmann in Tanger ein: ein berühmter Unternehmer und seine junge Frau, argwöhnisch beobachtet von der französischen Presse, die schon den Kauf eines Obstgartens mit Feigen-, Pfirsich- und Orangenbäumen als Anzeichen deutschen Weltmachtstrebens interpretiert. Reinhard und Titta verstecken sich nicht, sie lieben den großen Auftritt, spotten über ihre Landsleute, die sich, wie Titta ihrer Mutter schreibt, aus Angst vor Überfällen nicht einmal trauen, »ihre Nasen aus den Toren zu stecken«, und reisen in westlicher Kleidung durch Gegenden, die kaum ein Europäer je gesehen hat, er im hellen Tropenanzug, sie im Reitdress mit gelber langer Jacke, Kniehosen und hohen Stiefeln. Besonders gewagt ist der Ausflug zu einem gefürchteten Berberfürsten, dem Mannesmann, bevor er das Zelt betritt, einen Beutel mit Goldstücken vor den Eingang legt. Dieser Mannesmann habe Manieren, sagt der Berberfürst hinterher, er könne wiederkommen.

In der Verfolgung seiner Geschäftsziele ist Mannesmann nicht weniger forsch. Er lernt ein wenig Arabisch und sucht die Gelehrten der berühmten Qarawiyin-Moschee in Fès auf, um sich bescheinigen zu lassen, dass die Errichtung von Bergwerken nicht gegen die Bestimmungen des Korans verstoße. Den örtlichen Würdenträgern macht er teure Geschenke, und auch in der Korruption ist er erfindungsreich, er lässt einen hellgrauen Elefanten aus Hagenbecks Tierpark kommen, das alte Symbol herrschaftlicher Macht, wie beschrieben in der bekannten Ballade von Heinrich Heine: »Die Lust und der Stolz von Mahawasant,/Das ist sein weißer Elefant.«

Den deutschen Kaufleuten in Tanger und Casablanca sind die Mannesmanns suspekt, sie ärgern sich über das draufgängerische

Auftreten der Neuankömmlinge und wundern sich darüber, dass
145 Reinhard vom Sultan Minenkonzessionen erhält. Befremdet sind die Kaufleute zudem von den Mannesmann-Mitarbeitern, zwielichtige Gestalten, so sagt man, die mit fragwürdigen Mitteln, von Nötigung bis zu Urkundenfälschung, die Interessen des Unternehmers vertreten. Ein deutscher Diplomat in Casablanca kabelt nach Berlin, dass dieser Reinhard Mannesmann Alkoholiker und Nationalist sei, »phantastisch alldeutsch«, und attestiert ihm eine geradezu »krankhafte Erregung«.

Tatsächlich hat das Auswärtige Amt keine Sympathie für den erregbaren Reinhard Mannesmann. Die Beamten glauben nicht, dass die Konzessionen des Sultans vor einem internationalen Schiedsgericht Bestand haben werden. Und sie wollen die Franzosen nicht unnötig provozieren. An der französischen Gesellschaft Union des Mines Marocaines, die sich bald formiert und ebenfalls Ansprüche auf marokkanische Schürfrechte erhebt, sind auch die deutschen Firmen Krupp und Thyssen beteiligt.

Berlin drängt Mannesmann, sich mit den Franzosen zu arrangieren. Mannesmann, der in Marokko ein Monopol anstrebt, hält dagegen. Erschwerend kommt hinzu, dass er nicht allein bleibt. Der Bruder Max stößt bald dazu und sucht ebenfalls nach Bodenschätzen. Otto und Robert erwerben Ländereien. Alfred bringt auf einem Schiff, das Augenzeugen an die Arche Noah erinnert, Zuchtschweine, Angoraschafe und Zebubullen nach Nordafrika. Die Brüder betreiben nicht bloß Bergbau in Marokko. Sie errichten Weinberge und Olivenplantagen, bauen Mehlmühlen und Straßen und machen sich bei vielen Einheimischen beliebt, weil sie einen Teil der Wertschöpfung im Land lassen. Dem Auswärtigen Amt ist die Entwicklungshilfe gleichgültig. Es sind einfach zu viele von diesen Mannesmanns in Marokko.

*

146 Die Abenteuer Reinhard Mannesmanns – die Reisen durch das Landesinnere, der Aufkauf von Grundbesitz, die Begegnungen mit örtlichen Würdenträgern, die gewaltsamen Konflikte zwischen Europäern

und Aufständischen – sind in Briefen dokumentiert, die Ehefrau Titta an ihre Mutter in Wuppertal schreibt.

»Sida Abdrachman ist der erste Civil- und Militärbeamte«, so schildert sie ein Treffen mit dem Gouverneur von Ost-Marokko. »Er lebt in einem ganz famosen Zelt, so groß wie unser ganzes Haus, mit rosa Kattun ausgefüttert und mit den schönsten Orientteppichen und Matratzen belegt. Er selbst ist ein sehr schöner Mann, sehr weit gereist und sehr gebildet. Das Festessen, das uns vorgesetzt wurde, war wirklich fürstlich. Nur musste alles mit den Händen gegessen werden, und der Pascha steckte mir, um mich ganz besonders zu ehren, immer die besten Bissen mit seinen eigenen fürstlichen Fingern in den Mund.«

Bald darauf ein Schreiben aus Fès: »Ein halbes Jahr bin ich nun schon verheiratet, und finde, daß es immer schöner wird, das Leben nämlich. Ein einziges Bedauern kenn ich nur, Reinhard nicht schon viel früher geheiratet zu haben. […] Neulich war ich mal allein beim Ceremonienmeister in seinem Harem. Sid Ben Jeisch bewohnt ein wundervolles Haus, das eine ganze Straße einnimmt. Er hat zwei offizielle, ziemlich hübsche Frauen, aber mindestens 50 bildschöne schwarze und weiße Sklavinnen, die ihrem Gebieter vollständig zur Verfügung stehen. Ich kann mich jetzt ein bisschen arabisch mit Zeichen verständigen und finde diese Besuche in den vornehmen Harems ganz fidel.«

Dann ein weiterer Brief: »Wir sind aus einem tollen gesellschaftlichen Trubel Tangers, nachdem wir noch einen mustergültigen Ball von 100 Personen gegeben hatten, zur Erholung einige Tage in die tiefste Wildnis geflüchtet. In dem herrlichsten Klima von Zenata, 5 km vom Meer, haben wir uns prachtvoll erholt. Als wir in Casablanca ankamen und dem Konsul bei unserem Besuch die Absicht aussprachen, im Innern zu jagen, widersetzte er sich stark. Wie immer ließen wir uns auch diesmal nicht überzeugen und reisten mit 147 5 Kamelen und unseren neuen schönen Pferden ins aufständische Gebiet. Die ganzen Casablanca-Kaufleute sahen es mit offenem Munde.«

Ein paar Monate später, als das französische Militär Casablanca bombardiert und einen marokkanischen Aufstand niederschlägt, bloß eine

Postkarte mit zwei Zeilen: »Hier ist Schreckliches passiert, unsere Diener und Pferde sind tot. Das arme, arme Land!«

*

In Kalifornien, eine halbe Welt entfernt, erschüttert ein gewaltiges Erdbeben die Stadt San Francisco. Der italienische Tenor Enrico Caruso hat am Vorabend in der Oper den Don José in *Carmen* gegeben, nun erwischt ihn das Beben im Hotel und reißt ihn aus dem Schlaf. Verdammtes Amerika! Caruso verlässt San Francisco mit dem nächstbesten Schiff und kehrt nie wieder zurück.

Das Erdbeben im April 1906 ist eine globale Katastrophe, sie betrifft nicht bloß italienische Tenöre, sondern auch deutsche Versicherer. Zu den Gesellschaften, die für die Schäden haften, gehören 31 ausländische. Betroffen sind unter anderem Allianz und Münchener Rück, zwei Firmen, die eng miteinander verknüpft sind: Carl Thieme und Wilhelm Finck, die Gründer der Münchener Rück, haben 1890 die Allianz ins Leben gerufen.

Anfangs stellen sich die Versicherer auf den Standpunkt, die durch Erdbeben verursachten Schäden seien von der Feuerversicherung ausgenommen. Doch ist das Geschäft in Amerika für Allianz und Münchener Rück zu wichtig, als dass man die Betroffenen im Stich lassen könnte, der Reputationsschaden wäre immens. Was Thieme, der Gründer, auf der Hauptversammlung der Münchener Rück sagt, gilt auch für andere deutsche Unternehmen, die in der Neuen Welt einen wichtigen Absatzmarkt für ihre Produkte gefunden haben: »Ich verzichte nicht auf Amerika.«

*

148 Der Kaiser spricht mit einer amerikanischen Zeitung, der *New York Times*, und zieht über England her. Das Land sei degeneriert, sagt er dem Reporter, und gehöre bestraft, ein Krieg werde kommen, er sehne sich geradezu danach, nicht um des Krieges willen, sondern weil der Krieg nun einmal unausweichlich sei. Fit to print? Um den Frieden in Europa zu

wahren, entscheidet sich die *Times* dagegen, die Aussagen des Kaisers öffentlich zu machen.

*

Tatsächlich spukt die Idee, dass ein Krieg kommen werde, in vielen deutschen Köpfen herum, man glaubt, dass er eine kathartische Wirkung haben könne, ja dass der Krieg geradezu erstrebenswert sei, um die vielen Knoten zu zerschlagen, die mit Diplomatie nicht beizulegen sind, in Nordafrika, im Osmanischen Reich und auf dem Balkan.

Auch die Mannesmanns meinen, Waffengewalt sei womöglich notwendig, um ihre marokkanischen Ansprüche zu wahren. Sie inszenieren eine wirkungsmächtige Kampagne, gründen eine Zeitung – die *Deutsche Marokko-Zeitung* –, die Journalisten in Deutschland beeinflussen soll, und machen gemeinsame Sache mit dem Alldeutschen Verband, den völkischen Rechten, die lautstark für eine aggressive Außenpolitik kämpfen. Geschickt stellt sich Reinhard als mutigen und abenteuerlustigen Unternehmer dar, der erhebliche Risiken eingegangen ist, um nationale Interessen wahrzunehmen. Wo er in der Politik auf Widerstand stößt, strickt er an einer Art Dolchstoßlegende: dass die feigen Berliner Beamten ihm, Reinhard Mannesmann, der die marokkanischen Konzessionen rechtmäßig erworben habe, aus Angst vor einer Konfrontation mit Frankreich in den Rücken gefallen seien.

Marokko kommt in diesen Jahren nicht zur Ruhe, ein Konflikt folgt auf den nächsten. Französische Truppen. Spanische Truppen. Berberaufstände. Und die Mannesmanns immer mittendrin. Wo das Auswärtige Amt um Ausgleich bemüht ist, suchen die Brüder die
149 Eskalation. Die Möglichkeit eines Krieges – als Fortsetzung der Ökonomie mit anderen Mitteln – nehmen die Mannesmanns und ihre rechten Unterstützer billigend in Kauf. Im Weltbild der Alldeutschen sind wirtschaftliche Expansion und militärische Eroberung ohnehin bloß unterschiedliche Strategien zur Erreichung desselben Ziels.

Der Abgeordnete Wilhelm Arning, ehemals Arzt der Ostafrikanischen Schutztruppe, formuliert es im Reichstag so: »Der deutsche Kaufmann ist

fleißig, klug und unternehmend. Seine Geschäftsgewandtheit zeigt sich im höchsten Maße im Fabrikwesen und besonders im Maschinenbau. Auf diesen Grundlagen erwachsen alle ›terrible Germans‹, die den Kampf auf Leben und Tod wagen mit den Engländern und Amerikanern, um die Oberherrschaft auf dem Markte der Welt. […] Zu diesen Männern nun gehören die Gebrüder Mannesmann in Remscheid, die nicht gescheut haben weder die persönliche Gefahr noch den Verlust von Millionen, um der deutschen Industrie und dem deutschen Handel ein weites neues Gebiet zu erobern.«

*

Einen ganz eigenen Kampf führt Fritz Haber, Professor in Karlsruhe. Er hat einen Vertrag mit der BASF abgeschlossen, um ein Verfahren zur Gewinnung von künstlichem Stickstoffdünger zu entwickeln. Das Unternehmen erwirbt ein Patent und zahlt Haber für die Kooperation eine jährliche Summe von sechstausend Mark. Personal- und Materialkosten werden ebenfalls übernommen. Zunächst arbeitet Haber am sogenannten Lichtbogenverfahren. Damit kommt er nicht weiter. Also konzentriert er sich auf die Ammoniaksynthese, einen Ansatz, den die BASF zunächst für wenig aussichtsreich hält.

Haber arbeitet wie besessen, von morgensfrüh bis zwei Uhr nachts, er leidet an einem reizbaren Magen, an Hautproblemen, er befindet sich im Konflikt mit realen und imaginierten Feinden, gerät in Rage aufgrund empfundener Demütigungen, zugleich lechzt 150 er nach Anerkennung. Da sind vor allem Professor Ostwald in Leipzig und Professor Nernst in Berlin, zwei Koryphäen ihres Fachs, sie begegnen dem ehrgeizigen Jüngeren mit der Arroganz der Arrivierten. Haber müsse erst mal ein bisschen ablagern, schreibt Ostwald einem Kollegen.

Aber dann: ein Tag im März 1909. Fritz Haber gibt einem Kollegen Bescheid. Es klingt, als lade er ihn auf einen Drink ein. Er ruft: »Kommen Sie runter, es gibt Ammoniak.«

*

Die Ammoniaksynthese ist ein Triumph für Haber – und eine Niederlage für seine Frau. Clara Immerwahr, die erste deutsche Doktorin der Chemie, besorgt den Haushalt für Haber, der Sohn Hermann ist noch klein und oft kränklich und erfordert viel Aufmerksamkeit. Dass Immerwahr lieber Chemikerin wäre als bloß Hausfrau und Mutter, macht sie deutlich genug. Einen Monat nachdem Haber die Synthese gelungen ist, verschickt sie einen Brief mit schwarzem Rand. Sie trauert um die eigene Karriere. »Was Fritz in diesen 8 Jahren gewonnen hat, das – und noch mehr – habe ich verloren«, schreibt sie ihrem Doktorvater, »und was von mir eben übrig ist, erfüllt mich selbst mit der tiefesten Unzufriedenheit.«

*

Unzufrieden ist auch Rathenau. Der vielseitig begabte Sohn des AEG-Gründers ist mittlerweile über vierzig Jahre alt, Vorstandsmitglied der Berliner Handels-Gesellschaft, vertreten in zahlreichen Aufsichtsräten und deshalb auch als »Aufsichtsrathenau« bekannt. Als Jude und Intellektueller bleibt er dennoch Außenseiter, er fühlt sich nirgendwo zugehörig, nicht in der Wirtschaft, nicht in der Kultur, er denkt darüber nach, in die Politik zu gehen. Aus dem Direktorium der Handelsgesellschaft scheidet er irgendwann aus, er kauft sich ein altes Schlösschen in Brandenburg, er schreibt Aufsätze, wild 151 changierend in der Themenwahl, über Kunst, über Ästhetik, über Moral – und über die Elitenbildung in der deutschen Wirtschaft.

Der Text, der im Dezember 1909 erscheint, heißt »Geschäftlicher Nachwuchs« und beschreibt, wie die Unternehmer ihre Nachfolge regeln, wie sie Vorstände und Aufsichtsräte besetzen, wie klein die Gruppe ist, aus der die Entscheider rekrutiert werden. Denn es ist paradox: Während die Unternehmen der Kaiserzeit rasant wachsen, scheint der Kreis derer, die über sie verfügen, immer kleiner zu werden. Ein paar hundert Männer sind es, mehr nicht, und je mehr Macht und Einfluss diese Männer haben, desto weniger trauen sie anderen zu, Verantwortung zu tragen. Weil sie meinen, dass der eigene Erfahrungsschatz unerlässlich sei, um der gestiegenen Komplexität Herr zu werden, vermuten sie die nötige

Kompetenz allenfalls in ihrer unmittelbaren Umgebung. So bleibt die homogene Gruppe zusehends unter sich und – so schreibt Rathenau – vergreist.

Der Aufsatz »Geschäftlicher Nachwuchs« ist keine wissenschaftliche Analyse, bloß eine dahingekritzelte Skizze, eine zugespitzte Impression. Und doch wird darin lebendig, was die deutsche Wirtschaft bis weit in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts kennzeichnet. Im Land der Dichter und Denker, so meint Rathenau, werde nichts so sehr unterschätzt wie der Enthusiasmus und die Kraft der Jugend. Und weil er einen Sinn für prägnante Formulierungen hat, fügt er noch etwas hinzu. Er denkt an die alte Geschichte der dreihundert Spartaner, die in der Schlacht bei den Thermopylen die viel größere persische Armee in Schach hielten, und er schreibt einen Satz, der im kollektiven Gedächtnis verankert bleiben wird: »Dreihundert Männer, von denen jeder jeden kennt, leiten die wirtschaftlichen Geschicke des Kontinents.«

*

Das Auswärtige Amt schickt Rathenau nach Paris, er soll zwischen der französischen Union des Mines Marocaines und den Brüdern Mannesmann vermitteln. Der Staatssekretär sagt zu Rathenau: 152 »Profitieren wir von der Gelegenheit, um diese Wilden zu zähmen.« Aber die wilden Kerle lassen sich nicht zähmen, sie treten stets gemeinsam auf, sie reisen an, sie reisen ab, sie reisen wieder an, sie brechen die Verhandlungen ab, sie stellen neue Forderungen. Der frustrierte Rathenau schreibt einem Bekannten: »Am kompliziertesten aber liegt die Sache bei den tollen Brüdern, die sich gegenseitig verrückt machen, Telephon und Telegraphen nicht aus den Händen lassen und mit Leib und Seele eine Hintertreppenpolitik, halb Sherlock Holmes, halb Monte Christo, führen.«

*

Fast zwangsläufig folgt die Zweite Marokkokrise. Im Mai 1911 besetzen französische Truppen die Städte Fès und Rabat, vorgeblich um einen

Aufstand niederzuschlagen, vor allem aber um den Anspruch auf Marokko als französisches Protektorat durchzusetzen. Das Deutsche Reich protestiert gegen die Besetzung und schickt ein altes Kanonenboot, das sich ohnehin in der Nähe befindet, nach Agadir. Die Deutschen argumentieren, dass das Boot die örtlichen Interessen deutscher Geschäftsleute schützen solle. Gemeint sind vor allem die Mannesmanns, die auch im Süden Marokkos viel Land aufgekauft haben.

Das Kanonenboot, genannt SMS Panther, ankert vor Agadir. In einer Petition, aufgesetzt von der Deutschmarokko-Gesellschaft und von den Brüdern Mannesmann, rufen Geschäftsleute die Regierung dazu auf, weitere Schiffe nach Nordafrika zu schicken. Um im Falle eines Krieges vor Ort zu sein, eilen Mannesmann-Mitarbeiter in die Stadt, sie betrinken sich in der Öffentlichkeit und singen lautstark franzosenfeindliche Lieder. Die Brüder Otto und Robert folgen bald darauf. Mit allen Mitteln versuchen die wilden Kerle, die Franzosen zu provozieren, sie fordern, dass man zur Not einen Vorwand finden müsse, um den erwünschten Konflikt vom Zaun zu brechen: »Wenn die deutschen Kriegsschiffe nicht landen, so muß man sie dazu zwingen durch Schaffung eines Zwischenfalls.«

153 Auch in England hält man einen Krieg für möglich, die Beziehungen zum Reich sind aufgrund der kaiserlichen Flottenpolitik ohnehin schon angespannt. Resolut stellt sich London auf die Seite der Franzosen. Das Auswärtige Amt aber verhandelt. Deutschland erkennt das französische Protektorat in Marokko an und erhält im Gegenzug einen Teil der Kolonie Französisch-Äquatorialafrika, ein riesiges, aber ökonomisch wertloses Gebiet, das die Alldeutschen verächtlich als »Sumpfkongo« bezeichnen. Die *Deutsche Marokko-Zeitung*, angeleitet von Reinhard Mannesmann, nennt den Kompromiss, der die Katastrophe abwendet, eine »unerträgliche Schande«.

*

Die Schande wird zum Wendepunkt im Leben eines studierten Philosophen, verschroben und eigenbrötlerisch, der, obgleich noch jung,

die Arbeit als Gymnasiallehrer aufgegeben hat und in München-Schwabing von einem kleinen Erbe lebt. Den Kompromiss, den die Deutschen in der Marokkokrise geschlossen haben, begreift Oswald Spengler als Anzeichen einer Verweichlichung, die er plötzlich überall in der europäischen Kultur zu erkennen meint. Er beginnt mit der Arbeit an einem gewaltigen Werk und schreibt, dass das Abendland kurz vor dem Eintritt in eine müde Endphase stehe, die er Zivilisation nennt, und dass diese Zivilisation von geistlosem Materialismus und apathischem Pazifismus geprägt sei, von einem Mangel an aggressiven Selbsterneuerungskräften. Ideen für das Buch hat er genug, bloß fehlt ein Titel. Im Schaufenster einer Münchener Buchhandlung sieht er zufällig das sechsbändige Werk eines Historikers: *Geschichte des Untergangs der antiken Welt*. Da hat Spengler gleich noch eine Idee. Er wird sein Buch *Der Untergang des Abendlandes* nennen.

*

154 Das historische Ritterspiel, das die Firma Fried, Krupp für ihr hundertjähriges Jubiläum im Sommer 1912 einstudiert hat, heißt »Hie St. Georg! hie Barbara!« und soll die Firma in die große Tradition germanischer Waffenfertigung einreihen. Gustav Krupp von Bohlen und Halbach, der Aufsichtsratsvorsitzende, ist als Graf Ludwig von Helfenstein eingeplant, in voller Rüstung soll er auftreten, mit Plattenpanzer, Beinschienen und geschlossenem Helm, unterstützt von 314 leitenden Angestellten, die Ratsherren und Hofnarren spielen. Monatelang hat man für die Aufführung geprobt, die Gesamtkosten für die Feier liegen bei 35 Millionen Reichsmark.

Der Kaiser reist an. Er fährt im Automobil durch das girlandengeschmückte Essen, sitzt im Fond und winkt der jubelnden Menge zu. Eine Ehrenpforte. Ein Männerchor. Die Ouvertüre von Wagners *Rienzi*. Immer wieder wird in den Ansprachen Alfred Krupp zitiert, das Lob der Arbeit als Pflichterfüllung – ein Motto, das sich für den Firmenalltag eignet, nicht aber für ein rauschendes Fest. Der große Anlass langweilt ein wenig. Bis sich mittags die Nachricht von einem

Grubenunglück im nahen Bochum herumspricht. Mehr als hundert Arbeiter sind bei einer schweren Methangasexplosion umgekommen: erstickt, verbrannt, verschüttet. Der Kaiser reist wieder ab, um den Unglücksort zu besuchen. Das Ritterspiel wird nie aufgeführt.

*

Noch lange beschäftigt dieses Grubenunglück den Kaiser, der sich in seiner Politik von Selbsterlebtem stark beeinflussen lässt. Monate später, als er der Einweihung des Kaiser-Wilhelm-Instituts für physikalische Chemie und Elektrochemie beiwohnt, kommt er darauf zurück.

In den neuen Kaiser-Wilhelm-Instituten, Vorgänger der späteren Max-Planck-Institute, sollen herausragende Wissenschaftler aufwändige Grundlagenforschung betreiben, die sich weder die Industrie noch die Hochschulen leisten können. Zum Direktor des 155 Instituts hat man Fritz Haber gewählt, inzwischen weltberühmt aufgrund seiner Arbeit mit dem Stickstoff.

Auch hier sind die Feierlichkeiten lange geplant worden. Ursprünglich sollte Otto Hahn, der spätere Entdecker der Kernspaltung, dem Kaiser radioaktive Präparate zeigen. Aber die Präparate lassen sich nur im Dunkeln betrachten, und man möchte den Kaiser nicht in eine Dunkelkammer stecken. Deshalb demonstriert Haber die Ammoniaksynthese. Die Materialien für die Präsentation stammen von der BASF: der Syntheseofen mit Demonstrationsverflüssiger und Verbindungsstücken sowie zwölf Flaschen mit der erforderlichen Wasserstoff-Stickstoff-Mischung.

In seiner Rede spricht der Kaiser einen Wunsch aus. Er erinnert an das Grubenunglück und regt an, dass die Chemiker eine prophylaktische Schlagwetteranzeige entwickeln, um Methangasexplosionen zu verhindern. In den Monaten, die folgen, beschäftigt die Schlagwetteranzeige Chemiker in ganz Deutschland. Haber macht sich an die Arbeit, bald ist er wieder so erschöpft, geplagt von »Überanstrengung und Depression«, wie er schreibt, dass ihm die Ärzte eine vierwöchige Kur in Karlsbad verschreiben. Dennoch gelingt es ihm, eine Lösung zu finden,

eine Pfeife, die Methan akustisch nachweisen kann. Die Schlagwetteranzeige ist die vielleicht letzte gute Idee des letzten deutschen Kaisers.

*

Wolfgang König, ein Berliner Professor für Technikgeschichte, hat ein Buch über das Verhältnis des Kaisers zur Moderne geschrieben. (Das Cover zeigt Wilhelm II. in weißer Uniform, mit Federhelm und hoch zu Ross, im Hintergrund zwei Automobile.) König kommt darin zu dem Schluss, der Kaiser habe nie wirklich einen strategischen Einfluss auf die Industriepolitik genommen, zu impulsiv sei sein Interesse gewesen, zu sprunghaft, zu sehr bestimmt von der Willkür der eigenen Erfahrung. Er interessierte sich für technische Details genauso wie für spektakuläre Erfindungen, war begeisterungsfähig, 156 gab der Industrie und dem Bildungswesen Impulse, doch fehlte ihm trotz manch origineller Idee das Verständnis für die Komplexität des Ganzen. Was hatte Bernhard von Bülow, der Kanzler, noch Böses über den Kaiser gesagt? Er hätte Maschinenbauer werden sollen.

*

Die Frage, ob das Deutsche Reich, und allen voran der Kaiser, den Krieg wirklich angestrebt hat, beschäftigt Historiker noch heute. Mehrfach schreckte Wilhelm II. im entscheidenden Moment vor der großen Eskalation zurück, in der Zweiten Marokkokrise genauso wie im Sommer 1914, als er zumindest zeitweise versuchte, die bevorstehende Auseinandersetzung in emotionalen Briefen an seinen Cousin, den russischen Zaren und »lieben Nicky«, zu verhindern.

Unbestritten ist, dass der Kaiser Verantwortung für die fatale Entwicklung trug. Wiederholt provozierte er die anderen Großmächte und brachte sie gegen Deutschland auf, die Bismarck'sche Bündnispolitik lehnte er ab und versuchte stattdessen, das Reich im Konflikt mit anderen Nationen als Weltmacht zu etablieren. Er trieb die massive Erhöhung der Militärausgaben voran, schürte weltweit Ängste vor deutscher Dominanz

und trug entscheidend zu einem Wettrüsten bei, das die Katastrophe als letzte Konsequenz in Kauf nahm.

An dieser Politik waren prominente Unternehmer maßgeblich beteiligt. Im Deutschen Flottenverein, der einflussreichen Lobbyorganisation, fanden sich nicht bloß die Vertreter der erzkonservativen Schwerindustrie, sondern auch liberalere Unternehmer, die als Patrioten meinten eine starke deutsche Marine unterstützen zu müssen – und darüber hinaus auf lukrative Aufträge hofften.

Die Aufrüstung erwies sich als Konjunkturprogramm, dessen Wirkung weit über die eigentliche Waffenindustrie hinausging. Manche Unternehmen profitierten, weil sie Güter herstellten, die doppelt verwendungsfähig waren und sowohl zivilen als auch mi 157 litärischen Zwecken dienten. Andere, die ursprünglich nichts mit dem Militär zu tun hatten, stellten gegen Ende des Jahrhunderts auf die Rüstungsproduktion um. Wieder andere wurden eigens gegründet, um die gestiegene Nachfrage nach Waffen zu befriedigen. Der Aufstieg berühmter Firmen wie Blohm & Voss und Rheinmetall, ursprünglich: Rheinische Metallwaaren- und Maschinenfabrik Actiengesellschaft, war unauflöslich mit den Kriegsvorbereitungen der Kaiserzeit verknüpft.

Eine Ausnahmeposition hatte Krupp. Das Unternehmen war eine Art kaiserlicher Hoflieferant. Seit Langem schon produzierte es für die Hohenzollern die Waffen wie die Königliche Porzellan-Manufaktur die Teller und Tassen. Mit Wilhelm II. nahm die Bedeutung der Rüstungssparte noch einmal zu. Krupp kaufte das Magdeburger Grusonwerk und – ermutigt vom Kaiser – die Kieler Germaniawerft, die Linienschiffe, Schlachtschiffe und später U-Boote herstellte. Im letzten Geschäftsjahr vor Kriegsbeginn verzeichnete Krupp einen Umsatz von 406 Millionen Mark, mehr als ein Drittel davon machten Rüstungsaufträge aus.

*

War der kommende Krieg, der sich in den Auftragsbüchern der Unternehmen so deutlich abzeichnete, unausweichlich? Vielleicht nicht.

Ausgerechnet in der Sache Bagdadbahn, Zankapfel seit der Jahrhundertwende, gelang im Juni 1914 ein großer Verhandlungserfolg, ein Kompromiss, der eine Beteiligung der Londoner Banken vorsah sowie die friedliche Übernahme der französischen Anteile durch die Deutsche Bank. Wichtiger noch: Die drei Großmächte benannten Einflussgebiete entlang der geplanten Strecke. Die Franzosen sollten in Anatolien und in Syrien wirken, die Deutschen in Mesopotamien und die Engländer zwischen Bagdad und dem Persischen Golf. Das Osmanische Reich, an sich selbständig, wurde faktisch aufgeteilt – ein Beleg dafür, dass die Eskalation zwischen den europäischen Mächten nicht vorgegeben war. Dass es auch hätte 158 anders kommen können. Und dass den Deutschen ohne Krieg womöglich zuteilgeworden wäre, was die Führungseliten immer angestrebt hatten: Das Reich wäre zur Weltmacht geworden. Politisch. Kulturell. Und ökonomisch.

*

Der Wilhelminismus ging mit Wilhelm II. unter. Schon vor dem Krieg hatte der Kaiser den Zenit seiner Macht überschritten, das Ansehen im In- und Ausland war aufgrund seines oft ungeschickten und aggressiven Auftretens beschädigt. In den Kriegsjahren sollte er sich als heillos überfordert erweisen und schließlich, nach der Niederlage, zum Abdanken gezwungen werden. Die politischen und kulturellen Umbrüche, die folgten, hätten größer kaum sein können. Die Wirtschaft aber blieb sich erstaunlich treu. Wesentliche Merkmale eines typisch deutschen Kapitalismus, die sich in der Kaiserzeit herausgeschält hatten, erwiesen sich als erfolgreich und langlebig.

*

Einer der Öknomen, die sich mit der Wirtschaft der Kaiserzeit analytisch auseinandersetzten, stammte aus Österreich. Noch vor dem Ersten Weltkrieg schrieb Rudolf Hilferding sein Hauptwerk *Das Finanzkapital*. Hilferding war ein moderater Marxist, er prägte den Begriff des »Organisierten Kapitalismus«, und weil er, wie alle Marxisten, dem

Kapital entscheidende Bedeutung beimaß, sah er Universalbanken wie die Deutsche Bank in einer Führungsrolle. Allerdings sind sich die meisten Historikerinnen und Historiker einig, dass Hilferding die Macht der Banken überschätzte. Organisiert war der Kapitalismus der Kaiserzeit tatsächlich. Doch waren es nicht die Banken allein, die ihn organisierten, sondern eine ganze Reihe von Akteuren, die – im Interesse der Nation, im Interesse der gesamtwirtschaftlichen Stabilität und auch im Eigeninteresse – auf ein 159 großes Ganzes hinwirkten. Wer aber waren diese Akteure? Welchen Beitrag leisteten sie? Und wie sahen sie sich selbst und die Welt?

*

Der Staat, geführt von Bismarck, vollzog nach dem Gründerkrach einen Wechsel von einem liberalen System zu einem Sozial- und Interventionsstaat und griff regulierend in die Wirtschaft ein, ohne deshalb die innerbetriebliche Autonomie der Unternehmen anzutasten. Wilhelm II. setzte diese Politik fort. Anders als Bismarck mischte er sich sporadisch in unternehmerische Entscheidungen ein, weil er die Großbetriebe als Gemeingut betrachtete, als Erfüllungsgehilfen seiner wirtschaftlichen und imperialistischen Ambitionen.

*

Die Großbetriebe wuchsen in der Kaiserzeit zu riesigen Organisationen heran. Um der Stabilität willen integrierten sie Zulieferer und Abnehmer oder taten sich mit Konkurrenten in Kartellen zusammen, sie trafen Absprachen über Preise, Produktion und Absatzmärkte und schränkten auf diese Weise den Wettbewerb ein. Darüber hinaus expandierten viele Unternehmen ins Ausland und taten sich dort mit hochwertigen Qualitätsprodukten hervor. Den erhöhten Aufwand bewältigten sie mit einem professionellen Management und einem beträchtlichen Verwaltungsapparat. So entstand der breit diversifizierte, bürokratische und meist auch börsennotierte Großkonzern, geführt von

Managerunternehmern und getragen von Banken und anderen Institutionen, die ein verlässliches Aktionariat bildeten.

*

Die sogenannten Universalbanken begannen in den 1880er Jahren, die Beziehungen zu den Großkonzernen auszubauen, sie übernahmen Aktienpakete und emittierten Anleihen. Über Aufsichtsrats[160]posten und Stimmrechte gewannen sie Einfluss auf die Unternehmen, denen sie darüber hinaus als Hausbanken dienten. Männer wie Georg Siemens von der Deutschen Bank wirkten da, wo sie ihren Einfluss geltend machten, auf die Konsolidierung hin, sie sahen sich in einer gesamtwirtschaftlichen Ordnungsfunktion. In Ansätzen entwickelte sich hier die wirtschaftliche und personelle Verflechtung zwischen den Banken und den Industrieunternehmen, die das System bis ins späte 20. Jahrhundert prägen sollte: die Deutschland AG.

*

Auch die Verbände – der Centralverband deutscher Industrieller (CDI) und der liberalere Bund der Industriellen – gewannen an Macht. Ausgangspunkt war das erfolgreiche Eintreten des CDI für die Zölle, die Roggen und Eisen vor ausländischer Konkurrenz schützen sollten. Bald danach rückte die Arbeit gegen die erstarkenden Gewerkschaften ins Zentrum der Bemühungen. Die Verbandsarbeit brachte die Vertreter unterschiedlicher Unternehmen und Branchen zusammen und trug dazu bei, dass die Industrie ihren Einfluss bündelte.

*

Wissenschaft und Wirtschaft intensivierten ihre Beziehungen unter Wilhelm II. Die aufstrebenden technischen Hochschulen kooperierten mit Unternehmen und betrieben industrienahe und produktbezogene Forschung. Aber auch die Firmen ließen sich von den Hochschulen beeinflussen, rekrutierten dort ihre besten Kräfte und schufen Einrichtungen, die akademischen Institutionen nachempfunden waren.

Die Verwissenschaftlichung der Produktion wirkte sich auf die Arbeitsweise aus. An die Stelle einer von Zufälligkeiten bestimmten Forschung, die Werner von Siemens einmal als »Erfindungsspekulation« bezeichnet hatte, trat zunehmend die inkremen161telle Innovation – die fortlaufende Optimierung bestehender Produkte und Prozesse.

*

Ungelöst blieb in der Kaiserzeit die soziale Frage. Obwohl die Arbeiterschaft gesamthaft vom Aufschwung profitierte, von staatlicher Sozialpolitik und betrieblicher Wohlfahrt, blieb die Lebenssituation der meisten Arbeiter prekär. Gerade ungelernte Kräfte fristeten ein Außenseiterdasein, finanziell wie gesellschaftlich. In der Hoffnung auf einen revolutionären Umsturz schlossen sich nicht nur einfache Arbeiter den Sozialisten an. Auch Facharbeiter und andere bessergestellte Kräfte entdeckten den Sozialismus, enttäuscht unter anderem, weil sie an unternehmerischen Entscheidungen nicht beteiligt wurden. Das sollte sich erst nach Kriegsende ändern, als die Unternehmer, einmal mehr aus Angst vor einer Revolution, weitreichende Zugeständnisse machten und mit Tarifverträgen und Arbeiterausschüssen die Sozialpartnerschaft einleiteten.

*

Unternehmer. Manager. Banker. Investoren. Verbandsvertreter. Es waren nicht gerade viele Menschen, die in der Kaiserzeit über die Ausrichtung der Unternehmen entschieden. Sie sprachen wolkig vom großen Ganzen und meinten die Wirtschaft, die Nation, das Gemeinwohl. Und wenn sie philosophisch gebildet gewesen wären, dann hätten sie womöglich noch Denker wie Hegel oder Fichte herangezogen, die dem angelsächsischen Liberalismus eine eigene Idee von Gemeinschaft entgegengesetzt hatten. Doch bei allem Idealismus waren es immer auch die eigenen Interessen, die deutsche Unternehmer anleiteten.

Prägend wirkte das Trauma des Gründerkrachs, die Erkenntnis, dass man in Turbulenzen konjunktureller Zusammenbrüche alles 162verlieren

könne, Geld, Macht und Ansehen. Nach 1873 gaben viele Unternehmer ihre liberalen Ansichten auf und zeigten sich bereit, um der Stabilität willen Einschränkungen hinzunehmen. Sie akzeptierten einen gewissen Verlust individueller Gestaltungsfreiheit, indem sie einen starken Staat unterstützten und sich mit Konkurrenten und anderen Teilhabern auf verschiedenste Weise arrangierten. Auch finanzielle Einbußen nahmen sie in Kauf. Nicht benötigte Gewinne legten die Unternehmer oft auf die Seite, Hamstervorräte für schlechte Zeiten, anstatt sie an sich selbst und andere Anleger auszuschütten. Die betriebliche Sozialpolitik dagegen, ein Mittel, um revolutionäre Kräfte in der Belegschaft zu schwächen, war in vielen Unternehmen großzügig, in manchen Fällen sogar opulent.

Solche und andere Zugeständnisse dienten dem Machterhalt einer Elite von größtenteils alten Männern, die einander vertrauten und ähnliche Vorstellungen von der Welt und von der Wirtschaft hatten. Sie trafen sich in sprichwörtlichen Hinterzimmern, womöglich zigarrenrauchend, wo sie unkompliziert und ohne hohe Transaktionskosten weitreichende Vereinbarungen trafen. Es handelte sich dabei letztlich um ein ökonomisches Äquivalent der »Revolution von oben«, die Bismarck im Zuge der Reichsgründung vollzogen hatte: Eine kleine Elite wirkte gestaltend, ohne die Allgemeinheit an den Entscheidungsprozessen teilhaben zu lassen.

Eben darin lag ein Nachteil des Systems. Die Männer, ähnlich denkend und ähnlich handelnd, bestätigten einander permanent, es fehlten die ungewöhnlichen Ideen, die typischerweise im Abseits entstehen. Diese Gleichgesinntheit zeigte sich dann auch in der allgemeinen Überraschung, als der große Krieg ausbrach – die Wirtschaftselite, die es besser hätte wissen müssen, weil sie an der Aufrüstung wesentlich beteiligt gewesen war, hatte die Katastrophe in ihren Plänen gar nicht abgebildet und war kaum vorbereitet. Noch am 31. Juli 1914 schrieb Robert Bosch in einem Brief: »Ich gebe an und für sich die Hoffnung noch nicht auf, dass es nicht zum Kriege kommt.«

*

163 Es kam dazu.

Als Bosch seinen Brief schrieb, hatte das Kaiserreich Österreich-Ungarn dem Königreich Serbien bereits den Krieg erklärt. Weitere Kriegserklärungen folgten, bis sich, binnen weniger Tage, ganz Europa im Krieg miteinander befand. Karl Helfferich, ein Mann, der als Vertreter der Deutschen Bank das so verheißungsvolle Abkommen für die Bagdadbahn verhandelt hatte, kündigte seinen Abschied aus dem Finanzsektor an. Er ahnte, dass die Wirtschaft von nun an unter dem Primat der Politik stehen würde, und er wollte dort sein, wo die großen Entscheidungen getroffen wurden. Nicht bei der Bagdadbahn. Und auch nicht im Vorstand der Deutschen Bank. Er legte dem Vorstandssprecher die Akten auf den Tisch und erklärte, er werde das Geldhaus verlassen: »Hier ist doch nichts mehr zu tun«, sagte er. »Das gibt ein Trümmerfeld.«

*

Im Sommer 1914, als der Krieg ausbrach, führte eine bereits fertiggestellte Teilstrecke der Bagdadbahn von Konya aus nach Burgulu in Ostanatolien und nahm dann einen steilen Aufstieg auf 1500 Meter Höhe. Die aufwändigen Tunnelarbeiten in den schroffen Kammgebirgen des Taurus und des Amanus waren weit vorangeschritten, andere Streckenabschnitte nach Aleppo und ins mesopotamische Zweistromland abgeschlossen. In Bagdad wiederum hatten deutsche Ingenieure begonnen, in entgegengesetzter Richtung zu bauen, einen Bahnhof gab es dort auch schon und eine Zweigstelle der Deutschen Bank, die mit britischen Banken zusammen die riesigen Ölfelder Mesopotamiens erschließen wollte.

»Der Bau der Bagdadbahn war eine jener Leistungen des Wirtschaftsimperialismus, die man nur positiv bewerten kann«, schrieb der Historiker Golo Mann später in seiner *Deutschen Geschichte des 19. und 20. Jahrhunderts*. Imposant war der unvollendete Bau tatsächlich, ein Stück Ingenieurskunst, das unter glücklicheren Umständen vielleicht so berühmt geworden wäre wie der Eiffelturm oder die 164 Chinesische Mauer. Bis zu 35 000 Menschen waren zeitweise mit der Bahn beschäftigt,

mehr als beim Bau der Pyramiden von Gizeh – von den einfachen armenischen Arbeitern über die deutschen Ingenieure der Philipp Holzmann AG bis hin zu den Vertretern der internationalen Banken, die das komplexe Vorhaben finanzierten.

Auch ohne die Deutsche Bank, die nach dem Ersten Weltkrieg nicht mehr beteiligt war, wurde die Bahn schrittweise fertiggestellt, die gesamte Strecke von Konya nach Bagdad. Heute allerdings sind weite Teile stillgelegt. Die Kriege im Irak und in Syrien haben der Verbindung ein Ende bereitet. Bloß ein paar Bahnhöfe stehen noch, schlichte Ziegelbauten, ein- oder zweistöckig, wilhelminischen Wohnhäusern nachempfunden, ergänzt durch osmanisches Zierwerk. Und natürlich sind da auch die Schienen, gefertigt aus Essener Kruppstahl, die sich in den kargen Landschaften verlieren. Verwaist und vergessen wie die Beine der Pharaonenstatue im berühmten Gedicht von Percy Shelley: »Nichts weiter blieb. Um den Zerfall/Von diesem großen Wrack herum sieht man/Soweit das Auge reicht, nur Wüste überall.«

Zweites Buch

1914-1945

1
Krieg

Die Sommermonate vor Kriegsbeginn verbringt Walther Rathenau in Freienwalde, einer kleinen Stadt fünfzig Kilometer nordöstlich von Berlin. Der Gründersohn und Aufsichtsratsvorsitzende der AEG hat sich dort, in der Märkischen Schweiz, ein klassizistisches Schlösschen gekauft, zweistöckig, umgeben von hohen alten Bäumen, den ehemaligen Landsitz einer Preußenkönigin.

Im Garten blühen die Rosen. Nein, die Rosen »fließen«, so schreibt Rathenau einer Freundin, und er müsse nachts das Fenster schließen, weil die Linde überquelle und betäube, arbeiten könne er nicht.

Mitte Juli ein weiterer Brief: Die Bäume stünden, so meint er nun, »tief belastet im blaugrünen Laub; sie haben ihre Früchte empfangen und beginnen, vom Herbst zu träumen.«

Und dann, Ende Juli, schickt der Aufsichtsratsvorsitzende eine letzte Nachricht. Dass das volle Laub fröstle und sich auf das Ende des Sommers zu besinnen scheine, schreibt er: »Ach, das Ende ist da, die Tage weichen zurück; in allen Gedanken liegt etwas von Abschied.«

*

Tatsächlich ging in diesen Tagen etwas zu Ende, und womöglich war es nicht bloß der Hochsommer, von dem sich Rathenau in seiner etwas manierierten Naturbeschreibung verabschiedete, sondern auch das lange 19. Jahrhundert, die Epoche eines unglaublichen Aufschwungs, in der Deutschland von einer feudalen Agrarnation zu einer industrialisierten Wirtschaftsmacht herangewachsen war, geprägt von einigen mächtigen

Unternehmen wie der AEG, die Tau 168 sende Leute beschäftigten und auf vielfältige Weise in Politik und Gesellschaft hineinwirkten.

Der Krieg, der nun begann, war – anders als die kurzen und geografisch begrenzten Konflikte, die Bismarcks Preußen mit Dänemark, Österreich und Frankreich ausgetragen hatte – ein Totalereignis, das sämtliche Milieus und Lebensbereiche erfasste. Frühzeitig hatte Rathenau vorhergesagt, dass dieser Krieg, wenn er denn komme, nicht allein militärisch zu gewinnen sei. Das Schicksal der Armeen, die sich auf dem Schlachtfeld mühten, hing ab von der Rüstungsproduktion und damit auch von der Wirtschaft. Die wenigsten Unternehmer zogen selbst in den Krieg. Doch waren sie durch ihre Tätigkeit mitverantwortlich für Leben und Sterben an der Front.

Dass die Industriellen diesen Krieg herbeigesehnt hätten, dass er im Wesentlichen den Interessen des Kapitals gedient hätte, lässt sich nicht wirklich belegen. Der Krieg sei ökonomisch nicht vertretbar, meinte Rathenau und war sich darin einig mit vielen anderen Unternehmern. Zu sehr hatte man sich mit der globalen Wirtschaft verflochten und Fabriken und Niederlassungen im Ausland aufgebaut. Selbst konservative Schwerindustrielle wie Hugo Stinnes glaubten vor Kriegsbeginn noch, dass all das, was ein Krieg durchsetzen wolle, die Etablierung Deutschlands als Weltmacht, auch mit ökonomischen Mitteln zu haben sei.

Trotzdem gelang die Umstellung auf die Kriegswirtschaft rasch. Anstatt ins Ausland zu reisen, pendelten die Unternehmer nach Berlin, ihre Ansprechpartner waren Beamte und Minister sowie die Generäle Paul von Hindenburg und Erich Ludendorff, die 1916 die Oberste Heeresleitung übernahmen und gegen Ende des Krieges wie Diktatoren herrschten. Die engen Beziehungen wirkten sich auf die politische Überzeugung aus. Auch Internationalisten wurden binnen Kurzem zu Anhängern des sogenannten Siegfriedens, der aggressiven Annexionspolitik, die darauf zielte, andere europäische Staaten zu unterwerfen und für die Kriegskosten aufkommen zu lassen.

Die Kriegsbegeisterung der Unternehmer ging einher mit hohen
169 Gewinnen. Denn für viele Konzerne der Chemie-, Elektro- und Schwerindustrie erwies sich der Krieg als verdammt gutes Geschäft. Man klagte zwar über den Mangel an Arbeitskräften, über die Verluste von Standorten im feindlichen Ausland, über die umständlichen Bürokraten in der Hauptstadt. Doch brachte die Rüstungswirtschaft eben auch gewaltige Vorteile, die garantierte Abnahme der Produkte, einträgliche Margen und beträchtliche Subventionen für Forschung, Entwicklung und Produktion.

Katastrophal war der Krieg für die öffentliche Reputation der Großunternehmen. Selbst im Geschäftsjahr 1917/18, als sich die Niederlage bereits abzeichnete und viele Bürger an Hunger litten, profitierten die Betriebe noch. Industrielle, die von sich selbst meinten, gute Patrioten zu sein, sahen sich mit einem Mal in eine Reihe gestellt mit Spekulanten, Schwarzmarkthändlern und anderen Verrätern. Das stereotype Bild des gewinnsüchtigen und prinzipienlosen Riesenkonzerns, oft im Kontrast gezeichnet zum integren Mittelständler – es lässt sich zurückverfolgen in die letzten Jahre des Ersten Weltkrieges.

*

Deutschlands Kriegseintritt erfolgt am 1. August 1914. Ein Samstag. Mehrere hunderttausend Leute haben sich vor dem Berliner Schloss eingefunden. Vor allem Männer sind es, die Strohhüte mit Ripsbändern tragen und eifrig, aber angespannt patriotische Lieder singen, bis endlich die erlösende Nachricht eintrifft, dass mobilgemacht werde. Das Augusterlebnis – das überwältigende Gemeinschaftsgefühl, das die Anwesenden erfasst – ist eine ziemlich bürgerliche Angelegenheit. Es sind Angehörige der Mittelschicht, die den Krieg als kathartisches Erlebnis begrüßen, als reinigendes Gewitter, als Auflösung der unerträglichen Spannung zwischen Tradition und Moderne, unter der die wilhelminische Gesellschaft gelitten hat.

*

170 Rathenau aber weint. Er hat diesen Krieg nicht für möglich gehalten, er hat vor ihm gewarnt, sogar die Idee einer europäischen Gemeinschaft hat er in seinen Schriften vorweggenommen und kühn eine Zollunion skizziert, die Europas verfeindete Mächte aneinanderbinden soll: Verschmilzt die Wirtschaft, so hat er geschrieben, dann verschmilzt auch die Politik. Nun besucht der Aufsichtsratsvorsitzende, der aus dem märkischen Schlösschen nach Berlin zurückgekehrt ist, eine befreundete Adelige, eine Generalsgattin noch dazu, und sieht das Ende der Welt kommen. Stumm sitzt er da, und Tränen laufen ihm über die Wangen.

*

Noch am selben Abend tritt der Kaiser auf den Balkon des Berliner Schlosses. Die Menge ist größer als zuvor. »Kommt es zum Kampf, so hören alle Parteien auf!«, sagt er. »Wir sind heute alle deutsche Brüder.« Die eigentlichen Adressaten dieser Worte sind nicht die Bürger, die ihm zujubeln, sondern die Arbeiter. Im Interesse der Nation sollen sie den Konflikt mit der Obrigkeit zurückstellen. Schon am nächsten Tag folgen die freien Gewerkschaften der Aufforderung, sie erklären, dass sie während des Krieges auf Streiks verzichten werden. Die Sozialdemokratische Partei tut es ihnen gleich, die Fraktion stimmt im Reichstag geschlossen für die Bewilligung der Kriegskredite.

Doch der sogenannte Burgfrieden ist kein Kompromiss zwischen den Klassen, kein Geben und Nehmen. Denn es sind im Sommer 1914 bloß die Vertreter der Arbeiterbewegung, die Zugeständnisse machen. Sie gehen mit dem Burgfrieden ein folgenreiches Wagnis ein. Je länger dieser Krieg andauert, je gewaltiger die Belastung und das Leid, desto größer werden die Konflikte zwischen den Pragmatikern, die eine Verständigung mit den Eliten suchen, und den Radikalen, die den Krieg ablehnen und einen Umsturz anstreben.

*

171 Am 4. August marschieren die Deutschen in Belgien ein. Sie belagern die Stadt Lüttich. Deren Festungsanlagen sind berühmt. Ein ganzer Ring

umgibt die Stadt, zwölf Panzerforts aus massivem Beton. Für den Angriff hat die Firma Fried. Krupp die Waffen geliefert, fünf Riesenkanonen, die mit der Eisenbahn nach Belgien gehievt worden sind. Harry Graf Kessler, der spätere Biograf Rathenaus, ist in Belgien dabei. Verblüfft beobachtet er, wie die Kanonen eingesetzt werden. Hauptmann und Oberleutnant sitzen zwei Kilometer entfernt in Deckung und geben per Feldtelefon Zahlen und Befehle durch, »genau wie ein Bankier Orders für Kaufen und Verkauf an die Börse telephoniert«.

Die Geschosse dringen tief ein in das Betonfundament der Festungen, sie treffen ein Munitionsdepot, das explodiert, 350 belgische Soldaten sterben – ein erster Hinweis darauf, dass dieser Krieg ein völlig anderer wird als vorangegangene Konflikte. Der Soziologe Max Weber spricht von einem Maschinenkrieg. Nicht länger kommt es auf den Mut und die Kraft des einzelnen Soldaten an, sondern auf die eingesetzte Technik, auf Waffen, Transportwesen, Kommunikationsmittel.

Zur Eroberung Lüttichs trägt Krupps Kanone, genannt die »Dicke Bertha«, entscheidend bei. Trotzdem verläuft der Krieg nicht nach Plan. Die Soldaten treffen in Belgien auf mehr Widerstand als erwartet. Sie erschießen Tausende Zivilisten, sie legen die Universitätsbibliothek von Löwen, wertvolle Handschriften und Bücher, in Brand. Die Briten erklären sich zur Schutzmacht Belgiens, treten in den Krieg ein und errichten in Ärmelkanal und Nordsee eine Seeblockade, eine Sperre aus Minen und Patrouillenbooten, die den Handel unterbindet. Die deutsche Volkswirtschaft, deren Industrie auf Rohstoffimporte angewiesen ist, wird von großen Teilen der Welt abgeschnitten. So gerät der Weltkrieg zum Weltwirtschaftskrieg.

*

172 Anfang August meldet sich Rathenau im Kriegsministerium. Ein Mitarbeiter hat ihn auf den drohenden Rohstoffmangel hingewiesen, und Rathenau, als erfahrener Aufsichtsrat mit sämtlichen Schlüsselindustrien vertraut, erkennt rasch: Ohne Salpeter aus Chile, ohne Kautschuk aus Brasilien, ohne Kupfer aus den USA lässt sich dieser Krieg nicht einfach

führen. Rathenau wird zum Kriegsminister vorgelassen, seine Krisenstrategie prompt umgesetzt. Der Aufsichtsratsvorsitzende der AEG übernimmt die Leitung einer neu eingerichteten Kriegsrohstoffabteilung.

Es sind nur ein paar Sommertage, in denen Rathenaus Leben diese überraschende Wendung nimmt. Er hat den Krieg nicht gewollt, im märkischen Schlösschen hat er aus dem Fenster geschaut und melancholische Briefe geschrieben. Nun, ein paar Monate später, schaut Rathenau wieder aus dem Fenster, doch diesmal ist es das Fenster des Kriegsministeriums. Zwei alte Kanonen sieht er im Schatten eines Ahorns auf dem Rasen stehen und im Hintergrund einen hohen Schornstein – ein Bild, das gleichermaßen für die gewaltige Aufgabe steht, die er übernommen hat. Rathenau, Schriftsteller, Aufsichtsrat, Politikberater, leitet eine völlig neuartige Behörde, die, als Scharnier zwischen Militär und Industrie, die Beschaffung kriegswichtiger Rohstoffe organisieren soll.

*

So überraschend und plötzlich die Kriegskarriere Rathenaus kommt, passt sie doch ins Bild einer komplexen, sprunghaften Persönlichkeit. Der Aufsichtsratsvorsitzende gilt als Exot in der deutschen Wirtschaft, schon die Erscheinung fällt aus dem Rahmen, er ist groß und schlank, und wenn Zeitgenossen ihn beschreiben, schwingt oft etwas Antisemitisches mit. Robert Musil, der Rathenau später im *Mann ohne Eigenschaften* porträtiert, will etwas »Phönikisches« im Schädel erkennen. »Kleine kühn gebogene Nase. Auseinandergebogene Lippen. Ich weiß nicht, wie Hannibal aussah. Aber ich dachte an ihn.«

173 Was die Gesellschaft darüber hinaus irritiert: dass sich dieser enorm vielseitige und geistig bewegliche Mann nicht einordnen lässt. Ein Jude, der in den höchsten Kreisen des preußischen Adels verkehrt. Ein reicher Erbe, der manchmal fast sozialistisch anmutende Ideen vertritt. Und ein komplizierter Denker, der sich als zupackender Dealmaker hervortut und seine Aufgabe darin sieht, entgegengesetzte Wirtschaftsinteressen unter einen Hut zu bringen: Als viel beschäftigter Aufsichtsrat treibt er Fusionen voran, die der Monopolbildung dienen. Rathenau, der so viel Konträres in

sich trägt, wünscht, die Wirtschaft solle in einem größeren Ganzen aufgehen.

Ebenso vielschichtig ist das, was Rathenau zu Papier bringt. Seine Bücher, verlegt bei S. Fischer in Berlin, finden Beachtung, sie sind zweifellos brillant. Aber weiß man auch, was er sagen will? Rathenau beschreibt eine zusehends mechanisierte Welt. Er teilt die Welt ein in »Mutmenschen« und »Zweckmenschen«. Die Mutmenschen, das sind die alten Aristokraten, die Zweckmenschen, das sind die anderen, die, wirtschaftlich erfolgreich, aber ohne innere Werte, von der Mechanisierung profitieren. Eine Entseelung drohe, meint Rathenau, denn die Zweckmenschen verdrängen die idealistischen, aber müde gewordenen Mutmenschen. Die Lösung sucht Rathenau in der Ethik Fichtes, in der jüdischen Mystik, in den Schriften Spinozas, in den Idealen des alten Preußentums – und als wäre das alles nicht genug, spricht er vom Reich der Seele, von einem Selbstfindungsprozess, der die Nation aus den Zwängen des Maschinenzeitalters befreien soll.

Rathenaus Ehrgeiz drückt sich in seinen Buchtiteln aus, jedes Werk ein großer Wurf, eine allumfassende Analyse: *Zur Kritik der Zeit.* Und *Zur Mechanik des Geistes.* Und *Von kommenden Dingen.* Doch im Grunde genommen sagen diese Texte weniger aus über die Gesellschaft, die sie zu beschreiben vorgeben, als über den Autor, der die Widersprüche der eigenen Existenz verallgemeinert und in kühnen Sprüngen zu überbrücken sucht. Manche Leser sind beeindruckt angesichts des enzyklopädischen Wissens, das da ein 174 fließt, andere spotten über die Eitelkeit, die sich hinter den Gedankentürmen verbirgt. Die Kritik fällt oft zu harsch aus. Rathenaus Kenntnisse gehen weit über das hinaus, was andere Unternehmer beschäftigt, er denkt Politik, Kultur und Ökonomie zusammen, scharfsinnig sieht er Dinge, die anderen nicht einmal unterschwellig bewusst sind.

So auch in diesem Krieg. Frühzeitig hat Rathenau darauf hingewiesen, dass sich die deutschen Eliten, angeführt vom Kaiser selbst, aus einem allzu kleinen Kreis preußischer Adeliger rekrutieren. Dass ihre Denkweise auf engen Erfahrungswelten beruht. Dass ihnen der Sinn für die

Komplexität der Gegenwart abgeht. Ebendiese Beschränkung zeigt sich nun in der deutschen Kriegsführung. Ein kurzer Prozess soll es werden, so einfach und eindeutig wie einst der Sieg über Frankreich – für alles andere ist keine Vorsorge getroffen worden. Und der Kaiser ruft den Soldaten zum Abschied zu: »Ihr werdet wieder zu Hause sein, noch ehe das Laub fällt.«

*

Das brutale Vorgehen der Deutschen in Belgien ist auch darauf zurückzuführen, dass sie rasch nach Frankreich vorstoßen müssen. Die Militärs folgen dem Schlieffen-Plan, einem Geheimpapier, fast zehn Jahre alt, das sich an Hannibals Kesselschlacht bei Cannae orientiert und eine sichelförmige Eroberung Nordfrankreichs vorsieht, damit man sodann, siegreich im Westen, an die andere Front eilen und den verbündeten Österreichern helfen könne, die Russen zu bezwingen.

Schon Anfang September, einen Monat nach Kriegsbeginn, läuft der Plan ins Leere. Die deutsche Offensive kommt an der Marne, nicht weit von Paris, zum Stehen. Die Schlacht ist noch im Gange, eine grausam blutige Auseinandersetzung, in der eine halbe Million Soldaten fallen, als der Rückzugsbefehl erfolgt. Die Westfront erstarrt auf einer 750 Kilometer langen Strecke, vom Ärmelkanal bis zur Schweizer Grenze, ein entsetzlicher Stellungskrieg, den der 175 Artillerist und Künstler Otto Dix wie folgt zusammenfasst: »Läuse, Ratten, Drahtverhau, Flöhe, Granaten, Bomben, Höhlen, Leichen, Blut, Schnaps, Mäuse, Katzen, Gase, Kanonen, Dreck, Kugeln, Mörser, Feuer, Stahl, das ist der Krieg!«

In Ostpreußen dagegen ein großer Sieg. Ende August gelingt es den deutschen Truppen unter der Führung des Generals Paul von Hindenburg und seines Stabschefs Erich Ludendorff, die viel größere russische Armee zu bezwingen – ein Sieg, der unter dem Namen »Schlacht bei Tannenberg« berühmt wird. Das Zarenreich ist damit nicht besiegt. Aber ein Zeichen setzt Hindenburg schon und vermittelt den Deutschen ein falsches Bild: dass man diesen Krieg mit deutschen Tugenden gewinnen könne, mit Willenskraft, Disziplin, Tapferkeit und einem Schuss

Genialität. Und es dafür bloß einen starken Mann an der Spitze benötige. Oder zwei.

*

Innerhalb weniger Wochen im September stampft Rathenau eine Behörde aus dem Boden, die zunächst vier Räume im Kriegsministerium belegt. Dann zwanzig. Dann sechzig. Gegen Ende des Krieges wird die Rohstoffabteilung um die 2500 Beamte beschäftigen. Darüber hinaus gründet Rathenau die sogenannten Rohstoffgesellschaften, die in allen wichtigen Industrien für die Erfassung, Beschaffung und Zuteilung der kriegsnotwendigen Ressourcen verantwortlich sind.

»Eine Organisation soll ihr Gebiet bedecken wie ein Spinnennetz: von jedem Punkt soll eine gerade und gangbare Linie zur Mitte führen«, hat Rathenau einmal geschrieben. Eben ein solches Spinnennetz baut er nun. Die Rohstoffabteilung ist die Spinne, die mit Hilfe der Rohstoffgesellschaften – der Kriegsmetall AG, der Kriegsfell AG, der Kriegsleder AG, der Kriegswollbedarf AG – ihr Netz über die gesamte Wirtschaft spannt.

Rathenau glaubt an einen starken Staat, der die Wirtschaft im Sinne des allgemeinen Interesses anleitet. Deshalb die Rohstoffab 176 teilung. Aber er glaubt auch an das freie Unternehmertum. Deshalb die Rohstoffgesellschaften, die privatwirtschaftlich finanziert sind und von Unternehmensvertretern verwaltet werden. Rathenau versucht, die gegensätzlichen Ideen von Planwirtschaft und Marktwirtschaft in einem Konstrukt zu verbinden. Schlicht formuliert: Der Staat macht die Vorgaben, die Unternehmer machen die Gewinne.

Ganz neu sind diese Ideen nicht. Die Organisation spiegelt die Erfahrungen wider, die Rathenau in seinen langen Jahren in der Wirtschaft gemacht hat. Als viel beschäftigter Aufsichtsrat hat er die Verflechtung deutscher Unternehmen unterstützt, überzeugt davon, ein planvolles Zusammenwirken sei gemeinnütziger als der entfesselte Wettbewerb. Nun nutzt er den Krieg, um eine Entwicklung

weiterzutreiben, die er für so unausweichlich hält, dass er glaubt, sie werde die noch nachfolgende Friedenswirtschaft prägen.

Und was, wenn am Ende bloß ein einziges Unternehmen übrig bleibt? Diese Frage hat sich in den 1880er Jahren der österreichische Ökonom Friedrich Kleinwächter gestellt, und auch Rathenau, der Philosoph unter den Wirtschaftsbürgern, zielt in diese Richtung. Er hat das platonische Ideal eines perfekten Unternehmens vor Augen, in dem die Abteilungen zwar ihre Eigenständigkeit behalten, aber gemeinsam auf ein übergeordnetes Ziel hinwirken. Die Rohstoffwirtschaft ist Rathenaus Variante der Deutschland AG.

*

Eine der wichtigsten Rohstoffgesellschaften, die Rathenau ins Leben ruft, ist die Kriegschemikalien AG. Sie formiert sich am 28. September 1914 in den Berliner Räumen einer Organisation, die drei Genitive benötigt, um ihren Zweck zu beschreiben: Verein zur Wahrung der Interessen der chemischen Industrie Deutschlands. Die Wurzeln der Branche liegen in der Farbenherstellung, doch nun wird sie zum Teil der Kriegswirtschaft. Auf der Liste der Aktionäre finden sich neben Hoechst, Bayer und der BASF, die je vierhunderttausend 177 Mark eingezahlt haben, auch so explosive Namen wie die Dynamit Nobel Aktiengesellschaft, die Sprengstoffwerke Dr. R. Nahnsen und die Vereinigten Köln-Rottweiler Pulverfabriken.

Die erste Aufgabe der Kriegschemikalien AG könnte für die Fortführung des Krieges nicht wichtiger sein. Das Heer benötigt Munition. Der langwierige Stellungskrieg, mit dem keiner gerechnet hat, erfordert viele Artilleriegranaten, ein ständiges Feuern aus allen Rohren, um das Vorrücken des Feindes zu verhindern. Für die Produktion von Munition und Sprengstoff ist Chilesalpeter vonnöten, jenes stickstoffhaltige Nitrat aus Südamerika, das auch in der Düngemittelherstellung eingesetzt wird und das nun fehlt, weil der Seeweg blockiert ist.

In Berlin erinnert man sich daran, dass die Farbenfabriken das Haber-Bosch-Verfahren entwickelt haben, den Prozess zur Herstellung von

künstlichem Stickstoff. Rathenau wendet sich an die BASF, die daraufhin das »Salpeterversprechen« leistet. Innerhalb eines halben Jahres entsteht in Oppau bei Ludwigshafen die Weißsalzfabrik, so benannt, weil der künstliche Salpeter so weiß wie Salz aussieht. Der Staat subventioniert den Bau mit sechs Millionen Mark.

Weißsalz statt Indigoblau – die deutsche Chemieindustrie schreibt Weltgeschichte. Wenn die Unternehmen die Produktion von Natronsalpeter nicht so massiv gesteigert hätten, so meinen Historiker, dann hätte Deutschland den Krieg frühzeitig verloren. Im Nachhinein: Eine rasche Niederlage wäre für alle besser gewesen. Auch für die deutsche Wirtschaft.

*

Am 17. November 1914 hat Hugo Stinnes einen wichtigen Termin in Berlin. Er legt dem Kanzler Theobald von Bethmann Hollweg eine Denkschrift vor. Die Denkschrift ist eine Wunschliste, sie gibt Aufschluss darüber, was sich Stinnes und Kollegen im Fall eines Sieges für die Industrie erhoffen. Belgien. Die französischen Kohle- und Erzgebiete. Die Umwandlung ganzer Länder in deutsche Vasallen[178]staaten. Den Zugriff auf die Bevölkerungen Osteuropas als billige Arbeitskräfte. Und als Zugabe ein paar Kolonien in Afrika.

Die Denkschrift kommt zur Unzeit. Gerade erst ist das Heer in Flandern daran gescheitert, die feindlichen Verteidigungslinien zu überwinden und zum Ärmelkanal durchzustoßen. Über hunderttausend Soldaten sind umgekommen, auch jene jungen Kriegsfreiwilligen, die nahe des Dorfs Langemarck – tapfer oder töricht, je nach Betrachtungsweise – ins feindliche Maschinengewehrfeuer gelaufen sind und dabei angeblich das Deutschlandlied gesungen haben.

In Berlin hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass dieser Krieg, egal wie mutig geführt, nicht einfach zu gewinnen sei. Man denkt über Kompromisse nach, über Abkommen, die man entweder mit Russland oder mit Frankreich schließen will, um dem Feind nicht an gleich zwei Fronten gegenüberzustehen. In der Industrie wiederum sieht es genau

umgekehrt aus. Viele Unternehmer waren ursprünglich skeptisch, ob ein Krieg im deutschen Interesse liege. Nun aber, da der Krieg da ist, träumen sie von schnellen Siegen, von billigen Arbeitskräften und reichlich Rohstoffen, von Annexionen und Reparationen. Und sie fordern, der große Kampf solle bis zum Ende ausgefochten werden.

*

Im Konzert der Annexionisten ist Stinnes' Stimme eine der lautesten. Er tritt in Berlin als Botschafter auf, als einer, der die Interessen der gesamten Wirtschaft repräsentiert – tatsächlich jedoch steht er für die konservative Schwerindustrie an der Ruhr. Stinnes stammt aus einer Mülheimer Unternehmerfamilie. Aufbauend auf dem familiären Erbe, hat er Anteile an Elektrizitätswerken, Stahlfabriken und Kohlezechen auf geschickte Weise zu einem weitverzweigten Imperium verknüpft. Heute noch berühmt ist das Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerk, kurz RWE, das Stinnes und Thyssen 1904 mehrheitlich übernehmen, um den energiesüchtigen Ballungsraum 179 des Ruhrgebiets großflächig mit Strom zu versorgen. Riesige Kraftwerke hat Stinnes errichtet, oft angrenzend an Zechen, die ihm ebenfalls gehören, so dass Zechen und Kraftwerke einander mit Kohle und Energie versorgen und voneinander profitieren.

Der Industrielle Stinnes bewegt sich in einem ähnlichen Kontext wie Rathenau: Er arbeitet an der Schnittstelle zwischen Privatwirtschaft und öffentlichem Gemeinwesen, er pflegt die Kontakte in die Politik. Allerdings ist er weder vielseitig noch intellektuell, und er schreibt keine philosophischen Texte, die dem eigenen Tun einen höheren Sinn zuschreiben. Der Erfolg der eigenen Unternehmungen ist ihm Sinn genug. Manche, die den vollbärtigen und kräftig gebauten Stinnes zum ersten Mal erleben, halten ihn für einen Bauern.

Seine Ansichten vertritt Stinnes vehement. Doch die Ansichten sind flexibel. Noch 1911, nach der Zweiten Marokkokrise, hat er sich für den Frieden starkgemacht – mit dem Argument, dass der Griff nach der Weltmacht auch ökonomisch durchzusetzen sei. Er hat auf die internationale Expansion der eigenen Unternehmungen hingewiesen: wie

er nach und nach Italien erobere, in Schweden und Spanien Fuß fasse und sich in der Normandie festsetze. Gebt Deutschland drei oder vier Jahre Frieden, hat er gesagt, und man habe Europa ökonomisch im Griff.

Nun, drei Jahre später, stellt sich die Situation anders dar. Die Unternehmer, die sich so überzeugt geben, dass das Reich einen Verteidigungskrieg führe, verfügen über allerlei Besitztümer im feindlichen Ausland, deren Zukunft auf dem Spiel steht – von Stinnes' Northern Union Mining Company im mittelenglischen Nottinghamshire, den gewaltigen Ländereien der Brüder Mannesmann in Marokko bis hin zur Niederlassung der Deutschen Bank in der Londoner Old Broad Street.

Umso leichter fällt es Stinnes und seinen Mitstreitern, für eine aggressive Kriegsführung einzutreten. Sie sehen sich als Opfer und bemerken zugleich, dass die Rüstungswirtschaft die Verluste, die sie im Ausland erlitten haben, mehr als kompensieren kann. Krupps
180 Feldgeschütze und die U-Boote der Germaniawerft. Lindes Stickstoffanlagen und Boschs Wurfminenzünder. Die Granaten von Stinnes' Dortmunder Union. Kaum ein Großbetrieb, der sein Geschäft in den Jahren von 1914 bis 1918 nicht irgendwie ausbauen kann. Kein Wunder, dass Kriegsgegner meinen, die Unternehmer hätten die ganze Sache erst angezettelt.

*

Im Dezember 1914, drei Wochen vor Heiligabend, bleibt Karl Liebknecht, sozialdemokratischer Abgeordneter und Vertreter des linken Flügels, im Reichstag ganz einfach sitzen, als alle anderen aufstehen, um neuerlichen Kriegskrediten zuzustimmen. Liebknecht verweigert sich dem Fraktionszwang und stimmt gegen die eigene Partei. In einem Beitrag, der nicht ins Protokoll aufgenommen wird – so skandalös erscheint er damals –, formuliert der Abgeordnete, wem genau er die Katastrophe zur Last legt. Es gehe dem deutschen Industrie- und Bankkapital, so meint er, »um die kapitalistische Beherrschung des Weltmarkts«.

*

In Wahrheit rückt der Weltmarkt in weite Ferne, das Kapital kehrt zurück ins Reich.

Die Deutsche Bank, 1870 gegründet mit dem erklärten Ziel, der deutschen Fahne »in alle Welttheile« zu folgen, holt die Fahne wieder ein. Die Niederlassung in der Londoner City? Erst einmal geschlossen. Die Filialen in Hongkong, Singapur und Kalkutta? Stillgelegt. Selbst die Tochtergesellschaft im neutralen Südamerika, vertreten in Argentinien, Brasilien, Chile, Uruguay, Peru, ist von der Berliner Zentrale völlig abgeschnitten, das transatlantische Seekabel gekappt.

Umso mehr konzentriert sich die Deutsche Bank auf das Inland, sie eröffnet neue Filialen in Hanau statt in Yokohama, sie unterstützt die Finanzierung der Kriegsrohstoffgesellschaften, sie profi[181]tiert vom Geschäft mit den Kriegsanleihen – den Wertpapieren also, die Bürger erstehen, um den Krieg zu finanzieren. Die Großbanken legen diese Anleihen auf, sie verdienen an Provisionen und an den Kurszuwächsen, wenn sie die Papiere mit Gewinn an Privatanleger weiterreichen.

Gerade in den ersten Jahren sind die Kriegsanleihen sehr beliebt, sie gelten als sicheres, lukratives und zugleich moralisch wertvolles Investment – eine Kombination von Adjektiven, die eigentlich misstrauisch machen sollte. Innovativ vermarktet werden sie auch. Fritz Erler, ein Exponent des Jugendstils, bewirbt die Kriegsanleihen mit einprägsamen Motiven: Die Kunst entdeckt den Stahlhelm. Gesamthaft beteiligt sich die Hälfte aller deutschen Haushalte an der Kriegsfinanzierung, fast hundert Milliarden Mark kommen so zusammen, die Deutsche Bank allein emittiert Papiere im Wert von 6,5 Milliarden Mark. Aber wer soll das alles zurückzahlen?

Deutschland verlässt sich auf den Sieg und meint, die Kriegsschuld müsse von den bezwungenen Gegnern beglichen werden – ganz wie in den 1870er Jahren, als die Franzosen ihre Niederlage in Gold bezahlten. Das ist eine gefährliche Wette. Je mehr die Deutschen in den Krieg investieren, desto weniger Anreiz haben sie, Kompromisse zu schließen, und mit der Zeit stellt sich ein gewisser Realitätsverlust ein, genährt von der Propaganda der Obersten Heeresleitung, die den ersehnten Siegfrieden

trotz aller Rückschläge immer wieder neu in Aussicht stellt. Dieser Krieg kann nicht verloren werden, weil er nicht verloren werden darf.

*

Ein nüchternes Bild vermitteln die Briefe, die Angestellte der Deutschen Bank an die Berliner Zentrale schicken, Post aus der Ferne, verfasst von Feldwebeln und Gefreiten, die sich nostalgisch an bessere Zeiten in der Depositenkasse erinnern. »Uns geht es in Russland eigentlich miserabel«, schreibt ein Bankangestellter, der an der Ostfront kämpft. »Die Verpflegung hapert aufgrund der geradezu 182 unglaublich schlechten Wege. Man versinkt bis oben an die Stiefel buchstäblich im Dreck.«

Ein anderer meldet sich aus den Schützengräben in Belgien: »Kaum hatte ich meine Gruppe in die eingebauten Unterstände untergebracht und die Beobachtungsposten aufgestellt fängt's auch schon an zu knattern. […] So geht's 3 Tage und Nächte, dann 3 Tage Ruhe und wieder 3 Tage Schützengraben.«

Fast flehentlich klingt die Frage, die im März 1915 ein gewisser Hermann Stulz, im Feld stehend in Polen, an die Deutsche Bank schickt: »Wie lange soll der Krieg noch dauern? Können Sie das nicht beantworten!« Und dann schreibt dieser Stulz einen Satz, der die Geschichte des deutschen Krieges viel akkurater wiedergibt als die Propaganda der Heeresleitung: »Täglich machen wir neue Gefangene, aber immer weiß er [der Feind] neue Kräfte einzusetzen.«

*

Besessen sind die Deutschen von der Hoffnung auf die eine Wunderwaffe, die den Durchbruch bringen soll.

Im April 1915 reiten der Chemiker Fritz Haber und der Offizier Max Bauer in eine Chlorwolke hinein – ein Selbstversuch, getätigt auf einem Schießplatz in Wahn bei Köln, der die Effizienz eines neuen Kampfstoffs beweisen soll, eines Giftgases, von dem man sich erhofft, dass es Bewegung in die erstarrte Front bringe. Beide Männer, der Chemiker und der Oberst, erkranken schwer, der Nachweis ist erbracht.

Überlegungen zum Einsatz chemischer Waffen, die an sich einem völkerrechtlichen Verbot unterliegen, gibt es schon seit den ersten Kriegswochen. Man hat mit verschiedensten Stoffen experimentiert. Mit Ni-Geschossen, die auf einer Art Niespulver basieren. Und mit Xylylbromid, einem Tränengas, das in Granaten abgefüllt wird. Nichts davon wirkt. Oft bemerkt der Feind den Einsatz der neuartigen Waffen nicht einmal.

183 Die Anzahl bedeutender Wissenschaftler, die am Gaskrieg in der einen oder anderen Form mitwirken, ist erstaunlich: Emil Fischer (Nobelpreis 1902 für die Arbeit über Zucker und Purine). Walther Nernst (Nobelpreis 1920 für die Forschung in der Thermochemie). Gustav Hertz (Nobelpreis 1925 für Experimente in der Quantenphysik). Otto Hahn (Nobelpreis 1945 für die Entdeckung der Kernspaltung).

Letztlich ist es Fritz Haber (Nobelpreis 1918 für die Ammoniaksynthese), der den ersten wirklich verheerenden Einsatz von Giftgas ermöglicht. Der Direktor des Kaiser-Wilhelm-Instituts erinnert sich daran, dass in der Farbenproduktion der BASF Chlorabfälle entstehen, die sich als Waffe eignen, als hochgiftiger Kampfstoff, der beim Einatmen Salzsäure bildet und das Lungengewebe zersetzt. Einen Vorschlag für die Anwendung hat Haber auch: Das Chlorgas soll in Stahlflaschen abgefüllt und bei geeigneten Windverhältnissen auf die feindlichen Truppen abgeblasen werden. Konservativen Militärs, die eine solche Kriegsführung als »unritterlich« bezeichnen, setzt Haber entgegen, das Gift könne den Krieg verkürzen und damit Menschenleben retten.

Der erste Chlorangriff erfolgt am 22. April. Eine raumgreifende Wolke, ockergelb wabernd, treibt auf die Stellungen des Feindes zu. Die Franzosen und Kanadier, die den Deutschen gegenüberstehen, fliehen aus den Schützengräben. Röchelnd, würgend, blutspuckend laufen sie ziellos umher, sie rufen um Hilfe, sie wälzen sich am Boden, die deutschen Soldaten rücken vor, chemikaliengetränkte Tücher auf die Gesichter gepresst. Mühelos nehmen sie die feindliche Stellung ein.

Der Angriff bei Ypern, von manchen Deutschen als »chlorreicher Sieg« gefeiert, gilt als Zäsur. Dort, in der flämischen Stadt, berühmt seit dem

Mittelalter als Zentrum des Tuchhandels, beginnt die Geschichte der Massenvernichtungswaffen. Doch den entscheidenden Vorteil verschafft sich Deutschland damit nicht, denn schon bald setzen die Gegner ganz ähnliche Waffen ein. Es kommt zu einem 184 Wettrüsten, das keinen Sieger kennt, bloß Zehntausende von Toten, die Zahl der Gaskriegsopfer ist umstritten. Genau erforscht dagegen ist die Herkunft der Kampfstoffe, die von den Deutschen eingesetzt werden. Sie sind nach den farbigen Kreuzen benannt, die der Kennzeichnung dienen. Sie heißen Weißkreuz, Gelbkreuz, Blaukreuz und Grünkreuz, und die Unternehmen, die sie herstellen, sind Bayer, Hoechst und die BASF.

*

Im Februar 1915 beginnt Rathenau, sich allmählich aus der Kriegsrohstoffabteilung zurückzuziehen. Ein halbes Jahr lang hat er die Behörde aufgebaut und geleitet, nun setzt er einen Nachfolger ein, der die Dinge in seinem Sinn weiterführen soll. Die Frage, ob er mit seiner Arbeit den Krieg, den er ursprünglich abgelehnt hat, sträflich verlängert, stellt er sich nicht. Aber er ist müde, er sehnt sich nach Ruhe, und er schreibt tieftraurige Briefe: »Ich sehe die Knospen schwellen und habe keinen Wunsch nach Frühling. Schlaf und Vergessen! Wann wird die Welt wieder froh?«

*

Clara Immerwahr, die Ehefrau des Chemikers Fritz Haber, erschießt sich in der Nacht vom 1. auf den 2. Mai. Der 13-jährige Sohn ist es, der die tote Mutter findet. Hat sich Immerwahr mit der Dienstwaffe ihres Mannes getötet, weil sie an der Brutalität seines Gaskrieges verzweifelt? Ist sie eine große Pazifistin, die mit ihrem Tod ein starkes Zeichen setzt? Oder ist sie schlicht und einfach unglücklich in der Ehe? Und dazu noch eifersüchtig auf die jüngere Charlotte Nathan, die Haber später heiratet? Die Quellen sind nicht eindeutig, die Aussagen von Familienangehörigen, Dienstboten, Kollegen vage und widersprüchlich. Gesichert ist bloß, dass Haber den Sohn am nächsten Tag mit der toten Mutter allein lässt und

wieder an 185 die Front reist, dorthin, »wo die Kugeln einschlagen«, wie er einem Kollegen schreibt, und wo er keine Zeit habe, »rechts & links zu sehen, nachzudenken und mich in mein Empfinden zu versenken«.

*

Vor der irischen Südküste versenkt ein deutsches U-Boot einen britischen Dampfer. Der Schaden ist immens. Unter den Passagieren, die mit der RMS Lusitania untergehen, befinden sich auch 128 Amerikaner. Weil die Deutschen daraufhin befürchten, dass die Vereinigten Staaten in den Krieg eingreifen könnten, geben sie den U-Boot-Krieg fürs Erste auf. Und noch eine Konsequenz hat der Angriff. Einige der Opfer haben Verträge mit amerikanischen Lebensversicherern abgeschlossen, die wiederum bei deutschen Versicherern rückversichert sind. Der Untergang der Lusitania kostet die Münchener Rück 680 000 Mark.

*

Hugo Stinnes hat genug. Er müsse inzwischen so viele Denkschriften lesen, meint der Unternehmer im Juni 1915, dass er unmöglich alle Einzelheiten im Kopf behalten könne. Petitionen, Eingaben, Thesenpapiere – die deutschen Denker schreiben sich die Seele aus dem Leib, permanent müssen sie sich rechtfertigen. Vor dem Krieg standen sie im ständigen Austausch mit den ausländischen Kollegen, nun werden sie von ebendiesen zu Kriegsverbrechern erklärt: Goethe und Beethoven auf der einen Seite, die Zerstörung der Bibliothek von Löwen auf der anderen – das Bild der janusköpfigen Nation Deutschland, Hochkultur und Barbarei, taucht hier zum ersten Mal auf.

Die Schreibwut richtet sich vor allem gegen England, die Weltmacht, der man sich zugleich überlegen und unterlegen fühlt. Ein 186 Buch, das stellvertretend für andere steht, heißt *Händler und Helden*, es stammt vom Ökonomen Werner Sombart, Autor einer großen Wirtschaftsgeschichte. Sombart erklärt den Krieg zum Verteidigungskampf gegen den angelsächsischen Kapitalismus, der mit seinem seelenarmen Kosten-und-

Nutzen-Denken die Welt zu erobern droht und dem die idealistischen Deutschen ihren Opfermut entgegensetzen.

Das Bild der leidenschaftslosen Händlernation England ist eine groteske Verzerrung. Sombarts Darstellung wird dem eigentlichen Kriegsgeschehen, den gewaltigen Verlusten, die auch das Königreich in Kauf nimmt, nicht gerecht. Eher schon sagt sie etwas aus über die Deutschen, die ahnen, dass dieser Krieg rational betrachtet nicht zu gewinnen ist, und die deshalb die eigene Tapferkeit pathetisch überhöhen. Singend sind die jungen Soldaten bei Langemarck ins Verderben gerannt: Sterben, um zu siegen – so lautet der deutsche Glaubenssatz.

*

Langemarck, Ypern und Verdun sind Orte, die in Deutschland heute noch mit dem Ersten Weltkrieg assoziiert werden. Tatsächlich aber zog der Krieg viel weitere Kreise und erfasste auch Regionen, die damals als Peripherie empfunden wurden. Völker, die in Abhängigkeiten zu den führenden Kriegsmächten standen, wurden in den Konflikt hineingesogen oder verfolgten im Windschatten der Ereignisse eigene Ziele.

Das Osmanische Reich trat auf der Seite der Deutschen und Österreicher in den Krieg ein. Auf der Gallipoli-Halbinsel westlich der Dardanellen fügten die Truppen den Australiern und Neuseeländern, die unter britischer Führung kämpften, brutale Verluste zu. Zugleich begann die jungtürkische Regierung mit den Deportationen der armenischen Minderheit. Sie verdächtigte die Armenier, mit den Russen zu paktieren. Hunderttausende kamen bei den Todesmärschen um. Die deutschen Bündnispartner gingen darüber hin 187 weg, weil sie die eigenen Kriegsziele in der Region nicht gefährden wollten.

*

Auch die Deutsche Bank ist über die Ereignisse im Osmanischen Reich genaustens unterrichtet. Franz Günther, Vizepräsident der Anatolischen Eisenbahn-Gesellschaft, weist die Bank in mehreren Briefen auf die Grausamkeiten hin – und drückt dabei eine Betroffenheit aus, die andere

Wirtschaftsbürger in ähnlich mörderischen Situationen vermissen lassen. »Man muß in die Geschichte der Menschheit weit zurückgehen, um etwas Ähnliches an bestialischer Grausamkeit zu finden«, schreibt er am 17. August 1915 – und definiert den Genozid wie folgt: »Es scheint, daß die Regierung den ganzen Stamm ausrotten will mit Stumpf und Stiel, denn darauf nur kann ihr Gebaren hinauskommen, und wenn's so weiter geht, wird es ihr nur zu gut gelingen. Es sind rund 2 Millionen armenische Einwohner, davon sollen bereits 25 % umgekommen sein.«

Ein paar Monate später schickt Günther ein Foto nach Berlin, das Hunderte Armenier zeigt, halb nackt und eingepfercht in Kleinviehwagen der Anatolischen Eisenbahn. Mit bitterer Ironie schreibt er dem Vorstandssprecher der Deutschen Bank: »Sehr geehrter Herr von Gwinner! Einliegend send ich Ihnen ein Bildchen, die Anatolische Bahn als Kulturträgerin in der Türkei darstellend. Es sind das unsere sogenannten Hammelwagen, in denen beispielsweise 880 Menschen in 10 Wagen befördert werden.«

*

Alle zwei Wochen versendet die Deutsche Bank eine Mitarbeiterzeitung an die im Feld stehenden Angestellten. Fast immer macht das Nachrichtenblatt mit einer Todesanzeige auf. Auf der Titelseite steht: »Von den zur Verteidigung des Vaterlands in den Kampf gezogenen Beamten unserer Bank haben den Heldentod gefunden die 188 nachverzeichneten Herren.« Zu Neujahr 1916 sind das der Landsturmmann Rudolf Apel, ursprünglich tätig in der Depositenkasse, und Wilhelm Kohnle, Musketier aus der Hamburger Filiale.

*

Im Lauf des folgenden Jahres kommen immer mehr solcher Nachrichten, und immer öfter kommen sie aus Verdun. In der kleinen Stadt an der Maas, die von einer massiven Festungsanlage umgeben ist und daher strategische Bedeutung hat, sucht Deutschland die Entscheidung. Zehn Monate dauert die grausame Schlacht, zunächst gewinnen die Deutschen

Territorium, dann verlieren sie es wieder, so dass die Front am Ende fast unverändert bleibt. Über dreihunderttausend Soldaten sterben, eine Anzahl, die nicht bloß auf den enormen Truppeneinsatz zurückzuführen ist, sondern auch auf die Schlagkraft der eingesetzten Waffen. Verdun ist Hölle, Blutpumpe, Knochenmühle, all das – sowie ein Experimentierfeld für die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Rüstungswirtschaft.

Zum Beispiel: der Flammenwerfer, eine Bestie, die eine brennende Flüssigkeit bis zu vierzig Meter weit auf feindliche Stellungen schießt und auf die Arbeit eines Berliner Ingenieurs namens Richard Fiedler zurückgeht. Der Gründer der Fiedler Flammenapparate GmbH ist mit seiner Technik einst auf Volksfesten aufgetreten.

Der Fokker-Kampfeindecker, serienproduziert bei den Fokker Flugzeugwerken GmbH in Schwerin und ausgestattet mit einem Maschinengewehr, das, mit der Luftschraube synchronisiert, durch den Propellerkreis zielt. Die Jagdflugzeuge von Fokker sind dem Gegner derart überlegen, dass die Alliierten eine Zeit lang von der Fokker-Plage sprechen, bis sie eigene Modelle entwickeln, die der deutschen Überlegenheit ein Ende bereiten.

Die Grünkreuzgranate der Firmen Bayer und BASF, zylinderförmig, gefüllt mit süßlich faul riechenden Lungenkampfstoffen, die verlässlicher wirken als die schwer zu handhabenden Chlorwolken [189] Fritz Habers. Praktischerweise entwickelt die deutsche Chemie nicht bloß das Gas, sondern auch die Maske. Große runde Augengläser, ein rüsselartiger Filter, die grobe Haut aus Ziegenleder: Die Gasmaske wird zum Sinnbild der radikalen Entmenschlichung, die so viele Soldaten im Krieg empfinden. Sie sind sich selbst fremd geworden.

*

Im Juli 1916 reist Carl Duisberg, der Vorstandsvorsitzende der Bayer & Co., nach Westen. Er hat einen ganzen Handwagen mit Exponaten und Bildern dabei, einen Thespiskarren, wie er sagt, um im Brüsseler Senatssaal einen Vortrag über den kriegswichtigen Beitrag der Chemieindustrie zu halten. Den anwesenden Militärs und Beamten gefällt

der Vortrag so gut, dass Duisberg gebeten wird, ein paar Tage später erneut zu präsentieren. Am zufriedensten jedoch ist Duisberg selbst. Berauscht vom eigenen Erfolg, hofft er, dass er seine Exponate auch einmal dem Kaiser zeigen dürfe. (Dazu kommt es nicht.)

Duisberg, kleinbürgerlich aufgewachsen, zum Chemiker ausgebildet und rasch aufgestiegen in der Bayer & Co., hat aufgrund der internationalen Ausrichtung seines Unternehmens vielfältigste Kontakte ins Ausland gepflegt, er hat Amerika bereist, Freundschaften mit internationalen Wissenschaftlern geschlossen und in mondänen Hotels Urlaub gemacht, im Waldhaus in Sils-Maria genauso wie im Grand Hôtel du Cap Martin an der Côte d'Azur. Im Krieg aber mutiert der Vorstandsvorsitzende zum Nationalisten, zum Lobbyisten der Chemieindustrie, der sich in der Politik übereifrig für die Nutzung von Giftgasen einsetzt.

Prägend ist die Bekanntschaft mit ebenjenem Generalstabsoffizier Max Bauer, der mit Fritz Haber in die Chlorgaswolke geritten ist. Bauer führt die deutsche Artillerieabteilung. In Lüttich hat er den Einsatz der Krupp'schen Kanonen beaufsichtigt. Auch die Nutzung chemischer Kampfstoffe hat er angeregt. Dieser Max Bauer also, ein fanatischer Nationalist, gewinnt das Vertrauen der Unternehmer, 190 weil er sich wirtschaftsnah gibt und gerne über die schwerfällige Berliner Bürokratie lästert. Stinnes, Thyssen und Krupp von Bohlen und Halbach – sie alle pflegen den Kontakt zu Bauer, der ihnen an oberster Stelle Gehör verschafft und lukrative Aufträge vermittelt.

Zwischen Duisberg, dem Unternehmer, und Bauer, dem Offizier, entwickelt sich während des Krieges eine besondere Beziehung, die über Zweckfreundschaft hinausgeht. Unter dem Einfluss Bauers exponiert sich Duisberg politisch, er tritt öffentlich für eine aggressive Kriegsführung ein, er richtet in Leverkusen eine Filmstelle ein, um die Werksangehörigen mit Propaganda zu versorgen. Und er wirbt um die Zuneigung Bauers, er himmelt ihn an. Ausführlich zitiert Werner Plumpe, Duisbergs Biograf, aus den ungewöhnlichen Briefen, die der Unternehmer an den Oberst schreibt. Sie klingen fast wie Liebesbriefe.

»Soeben schreibt mir Geheimrat v. Böttinger, daß Sie sich zusammen mit Geheimrat Haber vergangene Woche in Wahn auf dem Schießplatz vergiftet hätten. Haber sei sehr krank gewesen, und Sie hätten eine Bronchitis davongetragen. Ist dem so? Waren Sie wirklich vergangene Woche in Wahn, ohne mich anzurufen? Ich kann es nicht glauben!«

»Es müssen Ihnen die Ohren geklungen haben, wenn ich Ihr Lob nicht nur als Soldat und Techniker, sondern vor allem als Mensch gesungen. Gerade das offene, gerade das ehrliche Wesen hat mich angezogen und ich sehne mich danach, Sie wiederzusehen.«

»Briefe, das weiß ich ja, schreiben Sie Vielbeschäftigter nicht gern, das ist eine Eigenschaft, wie Sie vielen bedeutenden Männern und Ehrendoktoren eigentümlich ist. […] Aber auch wenn ich in Berlin bin, und das ist doch so oft der Fall, ist Major Bauer eben durchgekommen oder telephonisch zwar gesprochen worden, aber für mich unerreichbar. Dass ich das alles aufs lebhafteste bedauere, können Sie wohl denken, denn wie gern bin ich mit Ihnen zusammen, weil Sie ein lieber Kerl sind.«

*

191 In öffentlichen Auftritten äußert Duisberg den Wunsch nach mehr Führung in Berlin, nach einer »Faustpolitik«, wie er sagt, anstelle einer »Glacéhandschuhpolitik«. Der Vorstandsvorsitzende der Bayer & Co. ist damit nicht allein. Insbesondere die Schwerindustriellen an der Ruhr argumentieren, es brauche einen Herrn im Haus, einen Militärdiktator, der im Krieg so kraftvoll und entschieden agiert wie sie selbst im eigenen Unternehmen.

Im August 1916 geht der Wunsch nach dem starken Mann in Erfüllung. Nachdem Rumänien, kriegswichtig aufgrund seiner Erdölvorräte, auf Seiten des Feindes in den Krieg eingetreten ist, ernennt Kaiser Wilhelm II. – der selbst so gerne starker Mann wäre – den im Osten erfolgreichen General Paul von Hindenburg zum Chef der Obersten Heeresleitung. Hindenburg ist ein ostpreußischer Adliger, fast siebzig, intellektuell simpel gestrickt und bloß des Krieges wegen aus dem Ruhestand zurückgekehrt. Aber weil der General selbst in schwierigsten

Situationen Gelassenheit ausstrahlt, erscheint er den verunsicherten Deutschen als robuste, charismatische Persönlichkeit.

Der eigentliche Kopf der neuen Führung ist Hindenburgs Erster Generalquartiermeister Erich Ludendorff, ein risikofreudiger Militärstratege, allerdings ohne jeden Sinn für die Feinheiten der Politik. Im September 1916 gibt Ludendorff das Ziel aus, die Munitionsproduktion zu verdoppeln und die Herstellung von Maschinengewehren und Geschützen zu verdreifachen. Dieser Plan, »Hindenburg-Programm« genannt, ist ehrgeizig, wenn nicht gar unrealistisch, und er geht auf Kosten der Bevölkerung. Die Deutschen werden gezwungen, weitere Opfer für einen Krieg aufzubringen, der kaum noch zu gewinnen ist.

Dass das Hindenburg-Programm scheitern wird, sollten die Unternehmer eigentlich wissen. Doch verschafft es ihnen eine Reihe von Vorteilen. Sie erhalten mehr Arbeitskräfte, mehr Gelder für neue Maschinen und Fabriken – Ressourcen, die sich in ihren Bilanzen niederschlagen. Als Kriegsprofiteure wollen sich die Unternehmer trotzdem nicht verstanden wissen. Lange, allzu lange halten sie an der
192 Überzeugung fest, dass sie mit ihren Produktionssteigerungen zum Siegfrieden beitragen. Und dass der Erste Generalquartiermeister, dieser geniale Kerl, den Krieg für Deutschland gewinnen werde. Wenn sie der Zweifel trotzdem einmal überkommt, dann halten sie es wie Hugo Stinnes, der sagt: Und Ludendorff wird doch siegen!

*

Der Arbeitskräftemangel stellt die größte Herausforderung für das Hindenburg-Programm dar. Die Unternehmer fordern die Zwangsrekrutierung Hunderttausender Arbeiter aus Belgien. Moralische Bedenken haben sie keine. Im Oktober 1916 reist eine Delegation nach Brüssel. Der Generalgouverneur dort meint, die belgischen Arbeiter, ungelernt, unmotiviert und womöglich rebellisch, könnten der deutschen Wirtschaft nicht helfen – eine Einschätzung, die sich später als richtig erweisen wird. Darauf Stinnes charakteristisch selbstbewusst: »Wenn wir

Industriellen etwas in die Hand nehmen, dann sorgen wir für alles. Man schaffe uns die Leute, wir werden sie schon zur Arbeit bringen.«

*

Auch Frauen werden zur Arbeit gebracht. In der Kriegswirtschaft übernehmen sie Aufgaben, die bis dahin Männern vorbehalten waren. Bei der Firma Fried. Krupp allein sind es rund zwanzigtausend Arbeiterinnen, sie heben Gruben aus, sie entladen Waggons, sie bauen Granaten zusammen. Gesamtgesellschaftlich betrachtet, mag die Frauenarbeit der Emanzipation dienen, einer Veränderung des Rollenbildes, der Einzelfall jedoch ist unerquicklich. Die Tochter eines Bergarbeiters schildert ihre Erfahrung in einer Gelsenkirchener Zeche so unbeholfen wie eindrücklich: »Ammoniak wurde da gewonnen, und von diesen Restbeständen wurde dann Naphthalin gemacht. Das war dann in so Gruben, das schwamm in so einem Wasser, wo dann die Mottenkugeln draus gemacht wurden. Dann 193 bekamen wir solche komischen Stiefel an, mussten wir dann da rein und das mit Gabeln heraus aus diesen Laugen holen.«

*

Der Reichstag verabschiedet das Gesetz über den vaterländischen Hilfsdienst. Es sieht vor, dass alle nicht im Krieg stehenden Männer zwischen 17 und 60 Jahren zum Dienst in der Kriegswirtschaft zwangsverpflichtet werden. Das Gesetz enthält aber auch Zugeständnisse an die Arbeitnehmer. In Rüstungsbetrieben mit über 50 Beschäftigten müssen Ausschüsse ins Leben gerufen werden, die über Lohn und Arbeitsbedingungen mitentscheiden. Dazu kommen die Schlichtungsausschüsse, in denen Kapital und Arbeit paritätisch vertreten sind. Für die Gewerkschaften, die hier zum ersten Mal als rechtmäßige Verhandlungspartner der Unternehmer akzeptiert werden, ist das ein großer Schritt. Den Kompromiss verdanken sie nicht den Unternehmern, sondern den reaktionären Generälen, den Kriegsstrategen, die den sozialen Fortschritt als Kollateralschaden in Kauf nehmen.

*

Ludendorffs Krieg hat noch weitere Nebenwirkungen. Zunehmend gelten die Unternehmer als Kriegsgewinnler, als Parasiten gar, sie werden beneidet und angefeindet. Denn nun erst, im Winter 1916/17, zweieinhalb Jahre nach Kriegsbeginn, entfaltet die englische Seeblockade ihre ganze Wirkung. Lebensmittel werden knapp, die Deutschen ernähren sich vegan. Kohlrüben. Kohlrübensuppe. Kohlrübenkuchen. Kohlrübenkoteletts. Einer, der sich mit Ernährung auskennt, der Chef des sächsischen Lebensmittelamts, sagt später rückblickend, seine Familie allein habe in diesem einen Winter fünf bis sechs Zentner Kohlrüben gegessen.

*

194 Im selben Winter erteilt der Kaiser den Befehl zum uneingeschränkten U-Boot-Krieg. Die deutschen Boote, gefertigt unter anderem in der Krupp'schen Germaniawerft in Kiel, erhalten die Anweisung, ausländische Handelsschiffe und Passagierschiffe ohne Vorwarnung zu versenken. Die Absicht ist, die Briten von Importen aus Übersee abzuschneiden. Das Händlervolk, das angeblich nicht zu Opfern bereit ist, soll zur Kapitulation gezwungen werden. Die Amerikaner treten in den Krieg ein. Das Kräfteverhältnis verschiebt sich weiter zugunsten der verbündeten Feinde, und alles, was die Deutschen von da an unternehmen, steht im Zeichen der sich ankündigenden Niederlage. Ob in den Meldungen der Obersten Heeresleitung oder im Nachrichtenblatt der Deutschen Bank – der baldige Siegfrieden wird den Deutschen weiterhin in Aussicht gestellt. Aber die Verzweiflung, die dem Zwangsoptimismus zugrunde liegt, tritt immer offener zutage.

*

Im April 1917 löst sich die sozialdemokratische Linke von der Mehrheit und gründet im Gothaer Volkshaus zum Mohren eine eigene Partei. In der Unabhängigen Sozialdemokratischen Partei (USPD) sammeln sich Kriegsgegner und Marxisten. Die USPD unterstützt die heftigen wilden Streiks, die noch im selben Jahr in kriegswichtigen Betrieben

ausbrechen – bei der AEG, bei Knorr-Bremse und bei den Leunawerken, der neuen Ammoniakfabrik der BASF.

*

Im Juni ein Luftangriff auf London, der verheerendste bis dahin, mehr als 160 Menschen sterben. Die Langstreckenbomber sind aus Belgien über den Ärmelkanal geflogen, sie stammen aus der Gothaer Waggonfabrik, einem Handwerksbetrieb, der in den 1880er Jahren gegründet wurde, um Karussellteile für Jahrmärkte herzustellen.

Der Angriff ist das Resultat einer erstaunlichen Eskalation. Die deutsche Rüstungsindustrie entwickelt in diesen Jahren das ganze
195 Instrumentarium des modernen Luftkrieges. Am Anfang stehen die Aufklärer, die Fesselballone, die über der Front aufsteigen, um Informationen über feindliche Stellungen zu sammeln. Und die archaisch anmutenden Zeppeline aus Friedrichshafen – Wale der Luft, langsam und mächtig –, die nicht bloß die Feindbeobachtung ermöglichen, sondern auch den Abwurf von Bomben.

Dazu kommen die Jagdflugzeuge. Die schnellen, wendigen Eindecker und Doppeldecker eskortieren die größeren Bomber und greifen feindliche Flugzeuge an. Ganze Staffeln dieser aggressiven Flieger treten an, gelenkt von Piloten, die miteinander um die höchste Anzahl der Feindesabschüsse wetteifern – und um die Orden, die sie dafür bekommen. Manfred von Richthofen, der Rote Baron, tut sich besonders hervor. Und ein junges Fliegertalent namens Hermann Göring.

Die Gotha G.IV wiederum, die im Juni in London eingesetzt wird, ist ein eher schwerfälliges Großflugzeug. Bis zu fünfhundert Kilogramm Bomben kann sie an Bord nehmen. Die Langstreckenbomber sollen strategische Ziele treffen, Industrieanlagen und Ballungsgebiete, und verwüsten und demoralisieren; sie sind die Vorboten des Zweiten Weltkriegs, der ganze Großstädte zerstören wird.

Immer wieder gelingt es der deutschen Industrie, sich mit Hilfe neuer Technologien Vorteile zu verschaffen, und es sind nicht bloß spezialisierte Rüstungsfirmen wie Fokker, die dazu beitragen, sondern auch die ganz

großen Namen. Siemens und die AEG bauen verschiedenste Flugzeuge, Jagdeinsitzer genauso wie Langstreckenbomber. Die Motoren stammen von Daimler und Benz sowie von den neu gegründeten Bayerischen Motoren Werken, kurz BMW. Krupp entwickelt Flugabwehrkanonen. Walther Rathenau ist die treibende Kraft hinter der Gründung der Deutschen Luft-Reederei, einer Vorgängerin der Lufthansa, die Flugzeuge für Militärtransporte baut. Noch 1918 entwirft ein Architekt das bis heute benutzte Logo, einen Kranich, der dynamisch in die Diagonale startet. Der Vogel ist ein Sinnbild deutscher Befindlichkeit in diesem letzten Kriegsjahr, der Traum, sich über alles, was im Weg steht, hinwegzusetzen.

196 Der Absturz folgt: Die Luftangriffe sind nicht wirkungsmächtig genug, um den Krieg noch beeinflussen zu können, die strategischen Ziele werden verfehlt, und schlussendlich setzen sich auch hier die größeren Ressourcen der Feinde durch. Der letzte deutsche Trumpf ist der Fokker-Dreidecker, der mit seiner extremen Wendigkeit die Geschwindigkeitsvorteile des Gegners wettmachen soll. Doch im April 1918, als Richthofen, der Rote Baron, in einem Dreidecker über Nordfrankreich abgeschossen wird, verfügt der Gegner bereits über dreimal so viele Flugzeuge. Selbst der Himmel ist den Deutschen verlorengegangen.

*

Eine letzte Idee hat Ludendorff.

Er möchte dem Volk die Müdigkeit nehmen, die, wie er meint, dem Feind in die Hände spielt. Ein neues Medium soll es richten: der Film. Am 4. Juli 1917 schreibt der General ein Memorandum an das Kriegsministerium. Für einen glücklichen Abschluss des Krieges, so meint er, sei es unbedingt notwendig, »daß der Film überall da, wo die deutsche Einwirkung noch möglich ist, mit dem höchsten Nachdruck wirkt. Es wird deshalb zu untersuchen sein, 1. wie dieser Einfluß erzielt werden kann und 2. welche Mittel anzuwenden sind.«

Ludendorff hat ein typisch deutsches Unternehmen im Sinn. Die wenig entwickelte Filmbranche soll in einer Fusion zum vertikalen Konzern

zusammengeführt werden, Produktion, Verleih und Distribution, alles gebündelt in einer einzigen Aktiengesellschaft, finanziert von den Großbanken und vom Staat. Bald darauf wird die Universum-Film AG gegründet, bekannter unter dem Akronym Ufa. Den Aufsichtsrat führt die Deutsche Bank, das Startkapital beträgt 25 Millionen Mark, der Geschäftszweck ist, gemäß Ludendorff, »die planmäßige Beeinflussung der Massen«.

*

197 In den USA wird der deutsche Einfluss radikal unterbunden. Das amerikanische Justizministerium gründet im Oktober 1917 das Office of Alien Property Custodian, eine Treuhandgesellschaft, die schon bald siebenhundert Mitarbeiter hat. Die Gesellschaft soll das amerikanische Eigentum des Kriegsgegners beschlagnahmen. Es geht um viel Geld.

Vor dem Krieg haben die Unternehmer enorme Summen in den USA investiert, fasziniert vom riesigen Markt, von der Massenproduktion und den Fertigungsmethoden, von der Dynamik des Wachstums, das die deutsche Entwicklung noch übertraf. »Ich verzichte nicht auf Amerika«, hat der Chef der Münchener Rück einmal gesagt.

Nun finanzieren die Gelder der weltgrößten Volkswirtschaft den Krieg der Alliierten – und das Treuhandbüro macht es sich zur Aufgabe, jede Beziehung zur deutschen Wirtschaft zu kappen. Hunderte Anwälte, Wirtschaftsprüfer und Detektive gehen über die Bücher betroffener Firmen. Manche dieser Firmen sind Einmannbetriebe, gegründet von gebürtigen Deutschen, die Seide oder Fotopapier oder Regenschirmgriffe aus der Heimat importieren. Andere sind die Filialen und Tochtergesellschaften der großen Unternehmen.

Exemplarisch ist die Geschichte des Pharmakonzerns E. Merck aus Darmstadt. Schon in den frühen 1890er Jahren ist Georg Merck, der Enkel des Gründers, nach New York ausgewandert, um dort Merck & Co. zu leiten. Er hat die amerikanische Staatsbürgerschaft angenommen und aus dem Georg einen George gemacht. Doch die Verbindung in die Heimat besteht weiterhin. Die misstrauischen Anwälte des Custodian Office

stellen fest, dass George Gelder nach Darmstadt schickt, und entscheiden, achtzig Prozent der Firma sei den Deutschen zuzurechnen.

Der Anteil wird beschlagnahmt und versteigert. George Merck tut sich mit den Investmentbanken Goldman Sachs und Lehman Brothers zusammen und zahlt 3,75 Millionen Dollar. Losgelöst von den hessischen Wurzeln, entwickelt sich der Konzern zum amerikanischen Pharmagiganten. Beide, Merck & Co. in New Jersey und [198] Merck KGaA in Darmstadt, existieren noch heute, sie sind in denselben Märkten tätig, und wenn es aufgrund der Namensgleichheit juristische Auseinandersetzungen gibt, dann klingt der Name des Verfahrens wie ein Scheidungsdrama: Merck gegen Merck.

Hart trifft es auch die Bayer & Co. Auf einer Auktion im Januar 1918 kauft eine Firma namens Sterling Products Company das gesamte amerikanische Firmenvermögen. Dazu zählen 1200 Patente. Die Fabrik am Hudson River. Die Aspirin-Produktion. Und das Markenzeichen. Von da an ist das berühmte Bayer-Kreuz an gleich zwei Orten zu Hause, einmal in Leverkusen und einmal in Wheeling, West Virginia.

Anders wiederum liegt der Fall der Deutschen Bank. Sie unterhält keine eigene Niederlassung in Amerika, sondern kooperiert mit dortigen Finanzinstituten. Im Sommer 1914 schickt die Bank einen Vertreter namens Hugo Schmidt nach New York. Zu dieser Zeit hat Amerika mit dem Konflikt noch wenig zu tun. Doch nachdem ein deutsches U-Boot die Lusitania versenkt hat, kippt die Stimmung. »Die Zeitungen heulen förmlich vor Wut«, schreibt Schmidt in einem Brief an die Berliner Zentrale.

Als die USA in den Krieg eintreten, wird Schmidt verhaftet, sein Büro von Secret-Service-Agenten durchsucht. Sie stoßen auf hundert Millionen Dollar in Bargeld und übertragbaren Wertpapieren, eine gewaltige Summe, die Fragen aufwirft. Schmidt und die Deutsche Bank werden beschuldigt, im Auftrag des Reichs die Tätigkeit eines Geheimagenten zu finanzieren, eines Lebemanns namens Bolo Pascha, der ein paar Monate später in Paris gefasst und exekutiert wird. Im Januar 1918 muss Schmidt mit einer Gruppe von 35 weiteren Deutschen ins Straflager nach Georgia.

Erbost berichtet die *New York Times*, die Häftlinge hätten, als sie an der Freiheitsstatue vorbeifuhren, triumphierend gelacht und »Die Wacht am Rhein« angestimmt: »Es braust ein Ruf wie Donnerhall, wie Schwertgeklirr und Wogenprall …«

*

199 Ein letztes Mal triumphieren die Deutschen im Frühling 1918: Sie haben sich die kommunistische Revolution in Russland zunutze gemacht und mit Wladimir Iljitsch Lenin einen Frieden geschlossen, der dem Reich die Herrschaft über weite Teile Osteuropas sichert. Nun konzentrieren sie sich auf den Westen, hier soll der entscheidende Schlag gelingen, bevor die Amerikaner ihre Überlegenheit ausspielen können. Es folgt das bereits bekannte Handlungsmuster. Die Deutschen erzielen ein paar Anfangserfolge, sie rücken vor und glauben, kurz vor dem Ziel zu stehen. Euphorie bricht aus, und der unbeirrbare Hugo Stinnes schreibt: »Die Fronterfolge sind wunderbar. Ich glaube nicht, daß die Franzosen und Engländer nach diesem Stoß noch zwei weitere aushalten, die sicher noch kommen werden.«

*

Wann ist dieser Krieg, der von Anfang an ein Wagnis war, wirklich verlorengegangen? Schon im September 1914, als der Schlieffen-Plan im Westen fehlschlug? Oder in den Schlachten bei Verdun, in denen Hunderttausende starben, ohne dass der große Durchbruch gelang? Oder im Herbst 1916, als die Briten mit einer neuen Wunderwaffe kamen, dem Panzer, dem die Deutschen nichts Vergleichbares entgegenzusetzen hatten? Oder 1917, als die USA in den Krieg eintraten und das Hindenburg-Programm scheiterte? Oder doch erst in der Schlacht von Amiens im August 1918, in der das Heer derart fatale Verluste erlitt, dass selbst Ludendorff von einem »schwarzen Tag« sprach?

*

Der Kaiser macht einen letzten Besuch bei Krupp, dem Essener Unternehmen, das er so gut kennt wie kein anderes. Immer wieder hat Wilhelm II. um die Unterstützung der Arbeiter geworben. Nun hofft er, die müden Kruppianer noch einmal zu motivieren. Die ganze Requisite hat er mitgebracht: die Garderegimentsuniform. 200 Mehrere Orden, darunter das Großkreuz des Eisernen Kreuzes. Einen Waffenrock mit goldenen Tressen und Fangschnüren. Eine Parabellumpistole. Und ein ungarisches Beil, den sogenannten Czakan, den der Kaiser wie einen Spazierstock mit sich führt.

Vor zweitausend Leuten spricht Wilhelm II. in der Werkssiedlung Friedrichshof. Eine Bronzebüste seiner selbst steht bekräftigend hinter ihm, ein bekannter Bildhauer hat sie einst für die Pariser Weltausstellung gefertigt. Ein letztes Mal ruft der Kaiser alles ab, den ganzen Bauchladen der Kriegsrhetorik, ein letztes Mal spricht er den »lieben Freunden von den Kruppschen Werken« seinen Dank aus, und er kommt auf die Angelsachsen zu sprechen, die Händlernation, die er verantwortlich macht für alles Leid. Er stellt die zwei Weltanschauungen, die deutsche und die angelsächsische, einander gegenüber, die eine beruhe auf gutem Willen, Treue und Glauben, sagt er, die andere aber auf Geld und Gier.

Vierzig Minuten lang redet der Kaiser, zu viel für die Arbeiter. Am Ende ruft er alle Anwesenden zum Durchhalten auf, zum Weiterkämpfen, ein jeder, so sagt er Marie-Antoinette-haft, müsse seine Pflicht tun, »Du an deiner Drehbank, ich auf meinem Thron«, und schließt mit der Aufforderung: »Wer das will, der antworte mit ja.« Das Echo fällt enttäuschend aus. Ein Adjutant des Kaisers, der die Arbeiter beobachtet, schreibt später, das Pathos habe bei den Kruppianern lediglich Erschöpfung hervorgerufen: »Die Mienen erstarrten, und je mehr der Kaiser sich steigerte, umso offenkundiger wurde die Ablehnung.«

*

Am 29. September gibt Ludendorff auf. Er bittet die Regierung, Verhandlungen über einen Waffenstillstand aufzunehmen. Doch nimmt er die Schuld nicht auf sich, sondern erklärt, diejenigen Parteien, die sich

zuvor für einen Verständigungsfrieden ausgesprochen hätten, sollten Regierungsverantwortung übernehmen und »die Suppe jetzt essen, die sie uns eingebrockt haben«. So die be201rühmte Formulierung, die suggeriert, dass der Krieg nicht an der Front verloren worden sei, sondern in der Heimat, wo liberale und sozialdemokratische Politiker den tapferen Soldaten in den Rücken gefallen seien.

*

Die Unternehmer sind den Generälen bis zuletzt treu geblieben. Sie haben an den Sieg geglaubt und sich der Kriegswirtschaft ganz verschrieben. Der Krieg hat die Industrie von den Unwägbarkeiten des freien Wettbewerbs abgeschirmt und ihr Preise und Absatz garantiert. Er hat die existierenden Konzentrationsprozesse noch einmal beschleunigt und die großen Unternehmen auf Kosten des Mittelstands gestärkt. Die Verflechtung von Staat und Industrie hat in den Jahren von 1914 bis 1918 deutlich zugenommen.

Mit dem Kriegsende aber ergibt sich eine völlig neue Situation. Die Beziehung zu den Militärs, die den Unternehmen die Aufträge verschafft haben, ist wertlos geworden, und die Wirtschaft sieht sich mit einer anderen Gesellschaftsordnung konfrontiert. In den Nachkriegsjahren müssen sich die deutschen Unternehmer einer krassen Veränderung stellen, sie müssen ihre Häuser, ihr Vermögen und ihre Firmen gegen die Ansprüche derer verteidigen, die nicht nur einen politischen, sondern auch einen wirtschaftlichen Neuanfang fordern. Das wird ihnen wider Erwarten gut gelingen.

*

Rathenaus berühmtestes Buch heißt *Von kommenden Dingen*, erschienen bei S. Fischer in Berlin. Der Aufsichtsratsvorsitzende hat das Buch im Schlösschen in Freienwalde geschrieben, dort, wo die alten Bäume stehen, dort, wo die fließenden Rosen blühen. In den letzten verzweifelten Kriegsmonaten haben viele Soldaten den kartonierten Einband mit an die Front genommen – 345 Seiten, für die neben Gasmaske, Koppel und

Maschinengewehr noch Platz ge202schaffen wird. Wahrscheinlich ist es der Titel, der die Soldaten derart anspricht, dass sie das Buch unbedingt lesen wollen. Der Krieg ist verloren, eine Gesellschaft am Ende, das Heldenvolk erledigt. Die Deutschen träumen von den Dingen, die danach kommen.

2
Revolution

Ein Samstagabend in Mülheim an der Ruhr. August Thyssen, sein Sohn Fritz und weitere Industrielle werden wegen Landesverrats verhaftet. Ein Mitglied des Dortmunder Arbeiter- und Soldatenrats behauptet, er sei durch ein Seitenfenster ins Hotel Fürstenhof eingestiegen und habe dort, als Kellner verkleidet, ein konspiratives Treffen belauscht. Die Anwesenden hätten sich für einen Einmarsch der Franzosen ausgesprochen, um dem Aufruhr ein Ende zu setzen.

Den Unternehmern muss es vorkommen wie ein Fall von verkehrter Welt. Um Mitternacht werden sie in einen Zug nach Berlin gesetzt und am nächsten Tag von Vertretern der Arbeiterbewegung in ebenjenes Königliche Untersuchungsgefängnis in Moabit gebracht, in dem ein paar Jahre vorher noch der Sozialist Karl Liebknecht eingesessen hat. August Thyssen, 76 Jahre alt, einer der reichsten Deutschen, wohnhaft in Schloss Landsberg, hat seine Wolldecke im Zug vergessen, er wendet sich an einen der einfachen Arbeiter, die ihn am Bahnhof empfangen haben, und bittet ihn darum, die Decke zu holen. Worauf der Angesprochene entgegnet: »Für wen halten Sie mich? Ich bin der Polizeipräsident von Berlin.«

Nach vier Tagen Gefängnis ist der Spuk vorbei. Die Untersuchung ergibt, dass die Unternehmer zur Tatzeit an allen möglichen Orten gewesen seien, in Hamborn, in Osnabrück, in Duisburg, bloß nicht im Hotel Fürstenhof. Der Mülheimer Bürgermeister reist eigens an, um zu erklären, der Friede in der Stadt sei gefährdet, wenn die Thyssens in Haft blieben. Der Hotelier wiederum sagt, im Fürstenhof habe gar kein Treffen

stattgefunden, und der Kellner gibt zu, die Geschichte im Überschwang revolutionären Eifers einfach erfunden zu haben.

204 Die Industriellen kehren nach Mülheim zurück. Dort werden sie von konservativen Bürgern jubelnd begrüßt. Der Sozialdemokrat Friedrich Ebert, der Vorsitzende des Rats der Volksbeauftragten und damit neuer Regierungschef, schickt einen Brief, um sich für den »unerhörten Vorfall« zu entschuldigen. Der alte Unternehmer August Thyssen scheint die Geschichte einfach wegzustecken. Nicht so, wie wir sehen werden, Fritz, sein Sohn und Nachfolger und ein komplizierter Charakter.

*

Mochte der Vorgang – die Verhaftung mächtiger Industrieller aufgrund der Aussage eines Kellners – auch unerhört scheinen, war er doch typisch für die unmittelbare Nachkriegszeit. Die Wut der Arbeiterklasse auf die wilhelminischen Eliten richtete sich im Besonderen gegen die Unternehmer, die den Sieg immer wieder beschworen und von der Aufrüstung profitiert hatten. Mit einem Mal sahen sich die mächtigen Herren herausgefordert, angefeindet, konfrontiert mit Beschäftigten, die in den Betrieben mitentscheiden oder gar die Führung an sich reißen wollten. Und es war nicht bloß das persönliche Schicksal, das die Industriellen beschäftigte. Sie fragten sich auch: Was genau will diese Revolution? Und wer soll die Wirtschaft führen, wenn nicht wir?

Doch erwiesen sich die Ängste als unbegründet. Die Vertreter der Revolution, die schon bald die Kontrolle übernahmen, zeigten sich überraschend maßvoll, sie gingen skrupulös mit den Möglichkeiten um, die ihnen zufielen. Manche Historikerinnen und Historiker beschreiben die Revolution von 1918/19 denn auch als unvollendet – ein Werk großangelegt und vielversprechend, aber nie fertiggestellt, weil sich moderate Kräfte durchsetzten und den Apparat des untergegangenen Kaiserreichs übernahmen, anstatt die Gesellschaft von Grund auf zu erneuern.

Das betraf die Verwaltung, das Militär – und auch die Wirtschaft. Führende Sozialdemokraten und Gewerkschafter, die in der alten

205 Ordnung Fortschritte erzielt hatten, befürchteten, das Erreichte aufs Spiel zu setzen, wenn sie sich von der Revolution mitreißen ließen. Sie beschlossen, mit der Industrie zu kooperieren. Die Unternehmer behielten die Kontrolle über ihr Eigentum und machten dafür einige Zugeständnisse an die Gewerkschaften. Die Beziehung von Arbeit und Kapital wurde auf neue Füße gestellt.

Dass der deutsche Kapitalismus in wesentlichen Eigenheiten erhalten blieb, dass die Unternehmer mit dem Schrecken davonkamen, war allerdings nicht bloß der Kompromissbereitschaft der Arbeitnehmervertreter zu verdanken, sondern auch der Widerstandsfähigkeit der Strukturen, die während der Kaiserzeit geschaffen wurden. Viele Großbetriebe überstanden die Wirren der frühen 1920er Jahre relativ unbeschadet. Andere gingen gar gestärkt daraus hervor.

*

Ihren Anfang nimmt die Revolution Ende Oktober 1918. Da ist der Krieg längst verloren. Matrosen der deutschen Marine verweigern den Befehl zu einem selbstmörderischen Angriff auf die englische Flotte. Sie meutern, sie randalieren, sie bringen Schiffe in ihre Gewalt. Doch der Aufstand misslingt, die Anführer werden festgenommen und nach Kiel ins Gefängnis gebracht, die übrigen Matrosen gehen an Land und verbünden sich mit den Arbeitern der Germaniawerft, die Friedrich Alfred Krupp einst im Zuge der Flottenpolitik erworben hat.

Die Aufständischen befreien die Gefangenen, sie rufen den Generalstreik aus, sie gründen einen Arbeiter- und Soldatenrat und übernehmen die Macht in der Stadt an der Ostsee. Mittlerweile geht es um mehr als bloß die Zustände bei der Marine. Die Oberste Heeresleitung hat in Berlin eine bürgerliche Regierung eingesetzt, die Reformen verspricht und die Sozialdemokraten integriert, ohne die alten Eliten zu entmachten. Den Aufständischen geht das nicht weit genug. »In Kiel ist Revolution«, notiert ein Ingenieur der Germaniawerft lapidar. »Wann geht der Kaiser – fragt alle Welt.«

206 Rasch breiten sich die Unruhen aus. Bei Blohm & Voss, dem großen Hamburger Schiffsbauer, zerstören Arbeiter die Werkskantine und übernehmen die Firmenleitung. Elbtunnel und Rathaus werden besetzt, und Heinrich Laufenberg, Autor einer Geschichte der Hamburger Arbeiterbewegung, lässt sich zum Vorsitzenden eines Arbeiter- und Soldatenrats wählen. Die Aufführung von Richard Wagners *Tannhäuser* in der Oper muss während des Gebets der Elisabeth abgebrochen werden, weil draußen auf der Dammtorstraße Schüsse fallen.

Ähnlich wild geht es in anderen deutschen Städten zu, auch dort finden sich Arbeiter- und Soldatenräte zusammen, ernannt in Rathäusern und anderen Amtsgebäuden, die mühelos erobert worden sind. Widerstand gibt es kaum, zu überrascht sind die alten Machthaber. Die Wittelsbacher, Herrscher in Bayern seit dem Mittelalter, fliehen in ein Voralpenschloss, und ein rauschebärtiger Journalist namens Kurt Eisner tritt das Amt des bayerischen Ministerpräsidenten an. Auch Wilhelm II. muss gehen. Während er noch zaudert, verkündet der Kanzler Max von Baden die Abdankung. Die eigenen Generäle legen dem Kaiser die Flucht ins Exil nahe. Zunächst verwundert, schaut er von einem zum anderen, so berichtet einer der Anwesenden, dann mitleiderregend flehentlich. Wie ein Kind führen sie den Kaiser weg und schicken ihn nach Holland.

*

Es liegt etwas Berauschendes in der Ergebnisoffenheit, die den Ereignissen dieser Tage anhaftet. So zumindest empfindet es der Dichter Rainer Maria Rilke, der in einem Münchener Hotel eine öffentliche Diskussion besucht. Der Professor Max Weber debattiert mit dem erregten Anarchisten Erich Mühsam, mit Studenten, Arbeitern und Soldaten, es geht um Krieg und Frieden, es geht um das Land, es geht um eine ganz neue Gesellschaftsordnung – und man spricht völlig frei und unbedarft, eine beseelende Erfahrung nach den lan 207 gen Jahren, in denen so vieles verheimlicht wurde und jede Kritik an den Herrschenden erstickt. Rilke, kein Sozialist an sich, schreibt einer Freundin danach: »Der Dunst aus Bier und Rauch und Volk ging einem nicht unbequem ein, man gewahrte ihn

kaum, so wichtig wars und so über alles gegenwärtig klar, daß die Dinge gesagt werden konnten, die endlich an der Reihe sind.«

*

Ganz anders erleben die Unternehmer diese ersten Novembertage. Nicht erlösend wirkt die Erfahrung, sondern bedrohlich. Jahrzehntelang haben die dreihundert Männer, die – frei nach Rathenau – die Wirtschaft beherrschen, daran gearbeitet, sich gegen Unwägbarkeiten abzusichern, gegen die anarchischen Kräfte entfesselter Märkte ebenso wie gegen die Gefahr eines gewalttätigen Umsturzes. Nun scheint die Ordnung, diese feste Burg, die sie miteinander errichtet haben, binnen weniger Tage zu bersten.

In den Firmenarchiven ist der Albtraum des Kontrollverlusts kaum festgehalten; es gibt kein Protokoll, das die Verunsicherung in den Villen und Vorstandsbüros widerspiegelt. Aber vielsagende Andeutungen.

Carl Duisberg, Vorstandssprecher der Bayer & Co., flieht aus Berlin und zieht sich nach Leverkusen zurück, weil, so fürchtet er, seine Sicherheit in der Hauptstadt nicht mehr gewährleistet sei.

Gustav Krupp von Bohlen und Halbach, Aufsichtsratsvorsitzender von Krupp, teilt dem Direktorium eiligst mit, dass er sein »sogenanntes Privatvermögen« immer bloß als Reserve für das Unternehmen betrachtet habe – es wirkt fast, als wolle er der Revolution zuvorkommen, indem er sein Eigentum zum Gemeingut erklärt.

Im Glühlampenwerk von Siemens & Halske erklärt der Arbeiterrat, die Geschäftsführung habe sich von nun an den Wünschen der Arbeiter zu fügen. Carl Friedrich von Siemens befürchtet ein »Übergreifen des russischen Bolschewismus« und schreibt einem 208 Vorstandsmitglied, er sehe die Lage nicht sehr optimistisch, auf den Straßen werde geschossen und in den Betrieben sei »ein ziemliches Chaos eingetreten«.

*

Am 9. November tritt der Sozialdemokrat Philipp Scheidemann, mehr einer Eingebung als einem Plan folgend, auf den Balkon des

Reichstagsgebäudes und ruft die Republik aus. Die parlamentarische Demokratie ist eine Staatsform, die sich in Deutschland erst noch finden muss. Zwei Parteien walten im Rat der Volksbeauftragten: die gemäßigten Mehrheitssozialdemokraten, die stärkere Kraft, die mit Friedrich Ebert den Vorsitzenden stellt. Und die linken Unabhängigen Sozialdemokraten, die sich 1917 von der Mehrheit abgespalten haben, weil sie die Politik des Burgfriedens nicht mehr mittragen wollten.

Die Linken streben eine Vergesellschaftung der Produktionsmittel an. Ganz einig sind sie sich nicht. Eine Mehrheit spricht sich dafür aus, zunächst einmal die Schwerindustrie zu sozialisieren und dann weitere Schritte zu überlegen. Andere, zu denen Karl Liebknecht und Rosa Luxemburg zählen, befürworten die komplette Enteignung der Privatwirtschaft und, damit einhergehend, eine dauerhafte Herrschaft der Arbeiter- und Soldatenräte.

Die Mehrheitssozialdemokraten aber haben eine geradezu panische Angst vor russischen Verhältnissen. Sie wissen ja, dass die Bolschewiken ihre Feinde ermordet, das Parlament entmachtet und eine grausame Diktatur errichtet haben, und befürchten, in Deutschland könne Ähnliches geschehen. Die Eberts und Scheidemanns sind überzeugte Demokraten, sie sehen sich, einer oft benutzten Formulierung zufolge, als »Konkursverwalter des Kaiserreichs« und wollen zunächst Teile des alten Systems bewahren, um dann die Wähler entscheiden zu lassen, ob eine neue Gesellschaftsordnung gewünscht sei.

In der Tat gibt es gute Argumente dafür, keine Experimente zu
209 wagen. Das Land steht vor gewaltigen Herausforderungen. Es fehlt an Rohstoffen und Nahrungsmitteln. Millionen Soldaten kehren aus dem verlorenen Krieg zurück und müssen ins Arbeitsleben eingegliedert werden. Betriebe, die sich in den Jahren zuvor auf die Rüstungswirtschaft fokussiert haben, fangen wieder neu an. Viele Mehrheitssozialdemokraten glauben deshalb, es könne für die Vergesellschaftung gar keinen ungünstigeren Zeitpunkt geben als diesen Winter 1918.

Im Streit schließen die beiden sozialdemokratischen Parteien einen Kompromiss. Einerseits erklären sie, Industrien wie den Bergbau

verstaatlichen zu wollen, die in ihrer Entwicklung reif dafür seien. Andererseits überlassen sie die Ausarbeitung des Entscheids einer eigens gegründeten Sozialisierungskommission. In diese Kommission werden nicht nur Arbeitnehmervertreter berufen, sondern auch Ökonomen und sogar Unternehmer. Das ist ein bisschen so, als wolle man für die Enteignung erst einmal die Zustimmung der Eigentümer einholen. Was hat Lenin noch gesagt? Wenn die Deutschen einen Bahnhof stürmen wollen, kaufen sie sich eine Bahnsteigkarte.

*

In der Not finden die Unternehmer einen unverhofften Partner: die Gewerkschaften. Am 15. November unterzeichnen Vertreter beider Kräfte ein Dokument, das als Stinnes-Legien-Abkommen bekannt geworden ist. Eine Vielzahl von Organisationen, große und kleine, sind als Unterzeichner aufgeführt, von der Generalkommission der Gewerkschaften bis zum Reichsverband der Klavierindustrie. Doch letztlich stammt das Werk von einigen wenigen Männern, die das Verhältnis von Kapital und Arbeit neu aufsetzen.

Klar ist, was die Unternehmer dazu bringt, mit den Gewerkschaften zusammenzuspannen. Hugo Stinnes, der Schwerindustrielle aus Mülheim, hat frühzeitig erkannt, dass sich das Kräfteverhältnis geändert hat. Und dass er den Gegner für sich gewinnen muss, um 210 die eigene Macht zu erhalten und der Enteignung zuvorzukommen. Anstatt auf einen wie auch immer gearteten Regierungsentscheid zu warten, geht er auf die Arbeitnehmervertreter zu, auf einen Mann namens Carl Legien, den Vorsitzenden der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands.

Über die Beziehung zwischen Stinnes und Legien ist viel geschrieben worden, womöglich beruht sie auf persönlicher Wertschätzung, auf der bereichernden Erfahrung, dass man mit dem Gegner wider Erwarten ganz vernünftig reden könne. Doch ist auf der Stinnes-Seite auch Kalkül dabei. Die Unternehmer sind noch so froh, in einer Situation, in der ihre Existenz auf dem Spiel steht, von den Gewerkschaften als Verhandlungspartner und rechtmäßige Eigentümer akzeptiert zu werden. Was aber bewegt die

Führer der Arbeiterbewegung dazu, gemeinsame Sache mit der Industrie zu machen?

*

Die Geschichte der deutschen Gewerkschaften setzt in den Jahren nach der Revolution von 1848 ein. Arbeiter streikten und taten sich in Vereinen zusammen, um für Lohnerhöhungen und bessere Arbeitsbedingungen zu kämpfen. Die Vereine waren heterogen, lose Verbindungen, die je nach Branche und Region sehr unterschiedlich ausgerichtet waren. Es gab die liberalen und wirtschaftsfreundlichen Gewerkschaften, die Hirsch-Dunckerschen Gewerkvereine sowie die freien Gewerkschaften, die sich mit der Sozialdemokratie verbanden. Die freien Gewerkschaften waren es, die sich letztendlich durchsetzten. Auch die scharfen Sozialistengesetze und das damit einhergehende Verbot konnten ihren Aufstieg nicht verhindern, im Gegenteil: Als der Krieg ausbrach, hatten die freien Gewerkschaften über zwei Millionen Mitglieder.

Mit der zunehmenden Größe wuchsen die Anforderungen an die Organisation. Schon 1890 gründeten die Gewerkschaften einen Dachverband, der koordinierend wirken sollte. Der Dachverband, 211 genannt Generalkommission, wählte einen Vorsitzenden, einen Mann, der hauptberuflich Gewerkschafter wurde. Carl Legien war ein Hamburger Drechsler, frühzeitig ergraut, Alkoholiker, aber fleißig, gewissenhaft, besessen von der Arbeit. Seine Vorliebe für die Erstellung nüchterner Statistiken passte nicht so recht zur revolutionären Umsturzfantasie.

Legien fand keine Frau, und er hatte wenige Freunde, ein Mann, dessen Verschlossenheit auch mit der Besonderheit seiner Stellung zu tun haben mochte. Als Gewerkschaftsboss saß er zwischen allen Stühlen. Denn es waren nicht bloß die Unternehmer, die dem Vorsitzenden der Generalkommission keine Macht einräumen wollten. Auch die Gewerkschaftsmitglieder trauten dem Dachverband nicht, und sie spotteten über Legien, der Geschäftsreisen machte und Zahlen zusammenstellte und damit bloß belegte, was man ohnehin schon wusste:

dass die Welt nicht gerecht war. Und der dafür gar noch einen Lohn beanspruchte.

Dabei vertrat Legien das Ideal einer klassenlosen Gesellschaft mit der Zeit immer zaghafter, er fürchtete Repressionen, er wollte nicht gefährden, was die Gewerkschaften unter seiner Führung erreicht hatten. Und der Krieg verschärfte diese Angst noch. Legien sah Verbote voraus, einen Rückfall in die schwere Zeit der Sozialistengesetze. Er gab sich überzeugt, dass die kleinen Fortschritte, die er im Einvernehmen mit den Unternehmern erzielte, den Arbeiterinteressen mehr dienten als eine chaotische Revolution. Nicht im großen Umsturz sah Legien die Zukunft des Sozialismus, sondern in schrittweisen Verhandlungserfolgen.

Das Gesetz über den vaterländischen Hilfsdienst, verabschiedet 1916, war ein solcher Schritt, und daran knüpfte das Stinnes-Legien-Abkommen nun an. Die Unternehmer akzeptierten die Gewerkschaften als Interessenvertreter der Arbeiterschaft. Sie verpflichteten sich, die ehemaligen Stammkräfte, die aus dem Krieg zurückkehrten, wiederaufzunehmen, sie stimmten der Einführung des Achtstundentags zu. Betriebe mit mehr als fünfzig Beschäftigten wurden verpflichtet, Arbeiterausschüsse einzurichten. Und ein paritätisch 212 besetztes Gremium, genannt Zentralarbeitsgemeinschaft, sollte die gesamtwirtschaftliche Kooperation zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern langfristig sichern.

*

Mit dem Stinnes-Legien-Abkommen im November 1918 haben die Unternehmer einen ersten Schritt getan, die Gefahr der unmittelbaren Enteignung scheint gebannt. Aber in ihren Betrieben stehen sie vor riesigen Aufgaben. Um Stellen für die zurückkehrenden Stammkräfte zu schaffen, müssen sie Hunderttausende entlassen. Die Frauen, begehrte Arbeitskräfte während der letzten Kriegsjahre, werden wieder nach Hause geschickt. Genauso die ausländischen Zwangsarbeiter.

Ebenfalls anspruchsvoll gestaltet sich die Umstellung von der Rüstungsproduktion auf die Friedenswirtschaft. Der Umbruch begünstigt

jene Großbetriebe, die während der letzten Kriegsjahre Gewinne zurückgelegt haben. Diese Mittel setzen sie nun ein, um neue Geschäftsfelder zu erschließen – oder zu ihren Wurzeln zurückzufinden. Schwerter zu Pflugscharen: Krupp, Mitte des 19. Jahrhunderts mit dem Eisenbahnbau groß geworden, stellt wieder Lokomotiven und Waggons her. Die BASF besinnt sich darauf, dass man das Haber-Bosch-Verfahren einst entwickelt hat, um Düngemittel herzustellen, nicht Sprengstoff. Die Daimler-Motoren-Gesellschaft, zwischenzeitlich Flugzeugzulieferer, konzentriert sich auf Autos – und weil die Werke trotzdem nicht ausgelastet sind, produziert man bei Daimler in Sindelfingen auch Schlafzimmermöbel.

*

Die Allianz entdeckt ein interessantes neues Produkt. Noch im November 1918 legt die Firma eine Versicherung auf, die Schutz vor öffentlichen Unruhen gewährt. Die »Aufruhrversicherung« entwickelt 213 sich rasch zu einem wichtigen Standbein des Unternehmens. Denn der Aufruhr ebbt in den folgenden Wochen und Monaten nicht ab. Mit dem Jahreswechsel tritt die Revolution in eine zweite Phase ein. Die Ereignisse des ersten Halbjahres 1919 stehen im Zeichen gewalttätiger Auseinandersetzungen, die mehr und mehr den Charakter eines Bürgerkriegs annehmen. Um in der Sprache der Versicherer zu bleiben: mehr Sachschäden, mehr Personenschäden.

*

Mit den Weihnachtskämpfen geht es los. Eine Einheit unzufriedener Matrosen, untergebracht im Berliner Schloss, die der Revolution als Ordnungshüter dienen soll, fordert höhere Löhne und nimmt den SPD-Stadtkommandanten als Geisel. Friedrich Ebert hat einen Pakt mit der alten Heeresleitung geschlossen, um sich gegen linke Umsturzversuche abzusichern. Also ruft er das Militär zu Hilfe, Truppen stürmen das Schloss. Tote auf beiden Seiten.

Die Grundlage für die Eskalation ist gelegt. Die Unabhängigen Sozialdemokraten scheiden aus der Regierung aus. In den folgenden Monaten versuchen die enttäuschten Linken, die halbherzig begonnene Revolution mit aller Macht zu Ende zu bringen, Proteste, Plünderungen, wilde Streiks – und all das ziemlich willkürlich, mal anarchisch brutal, mal eher harmlos. Es fehlt den Radikalen an Führung, an Organisation und an einer klaren Idee, wie die Enteignung genau durchgeführt werden solle.

In Essen nimmt der Arbeiter- und Soldatenrat die Sozialisierung des Bergbaus kurzzeitig selbst in die Hand, ernennt eine Kommission und besetzt das Verwaltungsgebäude des Bergbau-Vereins in Essen. Zum Volkskommissar wird ein Landrichter namens Ernst Ruben ernannt, der behauptet, aufgrund seiner juristischen Ausbildung etwas vom Geschäft mit der Kohle zu verstehen. Ruben übernimmt ein Büro im Bergbau-Verein. Als ihn der Nachtwächter dort beim abendlichen Rundgang antrifft, erklärt der Landrichter, 214 der Kapitalismus sei nunmehr in seiner Hand, und bietet dem überraschten Wachmann eine Zigarette an. Ein paar Tage später räumt die Revolution das Büro wieder.

Weil die Arbeiter mit dem bisher Erreichten unzufrieden sind, häufen sich die Proteste. Generalstreiks in Mitteldeutschland, in Berlin und an der Ruhr. Im April lassen bis zu dreihunderttausend Bergleute im Revier die Arbeit ruhen. Die Streikenden fordern: die Einführung der Sechsstundenschicht im Untertagebau, eine allgemeine Lohnerhöhung um 25 Prozent, die Anerkennung der Arbeiter- und Soldatenräte und die Aufnahme diplomatischer Beziehungen zu Lenins Sowjetregierung.

*

Die Mehrheitssozialdemokraten, die in Wahlen zur Deutschen Nationalversammlung im Januar 1919 stärkste Partei geworden sind und die Regierungskoalition anführen, brechen den Widerstand. Weil sie in der Kürze der Zeit keine schlagkräftige Armee aufbauen konnten, stützen sie sich auf die alten militärischen Eliten. Und auf die sogenannten Freikorps. Das sind Freiwilligenverbände ehemaliger Frontsoldaten – oftmals nationalistisch gesinnt, frustriert und gewaltbereit –, die nun die

Revolution bekämpfen sollen. Äußerst brutal gehen die rechten Truppen gegen die Streikenden vor. Tausende fallen in blutigen Kämpfen. Und mit ihnen stirbt auch die linke Hoffnung auf eine Demokratisierung der Wirtschaft.

*

An der Gegenrevolution, die folgt, sind die Unternehmer maßgeblich beteiligt. Anfang Januar treffen sich einige führende Industrielle im Aeroclub am Schöneberger Ufer, sie haben Eduard Stadtler eingeladen, den Gründer einer Organisation namens Antibolschewistische Liga; der Titel seines Vortrags lautet: »Der Bolschewismus als Weltgefahr«. Stadtler hat als Kriegsgefangener die Oktoberrevo 215 lution in Russland miterlebt, nun lässt er – so zumindest steht es in seinen Erinnerungen – eine Kampfrede auf die Herren »niedersausen«. Lebhaft malt er aus, wie die radikalen Bolschewiki die gemäßigten Menschewiki verjagt haben. Er warnt, dass in Deutschland das Gleiche geschehen könne, und sagt den Zusammenbruch der Wirtschaft voraus.

Stille. Bis sich schließlich, so schreibt Stadtler, ein kleiner Mann erhebt, von der ganzen Erscheinung her eher »einem mittleren Kaufmann« gleich als einem Großindustriellen, aber mit dunkel funkelnden Augen und augenscheinlicher Autorität. Wenn die deutsche Industrie und die Banken nicht in der Lage seien, gegen die aufgezeigte Gefahr eine »Versicherungsprämie« aufzubringen, sagt Hugo Stinnes, dann seien sie es nicht wert, deutsche Wirtschaft genannt zu werden.

Stinnes, Siemens, Vögler. Es sind dieselben Männer, die im November einen Pakt mit den Gewerkschaften geschlossen haben, um sich nach links abzusichern, die nun die rechten Kampftruppen mit Millionenbeträgen unterstützen. Verschiedenste Organisationen werden in den folgenden Monaten gegründet, um den Sozialismus zu bekämpfen. Wahrscheinlich wissen die Unternehmer nicht, wie die Versicherungsprämie im Einzelnen verwendet wird. Aber man darf schon vermuten, dass sie Mord und Totschlag billigend in Kauf nehmen.

*

Der Publizist Stadtler zum Beispiel: Zwei Tage nach seinem Auftritt im Aeroclub trifft er einen Hauptmann namens Waldemar Pabst. Er spricht mit dem Hauptmann über Karl Liebknecht und Rosa Luxemburg. Sie seien gefährlich, meint er, insbesondere die Luxemburg. Prompt lässt Pabst die beiden Spartakisten verhaften, verhören und erschießen.

*

216 Auch die viel beschriebene Münchener Räterepublik endet im Kugelhagel der Gegenrevolution.

Die erste Räterepublik, ausgerufen Anfang April 1919, ist eine Herrschaft der Träumer. Zu den Repräsentanten zählen der Dramatiker Ernst Toller, der Lyriker Erich Mühsam und der Ökonom Silvio Gesell, der jahrelang in einer Obstbaugenossenschaft in Brandenburg gelebt hat und der eine neue Währung einführen möchte, die laufend an Wert verliert und auf diese Weise der Bildung unproduktiver Vermögen vorbeugt. Die Idee findet Anklang bei Freigeistern, die Besitzenden aber sind entsetzt. »Ich warne Sie vor Experimenten«, telegrafiert der Reichsbankpräsident aus Berlin.

Nach einer Woche wird die Erste Räteregierung von einer Zweiten ersetzt, die nüchterner auftritt, härter und radikaler, und sich an Russland orientiert. Kurzzeitig herrschen echte Kommunisten in München. Auch die örtliche Industrie ist betroffen, die Beschäftigten großer Unternehmen bilden Arbeiterwehren und stellen sich in den Dienst der Revolution. Mancher Gründerunternehmer darf sich in seinem Betrieb nicht mehr blicken lassen.

Die Leitung der Münchener Rück, damals schon einer der wichtigsten deutschen Versicherer, wird kurzzeitig einem Revolutionär übertragen, einem ehemaligen Mitarbeiter namens Christian Frohner, Ko-Autor einer Schmähschrift mit dem barocken Titel: »Wie und warum mir meine Existenz vernichtet wurde. Ein wahrer Roman über Intrigen und Machinationen in den Arbeitssälen der Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft mit vernichtenden Enthüllungen über das Geschäftsgebahren

der Verwaltung dieses Konzernunternehmens auf großkapitalistischer u. privatmonopolischer Grundlage«.

Die Zweite Räterepublik währt nicht viel länger als die Erste. Anfang Mai besetzen dreißigtausend Soldaten München, beauftragt von der Berliner Regierung. Darunter sind auch die mordlustigen Freikorps, die Jagd auf politische Gegner machen. Unter den Opfern befindet sich Frohner. Der kommissarische Leiter der Münchener Rück, wohnhaft am Paulanerplatz 27, wird von einem 217 Standgericht im Hofbräuhaus schuldig gesprochen, auf der Straße erschossen und ausgeraubt. Die Mörder beschlagnahmen seinen goldenen Zwicker, die Geldbörse, die Uhr und den Gehstock.

*

Ernst Toller, Münchener Revolutionär a. D., schreibt ein expressionistisches Gedicht über das blutige Ende der Räterepublik, es ist eine Wehklage: »Todgeweihte Leiber/trotzig gestemmt/Wider den Bund/der rohen Bedränger«. Die Münchener Wirtschaftsbürger dagegen freuen sich wie die Kinder, sie stehen mit Operngläsern auf den Balkonen und applaudieren den rohen Bedrängern. Wilhelm Kißkalt, Vorstandsmitglied der Münchener Rück, kommentiert die Ermordung Frohners ganz unverblümt: »Ein Glück!«

*

Wie groß war die viel beschworene Gefahr einer bolschewistischen Revolution in Deutschland wirklich? Historiker, die sich mit den Ereignissen von 1918 und 1919 beschäftigt haben, meinen, das Risiko sei überschätzt worden. Die meisten Arbeiter hätten moderat gedacht – so heißt es – und lediglich eine Demokratisierung der Wirtschaft gefordert: die Sozialisierung der Schwerindustrie, dazu eine Mitbestimmung durch Betriebsräte; eine kommunistische Wirtschaftsdiktatur nach sowjetischer Art dagegen sei nicht mehrheitsfähig gewesen.

Der Publizist Sebastian Haffner, der ein wütendes Buch über die unvollendete Revolution geschrieben hat, fällt, stellvertretend für viele,

ein vernichtendes Urteil über die Mehrheitssozialdemokraten, die, so meint er, aus Angst vor einer vermeintlichen Bolschewisierung die eigenen Ideale verraten hätten: »Die deutsche Revolution von 1918 war eine sozialdemokratische Revolution, die von den sozialdemokratischen Führern niedergeschlagen wurde: ein Vorgang, der in der Weltgeschichte kaum seinesgleichen hat.«

218 Allerdings beruht die Einschätzung Haffners und anderer Kommentatoren auf dem nachgängigen Studium von Quellen, die Eberts Sozialdemokraten nicht zur Verfügung standen. Mochte die Linke auch führungslos gewesen sein, inkompetent, zersplittert und nur zum Teil wirklich radikal, so machte sie doch einen hinreichend gefährlichen Eindruck auf die Regierung, die über keine starken Truppen verfügte und meinte auf den Beistand der reaktionären Kräfte angewiesen zu sein.

*

Ähnliches gilt für die Unternehmer. Grund genug, sich bedroht zu fühlen, hatten sie. Mochten die meisten Arbeiter auch kompromissbereit gewesen sein, so waren die Radikalen – ob bei Thyssen in Hamborn, bei der BASF in Leuna oder bei Maffei in München – doch lauter und auffälliger als die zurückhaltende Mehrheit. Die Erfahrung der Revolution und die Angst vor dem Bolschewismus prägten die Industriellen nachhaltig. Zwar arrangierten sie sich in den folgenden Jahren mit der Demokratie. Doch trauerten insbesondere die konservativen Schwerindustriellen der Kaiserzeit hinterher, den geordneten Hierarchien, den planbaren Umsätzen und den verlässlichen Gewinnen. Sie lavierten zwischen Opportunismus und Opposition und blieben mit jenen deutschnationalen Gruppierungen in Kontakt, die eine gewaltsame Rückkehr zu den alten Strukturen betrieben.

*

Kein Opportunist war Fritz Thyssen, der älteste Sohn August Thyssens, der in den 1920er Jahren ein früher Förderer Adolf Hitlers wurde – zu einem Zeitpunkt, als die meisten Großindustriellen noch auf den groben

Bierhallenredner herabschauten – und der sich dann, Jahre später, als Hitler Kanzler war, vom Nationalsozialismus 219 lossagte, ins Ausland floh, verhaftet wurde, den Krieg im Konzentrationslager überlebte, bloß um von den Amerikanern als Nazi eingestuft und erneut inhaftiert zu werden – ein Extremschicksal, das in der deutschen Unternehmensgeschichte völlig aus dem Rahmen fällt.

*

Fritz Thyssen, 1873 geboren, wächst auf als eines von vier Kindern des Industriellen August Thyssen. Er ist zwölf, als sich die Eltern trennen. Die Mutter heiratet ihren Geliebten, den bereits erwähnten Großherzoglichen Badekommissar von Bad Nauheim. Die Scheidung sei ein entsetzliches Unglück für die Kinder gewesen, schreibt August Thyssen seiner ehemaligen Frau später, ohne die Schuld bei sich selbst zu suchen.

Tatsächlich aber hat August einen großen Anteil an den Spannungen innerhalb der Familie Thyssen. Der Unternehmer, bloß 1,58 Meter groß – schwerer Kopf, gebogene Nase, eine raubvogelartige Erscheinung –, ist ein typischer Gründer der Schwerindustrie, ein Titan wie Alfred Krupp, stur und maßlos. Mit einem Walzwerk in Mülheim hat er angefangen, dann Stück für Stück ein riesiges Bergbauunternehmen zusammengekauft, das Zechen, Stahlwerke und einen Anteil am RWE umfasst.

Arbeitsbesessen ist dieser August Thyssen und absurd sparsam, seine Villa Hügel heißt Schloss Landsberg, eine mittelalterliche Höhenburg, festungsartig, die er nicht mit Leben füllen kann, weil ihm die Warmherzigkeit, die Gastfreundlichkeit, ja sogar der Familiensinn fehlt. Die eigenen Söhne, auch darin ist der alte Thyssen dem alten Krupp ähnlich, hält er für verweichlicht und inkompetent, bis ins Greisenalter klammert er sich an seine Führungsrolle.

Unter dem überkritischen Blick des Vaters leidet Fritz mehr als die anderen, denn als Ältester nimmt er die Rolle des Nachfolgers an, studiert Bergbau, dient in der Familienfirma, bis der Krieg aus 220 bricht. Das Schicksal, ein großes Erbe in schweren Zeiten antreten zu müssen, teilt Thyssen mit anderen Nachfolgern – mit den Söhnen Stinnes'

beispielsweise, die das Imperium des Vaters nach dessen Tod herunterwirtschaften. Oder mit Curt Duisberg, der für Bayer & Co. arbeitet, ohne sich besonders auszuzeichnen, und schließlich Erinnerungen mit einem bezeichnenden Titel verfasst: *Nur ein Sohn.*

Fritz Thyssen will mehr sein als nur ein Sohn. Er gilt als introvertiert und unbeholfen, doch entwickelt er eine zähe Widerstandsfähigkeit. Die Verlobung mit Amélie zur Helle, einer wohlhabenden Bürgertochter, will der Vater nicht akzeptieren, er findet sie »hübsch, aber bedeutungslos«, Grund genug, gegen die Ehe zu opponieren. Der Sohn setzt sich durch.

Im Unternehmen muss sich Fritz Thyssen nicht bloß gegen den Vater wehren, sondern auch gegen die leitenden Manager, denen August mehr zutraut. Die Vater-Sohn-Beziehung belastet beide, ein Leben lang schreiben sie sich hasserfüllte Briefe. Mehrfach droht Fritz damit, die Firma zu verlassen. Einmal erklärt er seinem Vater, er verzichte »in aller Form darauf, nach Deinen oft genug gehörten liebenswürdigen Eröffnungen weiter mit Dir zusammen thätig zu sein«, und fährt sarkastisch fort: »Ich nehme an, dass diese Erklärung eine wahre Erleichterung ist nach dem Vielen, was Du an mir auszusetzen hast, ganz im Gegensatz zu Dir selbst, wo alles vollkommen ist«, und der Vater, der stets das letzte Wort behalten muss, schreibt an Heinrich, den Jüngsten: »Sollte ich bald sterben, so bitte Fritz, nicht an meinem Grab zu erscheinen.«

Ein Wirtschaftsjournalist, Hans Otto Eglau, hat aus dem großen Stoff eine Biografie gemacht. *Fritz Thyssen – Hitlers Gönner und Geisel* ist der Bildungsroman eines Unternehmers, der in den Jahren der Weimarer Republik zum extremen Nationalisten wird. Diese Entwicklung ist das Resultat einer Kette von Demütigungen. Einige davon sind persönlicher Natur, andere politisch und werden nicht bloß von Thyssen so empfunden. Millionen Deutsche, die in den ersten Nachkriegsmonaten noch offen für den demokratischen 221 Neuanfang gewesen sind, biegen in den folgenden Jahren scharf nach rechts ab.

*

Versailles vor allem.

Im Mai 1919 reist Thyssen, der Unternehmersohn, in das Städtchen bei Paris. Er ist Mitglied der deutschen Delegation, die dort den Vertrag mit den Alliierten aushandeln soll. Man hat auf Thyssens Kenntnis der Lothringer Schwerindustrie gehofft, auf seine Beziehungen zu französischen Industriellen. Doch stellt sich bald heraus, dass es nichts zu besprechen gibt. Weder Thyssen noch sonst irgendjemand vermag an den Bedingungen zu rütteln, auf die sich die Alliierten im Vorfeld geeinigt haben. In Deutschland wird das Dokument, das dem Kaiserreich die Alleinschuld am Krieg zuschreibt, nicht als Vertrag betrachtet, sondern als Diktat.

Der Vertrag sieht vor, dass Deutschland beträchtliche Gebiete im Osten und Westen des Reichs verliert, Elsass-Lothringen auf der einen Seite, Posen, Westpreußen und Memelland auf der anderen. Dazu die Kolonien. Die Gesamtsumme der zu zahlenden Reparationen ist noch nicht festgelegt, aber die Einstiegszahlung von 20 Milliarden Goldmark macht den Deutschen wenig Hoffnung. Darüber hinaus enthält der Vertrag eine seitenlange und sehr präzise Liste zu entrichtender Sachwerte. 40 Millionen Tonnen Kohle pro Jahr. Einen Großteil der Handelsflotte. 150 000 Eisenbahnwaggons und 5000 Lokomotiven. Selbst die Anzahl der Nutztiere, die Deutschland nach Frankreich und Belgien liefern muss, ist bis auf die letzte Milchkuh festgelegt.

Der Verlust Lothringens trifft die Industrie besonders schwer. Die Kohle aus dem Ruhrgebiet und das Eisenerz aus Lothringen, sie gehören zueinander wie Geschwister, denn es benötigt beides, um Stahl herzustellen. Nach dem Sieg im Deutsch-Französischen Krieg von 1871 haben die Ruhrindustriellen in Lothringen große Anlagen 222 errichtet, das Stahlwerk Hagendingen zum Beispiel, August Thyssens ganzer Stolz und moderner als alles, was sonst wo in Europa zu finden war. Folglich setzen die Franzosen in den Reparationsverhandlungen alles daran, das Deutsche Reich zu zerschlagen und die Kontrolle über die Ruhrkohle zu gewinnen.

Fritz Thyssen begibt sich nach Weimar, dort soll die Nationalversammlung am 22. Juni 1919 über den Vertrag abstimmen. Der Unternehmer bemüht sich, die ihm bekannten Abgeordneten zum Nein zu überreden. Doch die bürgerlichen Politiker sind überzeugt, dass das besiegte Reich, militärisch unterlegen und wirtschaftlich am Boden, auf den Frieden mit den Alliierten angewiesen ist. Der Nationalstolz sei der Politik abhandengekommen, meint Thyssen enttäuscht. Viele Deutsche sehen es ganz genauso.

*

Im November 1919 tritt Hindenburg vor einer parlamentarischen Untersuchungskommission auf und träufelt Gift in die Wunden. Er beruft sich auf einen nicht namentlich genannten englischen General, der gesagt habe, die Deutschen seien im Krieg nicht vom Feind besiegt worden, sondern »erdolcht« von den Gegnern daheim.

*

Der Dolchstoß. Die Novemberverbrecher. Die Kriegsschuldlüge. Der Schandfrieden von Versailles.

Die Geschichten, die sich die nationalistische Rechte erzählt, verdichten sich zu einem antisemitischen Weltbild: Deutschland als Opfer einer Verschwörung, angestiftet von den Juden an der Wall Street und anderswo, unterstützt von den sogenannten Erfüllungspolitikern, die sich dem Diktat des ausländischen Finanzkapitals unterworfen und die eigene Nation verraten haben.

Gepflegt wird das Narrativ von unterschiedlichen Gruppierungen, die aus der völkischen Bewegung hervorgegangen sind. Die 223 Reste der Alldeutschen und der Deutschen Vaterlandspartei. Die neu gegründete Deutschnationale Volkspartei. Der Stahlhelm. Und die ehemaligen Angehörigen der Freikorps, offiziell aufgelöst aufgrund des Versailler Vertrags, die in verschiedenster Gestalt weiterexistieren.

Ein rechter Putschversuch jedoch im März 1920, angeführt von General Walther von Lüttwitz und dem Verwaltungsbeamten Wolfgang Kapp,

scheitert kläglich. Die Ebert-Regierung weicht nach Stuttgart aus, die Gewerkschaften rufen zum Generalstreik auf, das gesamte Reich steht still, selbst die alte wilhelminische Verwaltung verweigert sich. Nach vier Tagen geben die Putschisten auf.

*

Im Juli 1920 geraten zwei Männer aneinander. Beide sind als Sachverständige an Verhandlungen im belgischen Kurort Spa beteiligt. Einmal mehr sprechen die Deutschen mit den Alliierten über den Vertrag von Versailles und über die Kohlelieferungen im Besonderen, denn sie sind den vereinbarten Verpflichtungen nicht vollständig nachgekommen.

Der eine Mann ist Stinnes, der konservative Schwerindustrielle, der andere ist Rathenau, der als Vertreter der exportorientierten Elektroindustrie für eine liberalere Außenpolitik steht.

Die beiden kennen sich seit Langem. Vor dem Krieg haben sie an der Verflechtung von Elektro- und Schwerindustrie mitgewirkt, Rathenau für die AEG, Stinnes für das RWE. Und beide sind charismatische Persönlichkeiten, die gar nicht anders können, als in der homogenen Wirtschaftselite hervorzustechen, sie passen nicht ins Bild. Rathenau, der intellektuelle Jude, schon gar nicht. Aber auch Stinnes haftet etwas Unkonventionelles an. Die nachlässige Kleidung. Der Holzfällerbart. Die dunklen Augen. In einem Artikel der englischen Presse heißt es: »Man stecke ihn in Wüstenkleider, und er könnte als Beduine durchgehen.«

In den Verhandlungen tritt Stinnes brutal undiplomatisch auf. 224 Zwei Millionen Tonnen Kohle pro Jahr hält er für nicht vertretbar. Er warnt die Alliierten, sie könnten die geforderte Menge nicht mit Gewalt erpressen, selbst wenn sie das gesamte Ruhrgebiet besetzten. Der Eindruck, den der grobschlächtige Industrielle auf das Ausland macht, ist verheerend. Der britische Premierminister David Lloyd George meint, er habe das Gefühl gehabt, »zum ersten Mal einem echten Hunnen begegnet zu sein«.

Völlig anders Rathenau. Der Aufsichtsratsvorsitzende der AEG, eloquent und weltgewandt, spricht sich dafür aus, den Forderungen der Alliierten zunächst einmal entgegenzukommen. Eine Ruhrbesetzung

durch die Franzosen werde der deutschen Wirtschaft schweren Schaden zufügen, meint er. Und die Kohle würden sich die Franzosen sowieso holen, ob nun mit politischen oder militärischen Mitteln, so dass die Erfüllung des ungeliebten Vertrages unbedingt vorzuziehen sei.

Es ist dies eine Haltung, die Rathenau mit führenden Politikern der Weimarer Regierung teilt. In Spa jedenfalls setzen sich die Pragmatiker durch, die Deutschen lenken ein. Stinnes gerät darüber in eine furchtbare Wut. Noch während der Konferenz erklärt er, er werde die Rathenau'sche Kompromissbereitschaft angreifen und dabei auch vor antisemitischer Rhetorik nicht zurückschrecken. Ein paar Tage später erklärt er öffentlich, einige Vertreter in Spa hätten, »aus einer fremdländischen Psyche heraus, den deutschen Widerstand gegen unwürdige Zumutungen gebrochen«.

*

Im Dezember 1920 stirbt Carl Legien. Eine Familie hinterlässt er nicht. Aber Stinnes, der Unternehmer, mit dem er das Abkommen ausgehandelt hat, benennt einen firmeneigenen Dampfer nach ihm. Was bleibt sonst noch übrig von Deutschlands erstem großen Gewerkschaftsboss?

*

225 Ein möglichst gutes Leben für alle Arbeiter.

So hatte Legien selbst das Ziel seines Wirkens umschrieben. Er war Pragmatiker, das gewerkschaftliche Pendant des sozialdemokratischen Kanzlers Friedrich Ebert. So wie Ebert auf eine Koalition mit den bürgerlichen Liberalen setzte, hoffte Legien auf die Beziehung zu den Unternehmern. Er vertrat vor allem die Interessen der besser ausgebildeten Arbeiter, der Facharbeiter und Meister, die meinten aus ihrer Kompetenz einen Mitbestimmungsanspruch ableiten zu können. Den gleichen Anspruch erhob Legien auch für die Gewerkschaften selbst. Er wünschte sich, dass sie im Konzert der deutschen Wirtschaft mitspielten, um zum Gelingen des Ganzen beizutragen.

Letztlich enttäuschten die Unternehmer viele Hoffnungen. Schon bald begann Stinnes, den Achtstundentag in Frage zu stellen, bis ihn die Politik

im Krisenjahr 1923 erhörte und den Zehnstundentag wiedereinführte. Länger bestehen blieb das Betriebsrätegesetz, das in Unternehmen mit mehr als fünfzig Beschäftigten die Gründung von Arbeiterausschüssen vorsah. Besonders empört waren die Unternehmer über den Paragrafen, der Arbeitnehmer berechtigte, zwei Vertreter in die Aufsichtsräte von Kapitalgesellschaften zu entsenden. (»Die ollen Mümmelgreise waren zuerst über die Proleten sehr erstaunt«, meinte ein Beobachter.) Doch schon bald verlagerten die Deutsche Bank und andere Firmen die wichtigsten Entscheide in Unterausschüsse, in denen die Arbeitnehmer nicht vertreten waren. Man wollte halt für sich bleiben.

Heute gilt das Stinnes-Legien-Abkommen als Gründungsdokument der Sozialpartnerschaft. Zukunftsweisend war es tatsächlich, weil es vieles anstieß, was sich letztlich durchsetzen sollte. Zur sozialen Marktwirtschaft der 1950er Jahre verhält es sich wie Weimar zur Bonner Republik: eine Vorgeschichte, aus der sich später lernen ließ.

*

226 Die anderen beiden Schiffe übrigens, die Stinnes im Jahr 1920 vom Stapel laufen lässt, heißen Paul von Hindenburg und Erich Ludendorff.

*

Die Exporte ziehen im Geschäftsjahr 1920/21 wieder an, ein erstaunlicher, aber kurzlebiger Boom. Unterstützend wirkt die zu diesem Zeitpunkt noch gemäßigte Inflation. Die Mark ist unterbewertet, die deutsche Ware im Ausland billig. Radreifen aus Essen, Indigo aus Ludwigshafen, Flüssigsauerstoff aus München.

Die Banken, in London und New York kaltgestellt, entdecken einen neuen Wirtschaftsraum. Auch die Kommunisten in Moskau brauchen das Geld ausländischer Institute, und weil ihre Reputation auf den kapitalistischen Finanzmärkten nicht die beste ist, erweisen sich die Russen als besonders verlässliche Kreditnehmer.

Schwer haben es die Autobauer. Nach den langen Jahren der Kriegsproduktion sind sie gegenüber der internationalen Konkurrenz

zurückgefallen und mühen sich mit den Personenkraftwagen. Bei Daimler in Stuttgart steigt man vorübergehend in das boomende Geschäft mit Schreibmaschinen ein. Ein großer Erfolg ist das nicht. Adolf Hitler, ein Mann, der deutsche Produkte bevorzugt, schreibt *Mein Kampf* auf einer amerikanischen Remington und nicht auf einer Daimler.

*

Stinnes. Immer wieder Stinnes. Die wilden Jahre von 1918 bis 1923 sind seine Zeit.

In der *Saturday Evening Post*, einem damals bedeutenden US-Magazin, erscheint im September 1921 das erste große Porträt, es bildet den Auftakt zu einer Flut von Artikeln, in denen Stinnes als »German Croesus«, als »Unofficial Kaiser« und als »Dictator of German Industry« bezeichnet wird. Der exponierte Unternehmer erfüllt das 227 journalistische Bedürfnis nach einem Wirtschaftsführer, über den sich gut schreiben lässt. So einen hat man in der verschachtelten Deutschland GmbH bislang noch nicht gesehen, den deutschen Rockefeller.

Dabei ist die prominente Berichterstattung nicht bloß auf Stinnes' Persönlichkeit zurückzuführen, auf das entschiedene Auftreten, auf die schlechtsitzenden Anzüge, auf das beduinenhafte Aussehen. Stinnes kontrolliert mittlerweile eine enorme Anzahl von Unternehmen, und er nutzt die Inflation, um immer weitere Kredite aufzunehmen, deren Wert binnen Kurzem verfällt, so dass sie günstig bedient werden können. Aus einem vertikal integrierten Ruhrkonzern – Kohle, Stahl und RWE – formt er ein absurd breit gefächertes Imperium, das Luxushotels, Automobilwerke und die *Deutsche Allgemeine Zeitung* umfasst. Besonders bombastisch ist die Siemens-Rheinelbe-Schuckert-Union, eine Interessengemeinschaft, die allerdings nicht lange lebt. In Deutschland hat der Unternehmer nur einen einzigen Namen. Man nennt ihn den Inflationskönig.

*

Walther Rathenau – Stinnes' weltläufiger Gegenspieler – wird zunächst Wiederaufbauminister, dann Außenminister. Ein altes Rathenau-Zitat taucht wieder auf, es stammt aus einem Aufsatz von 1909 und besagt, dass dreihundert Männer über die wirtschaftlichen Geschicke des Kontinents bestimmen. Nun muss sich Rathenau gegen Antisemiten wehren, die ihn bewusst falsch interpretieren. Sie sagen, er habe dreihundert Juden gemeint.

*

Die Allianz und die Münchener Rück geben sich das Jawort. Sie unterzeichnen einen Vertrag, der sie langfristig bindet. Die Ehepartner beschließen, dass sie einander keine Konkurrenz mehr machen werden, die Allianz ist Erstversicherer, die Münchener Rück ist
228 Rückversicherer. Und dass ihre Chefs im Aufsichtsrat der anderen Gesellschaft vertreten sein müssen. Und dass die Rück ihren Anteil an der Allianz auf 25 Prozent aufstockt. Der Vertrag gilt zunächst einmal für fünfzig Jahre. Mit einer Option auf Verlängerung bis zum 31. Dezember 2020.

*

Ein Düngemittelsilo der BASF explodiert. Der dumpfe Knall ist noch in München zu hören, 561 Menschen sterben, und am Unglücksort in Oppau bei Ludwigshafen klafft ein Krater, hundert Meter breit, zwanzig Meter tief.

*

Am 23. Juli 1922 ist Rathenau beim amerikanischen Botschafter zum Abendessen eingeladen. Ein Arbeitsessen. Es geht mal wieder um die Kohle, die Deutschland liefern muss. Rathenau bittet Stinnes, dazuzukommen. Die Widersacher haben Frieden geschlossen. Sie stimmen überein, dass man die nunmehr galoppierende Inflation bremsen und die Mark stabilisieren müsse, doch könne die Wirtschaft den schmerzhaften Schnitt nur verkraften, wenn die Alliierten die Reparationsforderungen

senken. Der »Erfüllungspolitiker« Rathenau hat seine Meinung geändert. So zumindest erinnert es Stinnes später. Auch eine Notiz, die man nach Rathenaus Tod auf seinem Schreibtisch findet, deutet darauf hin, denn dort steht: »Unerfüllbar«.

Stinnes und Rathenau verlassen das Haus des amerikanischen Botschafters um kurz nach eins. Sie gehen zum Hotel Esplanade, in dem Stinnes übernachtet. Dort reden sie weiter. Bis vier Uhr in der Früh. Dann lässt sich Rathenau in die Villa im Grunewald zurückfahren. Rathenau wird am nächsten Morgen auf der Königsallee ermordet. Die Täter, in einem Wagen sitzend, der Rathenaus Wagen einholt, schießen und werfen eine Handgranate. Sie sind 229 Mitglieder der Organisation Consul, einer Gruppe, die aus dem berüchtigtsten aller Freikorps hervorgegangen ist: »Hakenkreuz am Stahlhelm, schwarz-weiß-rotes Band, die Brigade Ehrhardt werden wir genannt.«

*

Stinnes verurteilt den Mord. In einem Brief an einen Bekannten schreibt er, die Juden hätten »Hilfestellung nötig, und jeder anständig denkende Mensch muß sie geben«. So weit, so klar. Doch macht Stinnes im selben Brief eine befremdliche Einschränkung, die typisch ist für die antisemitischen Vorurteile des konservativen Wirtschaftsbürgertums. Die Juden, so schreibt er, hätten in der Kaiserzeit eine Rolle gespielt, die ihnen nach der »prozentualen Bedeutung im Volke nicht zukam«.

*

Im Januar 1923 geschieht das lang Befürchtete: Die französische Regierung gibt den Befehl zum Einmarsch, weil Deutschland mit Reparationslieferungen in Rückstand geraten ist. Französische und belgische Truppen überqueren den Rhein und besetzen das Ruhrgebiet. Die Regierung in Berlin ruft zum passiven Widerstand auf – in Deutschland herrscht wieder eine burgfriedensartige Einigkeit zwischen Sozialdemokraten und Konservativen, zwischen Gewerkschaften und Unternehmern. Letztere sind auf den Einmarsch bestens vorbereitet. In

größter Eile hat Stinnes die Zentrale des mächtigen Rheinisch-Westfälischen Kohlesyndikats nach Hamburg verlegt, dort besitzt er ein Luxushotel. Alle Akten, die den Franzosen einen gesamthaften Einblick in das Geschäft mit der Kohle vermitteln könnten, lagern nun sehr vornehm im Hotel Atlantic an der Außenalster.

*

230 Zum Helden des passiven Widerstands wird ein anderer Unternehmer. Fritz Thyssen weigert sich in Verhandlungen mit den Besatzern, Kohle nach Frankreich zu liefern, er beruft sich auf die Anweisung der deutschen Regierung, nicht mit den Franzosen zu kooperieren. Thyssen wird verhaftet, nach Mainz gefahren und einem französischen Militärgericht überantwortet. Kurios: Es ist bereits Thyssens zweite Verhaftung – und es wird nicht seine letzte bleiben.

Vor Gericht sagt Thyssen bloß einen Satz: »Ich will meinem Land die Treue halten«, und als er gefragt wird, ob das alles sei, bestätigt er mit einem knappen »Ja«. Viele Deutsche wollen in der Einsilbigkeit des Unternehmers eine echt germanische Willensstärke sehen. Als Thyssen freikommt, wird er an der Ruhr von Arbeitern bejubelt, die ihn ein paar Jahre zuvor noch enteignen wollten. Auch August Thyssen lobt ihn und schreibt später: »Ich habe mich unendlich gefreut, als Du durch Dein vornehmes kühnes Auftreten im vorigen Jahre die Herzen, Liebe und Hochachtung von ganz Deutschland erwarbst«, bloß um dem Sohn, typisch für diese komplexe Beziehung, sein Bedauern darüber mitzuteilen, dass »Du diesen ruhmvollen Schild durch Dein unwürdiges Auftreten gegen Deinen Vater beflecken musstest«.

*

Den Franzosen geht es um mehr als die Kohle: Sie wollen Deutschland nachhaltig schwächen, politisch und ökonomisch, sie hoffen, dass sich ein separatistisches Rheinland vom Reich löst und zum französisch dominierten Pufferstaat wird. So weit kommt es nicht. Doch die Finanzierung des passiven Widerstands überfordert die Deutschen. Um

den Arbeitern weiterhin Löhne zu zahlen und die Unternehmer zu entschädigen, muss die Regierung Geld drucken lassen. Im Juli 1923 gerät die Inflation völlig außer Kontrolle. Der Dollar kostet mittlerweile eine Million Reichsmark.

*

231 Der Irrwitz der Hyperinflation ist in zahlreichen Bildern und Anekdoten dokumentiert, die im kollektiven Gedächtnis verankert geblieben sind. Geldscheine, die als Tapeziermaterial oder Kinderspielzeug dienten. Der Romanistikprofessor Victor Klemperer beschrieb in seinem Tagebuch, wie sich seine Frau einen Kaffee bestellte, dessen Preis sich, während sie ihn noch trank, von sechstausend auf zwölftausend Reichsmark verdoppelte.

Das Geld verlor seine Funktion als Wertmesser, Tauschmittel und Recheneinheit, es bot den ordnungsliebenden Deutschen, denen damals schon eine besondere Beziehung zum Geld nachgesagt wurde, keinen Halt mehr. Den bürgerlichen Mittelstand traf die Inflation besonders hart, er verlor sein Vermögen – und das Vertrauen in die Republik.

Auch in den Unternehmen hatte die Inflation absurde Konsequenzen. Einige Versicherer stellten Hilfskräfte ein, deren Aufgabe einzig und allein darin bestand, Geld zu zählen. Die Tresorräume der Großbanken reichten nicht mehr aus für das ganze Papier. Die Personalkosten für die Verwaltung der Geldmengen stiegen ins Unermessliche. Manche Industriebetriebe erhielten von der Reichsbank die Lizenz, eigene Banknoten zu emittieren, um Löhne zu zahlen und Geschäfte zu machen. Bei der BASF hatte die Notwährung einen Namen, sie hieß Anilin-Dollar.

Und doch gehörten die Unternehmer nicht zu den Inflationsverlierern. Im Gegenteil: Ihr Vermögen lag ja nicht vornehmlich auf Bankkonten, es steckte in Sachwerten, in Fabriken, Immobilien und Aktienanteilen. Auch konservative Unternehmer, die nicht so abenteuerlustig waren wie der Inflationskönig Stinnes, nutzten die Geldentwertung und expandierten, sie übernahmen kleinere Konkurrenten und trieben die vertikale Integration voran. Die Allianz Versicherungs-AG wuchs zu einem formidablen

Konzern heran, indem sie regionale Wettbewerber und Nischenanbieter kaufte. In einem Brief an die Mitarbeiter vom November 1923 drückte der Vorstand sein Bedauern über die allgegenwärtige Not aus und zeichnete 232 ein katastrophales Bild der deutschen Wirtschaft. Bloß um lapidar hinzuzufügen: »Unsere eigene Entwicklung war eine starke.«

*

Die frühen Jahre der Weimarer Republik lassen sich auf ganz ähnliche Weise zusammenfassen. Die großen Unternehmen verloren Besitz im Ausland, machten Zugeständnisse an die Arbeitnehmer und richteten ihr Geschäft unter schwierigsten Bedingungen neu aus. Die Profitabilität lag weit unter dem Vorkriegsniveau, eine Krise jagte die nächste. Revolution. Gegenrevolution. Inflation. Hyperinflation. Der Verlust der alten Ordnung wog schwer. Die gute Nachricht? Sie waren immer noch da und gingen aus den Krisenjahren – relativ, wenn auch nicht absolut – gestärkt hervor. Was ein Sozialwissenschaftler über die Wirkung der Inflation sagte, galt auch gesamthaft für die frühen 1920er Jahre. Da war eine Konzentration in wenigen starken Händen.

Dieses wundersame Überleben, das man bei Kriegsende kaum hätte vorhersehen können, hatten die Unternehmer nicht bloß der eigenen Leistung zu verdanken. Sie hatten in kritischen Situationen Glück und fanden Partner bei den Gewerkschaften und den Sozialdemokraten, die ihr Interesse an wirtschaftlicher Stabilität teilten. Und trotzdem liegt in dieser Geschichte ein Leistungsnachweis. Die Strukturen, die man geschaffen hatte, um sich gegen alle Eventualitäten abzusichern, erwiesen sich als resilient; sie funktionierten in der wilhelminischen Ordnung genauso wie in der Unübersichtlichkeit der jungen Demokratie. Die Jahre der Prosperität, die folgten, bestätigten die Unternehmer noch in ihrem Resilienzbewusstsein, sie hatten gelernt, mit unterschiedlichsten Gegebenheiten umzugehen.

*

233 Im November 1923 nimmt Deutschland die Kohlelieferungen wieder auf. Mit einer Währungsreform bekommt Gustav Stresemanns Regierung die Inflation in den Griff. Die Rentenmark wird durch den Grundbesitz der deutschen Wirtschaft gedeckt. Psychologisch wichtig: dass der Wert der Rentenmark – bei einem Wechselkurs von 4,20 zum US-Dollar – dem der Goldmark vor dem Krieg entspricht und damit an die stabilere Zeit des Kaiserreichs anknüpft.

*

Fritz Thyssen reist mit seiner Frau Amélie nach München. Er trifft dort Ludendorff, den Weltkriegsgeneral, der den rechten Kampftruppen als Schirmherr dient, und übergibt ihm eine großzügige Spende von hunderttausend Goldmark. Ludendorff stellt dem Industriellen einen jungen Mann vor. Der junge Mann heißt Hitler. Ein paar Tage später, am 8. November 1923, unternimmt dieser Hitler einen Putschversuch, der kläglich scheitert. Trotzdem hinterlässt er beim Industriellen einen bleibenden Eindruck. Thyssen wird zum frühzeitigen Unterstützer der Nationalsozialisten, zum ersten wirklich bedeutenden Unternehmer, der die Partei mit namhaften Beträgen finanziert. Es sei die Erinnerung an die Revolution gewesen, die ihn motiviert habe – so sagt Thyssen viel später –, das fürchterliche Gefühl, dass Deutschland im Winter 1918 auf dem Weg in die Anarchie gewesen sei und dass »jemand ohne Grund eingesperrt oder erschossen werden konnte«.

3
Der amerikanische Traum

Der Vorstandsvorsitzende der BASF besucht das Metropolitan Museum of Art und ist erschüttert. Stundenlang läuft Carl Bosch durch die Säle. Ausgestellt sind altrömische Sarkophage. Impressionismus von Renoir und Manet. Bruegels berühmte *Kornernte*: die Bauern, die im Herbst das knallgelbe Getreide einholen. Aber wo sind die Dürers und die Cranachs? Wo die Holbeins? Als Bosch das Museum verlässt, über die große Freitreppe auf die belebte 5th Avenue, sagt er zu dem Mitarbeiter, der ihn auf der Reise begleitet, man wolle daheim immer glauben, dass die Erde ohne Deutschland nicht existieren könne, dass man gewissermaßen der Nabel der Welt sei, aber hier sei nun ein herrliches Museum entstanden, das die Deutschen völlig außer Acht lasse.

*

Das Metropolitan Museum, gegründet von wohlhabenden New Yorkern und innerhalb weniger Jahrzehnte zu einer gewaltigen Sammlung herangewachsen, vergleichbar mit den Uffizien und dem Louvre im alten Europa, zeigte, wie rasch sich der Aufstieg Amerikas vollzogen hatte. Die Wirtschaftskraft der neuen Weltmacht war mit einem Mal, als habe jemand einen Vorhang weggezogen, überall sichtbar. Die New York Stock Exchange hatte London als wichtigste Börse abgelöst. In Hollywood produzierten die großen Studios opulente Filme, die sich auch in den europäischen Kinos durchsetzten. Und in Detroit, Michigan, nicht weit von den Großen Seen, standen die Fabriken, die Henry Ford gebaut hatte, sagenumwoben schon damals aufgrund des ersten in Serie produzierten

235 Autos, des T-Modells, das bloß 290 Dollar kostete, so wenig, dass es sich die Arbeiter, die dort am Fließband standen, selbst leisten konnten.

Die Deutschen, die noch schwer unter den Kriegsfolgen litten, empfanden Amerika als Chance und Herausforderung zugleich. Das Kapital der Wall Street, das infolge des Dawes-Plans nach Europa floss, suggerierte, der materielle Wohlstand, den die Amerikaner genossen, sei auch in Deutschland möglich – sofern man denn die Produktionsmethoden der USA kopierte, die Optimierung der Arbeitsabläufe, die Frederick Taylor schon Ende des 19. Jahrhunderts eingeführt hatte, und die Fließbänder, die Ford seit einigen Jahren in Detroit einsetzte. Man sprach damals in deutschen Großbetrieben viel von »Rationalisierung«, ein hässliches Wort, das schönste Hoffnungen weckte. Höhere Produktivität und höhere Löhne bei geringerer Arbeitszeit. Autos, Radios und Waschmaschinen für alle.

Zugleich stellte die neue Weltordnung eine Zumutung dar. Radio, Schallplatte und Film ermöglichten die massenhafte Verbreitung einer amerikanisch geprägten Unterhaltungskultur – von Charlie Chaplin bis zum Charleston –, die konservative Wertvorstellungen untergrub. Ökonomisch bedrohlicher noch wirkte die zunehmende Präsenz amerikanischer Unternehmen, die den Krieg unbeschadet überstanden hatten und nun, den boomenden Heimmarkt im Rücken, nach Deutschland expandierten. Sie bauten Fabriken, übernahmen Firmenanteile und stellten das Selbstverständnis der einheimischen Industrie in Frage.

Vor dem Krieg hatten sich die Deutschen als die kommende Wirtschaftsmacht gesehen, sie hatten eine Unternehmenskultur geschaffen, die sie für überlegen hielten, und lange geglaubt, dass sie nach dem Krieg und ausgehend von einer starken Basis in Mitteleuropa die Eroberung der Auslandsmärkte fortsetzen würden. Stattdessen mussten sie nun große Anstrengungen unternehmen, um international Anschluss zu finden. Sie frischten alte Kontakte wieder auf. Sie bauten die in den Kriegsjahren geschaffenen Überkapazitäten ab. Sie setzten neue Technologien ein und erhöhten die Effizienz. 236 Große Betriebe schlossen

sich zu noch größeren Betrieben zusammen, um auf dem Weltmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die Jahre von 1924 bis 1929 sind als die Goldenen Zwanziger in die Geschichte eingegangen, eine Prosperitätsperiode, in der es der deutschen Wirtschaft vorübergehend gelang, an die Erfolge der Vorkriegszeit anzuknüpfen. Man kann argumentieren, dass sich die Weimarer Republik damals schon auf einem Pfad befand, den die Bundesrepublik dann nach dem Zweiten Weltkrieg mit größerer Überzeugung einschlug. Wäre Gustav Stresemann, zunächst Kanzler, dann Außenminister, mit seiner umstrittenen »Erfüllungspolitik« erfolgreich gewesen, hätte Deutschland, dem liberalen Fortschrittsnarrativ folgend, den Weg in den Westen nehmen können. Stattdessen der Crash und die Weltwirtschaftskrise. Die Nationalsozialisten, die daraufhin an die Macht kamen, hatten andere Pläne für das Land. So blieben die Goldenen Zwanziger ein Intermezzo, kurz und flüchtig wie ein Traum – und für immer mit dem Makel der Katastrophe behaftet, die folgte.

*

Drei Monate verbringt Carl Bosch im Herbst 1923 in Amerika. Er besucht nicht bloß das Metropolitan Museum, sondern auch den Zoo in der Bronx. Er sieht ein echtes Wunder der Natur, die Niagarafälle, und ein menschengemachtes, die Ford-Werke in Detroit. Im Hotel Plaza, Ecke 5th Avenue, Central Park South, isst er Austern. Vor allem aber macht sich Bosch ein Bild von der Konkurrenz, von DuPont, Allied Chemical und Dow Chemical, von den amerikanischen Firmen, die versuchen, die Kriegsfolgen zu nutzen und den Vorsprung wettzumachen, den die deutschen Farbenfabriken vor dem Krieg aufgebaut haben.

Aktiv rekrutieren die Amerikaner die besten Fachkräfte – darunter auch die vier Chemiker aus Leverkusen, die auf dem Weg in die USA aufgehalten werden, mit einem Koffer gefüllt mit Dokumenten und Zeichnungen. Notgedrungen kooperiert Bayer & Co. mit Sterling

Products, jener bis dahin unbedeutenden Gesellschaft in West Virginia, die in einer Auktion die beschlagnahmten Vermögenswerte von Bayer

ersteigert hat und damit nichts anzufangen weiß. Auch Bosch, der Vorstandsvorsitzende der BASF, hat ein seltsames Erlebnis: In Wilmington besichtigt er eine Fabrik für Indigo, ebenjenes synthetische Blau, das die BASF in jahrelanger Arbeit entwickelt hat; sie wird von einem Chemiker geleitet, der zuvor in Ludwigshafen tätig gewesen ist.

Bosch spricht mit den Amerikanern über eine mögliche Zusammenarbeit, über die Kombination von deutscher Forschung und amerikanischer Finanzkraft. Er argumentiert, dass eine grenzüberschreitende Verflechtung der weltgrößten Chemieunternehmen die Gefahr eines neuen Krieges bannen und die Dämonen des Nationalismus bändigen könne. Aber die Amerikaner wollen nicht. Sie verweisen auf die strenge Kartellgesetzgebung – und auf die öffentliche Meinung in den USA. Man ist den Deutschen nicht mehr wohlgesinnt, schon gar nicht den Herstellern von Giftgasen und Sprengstoffen, die Tausende amerikanischer Soldaten das Leben gekostet haben. Kurz vor Weihnachten verlässt Bosch Amerika. Er ist enttäuscht und macht sich Sorgen. Was, wenn es Hoechst, Bayer und BASF in der Chemie bald ähnlich ergeht wie Dürer, Cranach und den Holbeins im Metropolitan Museum?

*

In der Heimat hat sich währenddessen einiges getan: der Hitlerputsch gescheitert, die Rentenmark etabliert, die Inflation eingedämmt. Ein internationales Gremium ist ins Leben gerufen worden, das die ungelöste Frage der deutschen Reparationen regeln soll. Der Leiter des Gremiums heißt Charles G. Dawes, ein amerikanischer Banker, Politiker und Hobbykomponist, der die »Melody in A Major« geschrieben hat, ein populäres Stückchen Salonmusik, bekannt auch als die Dawes-Melodie.

Der Dawes-Plan, präsentiert im April 1924, stellt einen Versuch 238 dar, den Deutschen entgegenzukommen und die tatsächliche Wirtschaftskraft des Landes zu berücksichtigen. Die jährlich zu entrichtende Summe wird fürs Erste auf eine Milliarde Reichsmark festgesetzt. Ein amerikanischer Anwalt übernimmt die neu geschaffene Position eines

»Reparationsagenten«, er soll darüber wachen, dass die Forderungen erfüllt werden, aber die Wirtschaft des Landes nicht zugrunde richten. Dazu kommt ein internationaler Kredit über achthundert Millionen Mark, eine Art Anschubfinanzierung, die den Banken der Wall Street signalisiert, in Deutschland könne wieder investiert werden.

Deutschland also bekommt Geld aus Amerika. Die Deutschen verwenden das Geld, um Reparationen an England und Frankreich zu leisten. Die Engländer und Franzosen wiederum können damit ihre Kriegsschulden bei den Amerikanern abtragen, die daraufhin weitere Kredite nach Deutschland vergeben und so weiter und so fort. Das ist der Reigen, der den Goldenen Zwanzigern zugrunde liegt, das ist die Melodie von Charles G. Dawes.

*

Im Oktober 1924 reist Fritz Lang nach New York. Der Regisseur ist damals schon ein bekannter Mann. Er hat aufsehenerregende Werke gedreht, die, fantasievoll, düster und technologisch innovativ, den Stummfilm zum expressionistischen Theater machen. Nun jedoch ist er im Auftrag der Ufa unterwegs, der größten europäischen Filmfirma, die während des Krieges von Ludendorff ins Leben gerufen wurde und die mittlerweile von der Industrie und von den Großbanken kontrolliert wird. Die Deutsche Bank allein besitzt dreißig Prozent, sie stellt auch den Aufsichtsratsvorsitzenden, einen Mann namens Emil Georg von Stauß.

Die Ufa ist ein seltsamer Zwitter, ein Abbild der jungen Weimarer Republik. Verschiedenste Kräfte – künstlerische, politische, kommerzielle – zerren an der Gesellschaft, und in ihren riesigen Studios, den größten in Europa, steht das altdeutsche Städtchen 239 mit Fachwerkhäusern und spitzen Giebeln (*Nosferatu*) neben dem Berliner Luxushotel (*Der letzte Mann*), der sagenhafte Drachenhort (*Die Nibelungen*) neben der modernen Großstadt (*Die Straße*). Doch eines haben die Künstler und Geldgeber der Ufa gemein: den Wunsch, den mächtigen Hollywoodstudios etwas Eigenes entgegenzusetzen. Weil der heimische Markt zu klein ist für Werke, die in der Produktion Millionen

kosten, möchte sich die Ufa auch in den USA durchsetzen. Deutsche Qualität gegen amerikanische Massenware: eine wiederkehrende Denkfigur in der Wirtschaftsgeschichte.

Fritz Lang soll sich einen Eindruck von den Produktionsmethoden der Warner Brothers und United Artists verschaffen. In einem Bericht für den Aufsichtsrat schreibt er von der amerikanischen Begeisterung für die Männer des Wilden Westens: Es werde nicht leicht, so sagt er, den revolverschwingenden Cowboys mit Siegfried und den Nibelungen Konkurrenz zu machen. Noch beeindruckter zeigt sich Lang vom Lichtspiel der Großstadt New York. Er legt den Kopf in den Nacken und notiert: »Über den Autos und den Hochbahnen tauchen Türme auf in Blau und Gold, in Weiß und Purpur, von Scheinwerfern aus dem Dunkel der Nacht gerissen.«

*

Boschs amerikanischer Traum ist unterdessen geplatzt. Aber er hat noch eine andere Idee, wie es für die deutsche Chemie weitergehen könnte. Seit einiger Zeit beschäftigt sich die BASF mit einem synthetischen Ersatz für das Erdöl, einen zunehmend wichtigen Energieträger der globalen Wirtschaft. Kohleverflüssigung heißt das Verfahren, ein Wissenschaftler namens Friedrich Bergius hat es entwickelt: Braun- oder Steinkohle, beide in Deutschland zur Genüge vorhanden, werden unter hohem Druck zu flüssigem Kohlenwasserstoff gemacht, um künstlichen Treibstoff zu erzeugen. So weit die Theorie. Allerdings ist die Sache noch nicht ausgereift. Um das Verfahren großtechnisch umzusetzen, bedarf es gewaltiger Investitionen, die selbst die BASF, die größte der Farbenfabriken, nicht 240 allein stemmen kann. Deshalb greift Bosch eine alte Idee wieder auf: Er möchte die deutsche Chemie in einem einzigen Unternehmen zusammenführen.

*

Auch die Schwerindustrie an der Ruhr steht vor schweren Entscheidungen. Man hat im Krieg enorme Überkapazitäten aufgebaut

und danach ein paar Jahre lang von den zurückgelegten Gewinnen gelebt. Die Inflation, diese verrückte Zeit, in der sich Schulden wie von Zauberhand verflüchtigten und selbst die penibelsten Buchhalter die Orientierung verloren, hat den Blick auf den wahren Zustand der Branche vernebelt. Nun lichtet sich der Nebel.

Für den Stinnes-Konzern ist es zu spät. Der Gründer Hugo Stinnes ist im April 1924 an einer Lungenentzündung gestorben. Bis zum Ende hat er versucht, sein auf Fremdkapital aufgebautes Unternehmen der veränderten Wirtschaftslage anzupassen, er hat den Söhnen, die es weiterführen sollen, erklärt: »Meine Kredite sind eure Schulden«, doch die Sanierung misslingt, die Verbindlichkeiten liegen bei etwa zweihundert Millionen Mark, ein Konsortium von Banken übernimmt das Gesamtkunstwerk und zerschlägt es. Den Anteil am RWE übernimmt der Staat Preußen, ein Großteil des Montanbesitzes geht an eine englisch-amerikanische Finanzgruppe. Vom Imperium des »German Rockefeller« bleibt am Ende nicht viel übrig.

Bei Krupp sind es vor allem die Gussstahlfabrik in Essen und die Germaniawerft in Kiel, die gewaltige Verluste machen. Was tun? Notgedrungen nimmt man das Geld aus New York, eine Zehn-Millionen-Dollar-Anleihe, aufgelegt von Goldman Sachs. »Tore, Türen, Schlösser, Wege, Kanäle, Rinnen, Pflaster, alles muß stets in Ordnung sein«, hat Alfred Krupp einst in seinem »General-Regulativ« erklärt. Jetzt hängen an ebendiesen Toren und Türen Urkunden, auf denen geschrieben steht, dass sämtliche Warenbestände der Firma verpfändet seien und das Eigentum amerikanischer Investoren.

241 Die Zwölf-Millionen-Dollar-Anleihe, die der Konkurrent Thyssen von dem Geldhaus Dillon Read erhält, kommt mit einer klaren Botschaft. Die Wall-Street-Banker finden, dass sich die Schwerindustrie an der Ruhr eine Struktur geben sollte, die amerikanischen Anlegern leicht zu vermitteln sei. Ein englischer Begriff – der Trust – geht in den deutschen Sprachgebrauch ein.

*

Der »Trust« (im Duden auch: die Vertrustung, das Vertrusten, das Vertrustetwerden) ist eine weitergehende Form des Zusammenschlusses als das Kartell. Während die Firmen, die sich in Kartellen zusammentun, vertraglich vereinbarte Absprachen über Preise oder Absatzmärkte treffen, dabei aber selbständig bleiben, verlieren die Firmen, die sich vertrusten, ihre Unabhängigkeit. Das Ziel eines Trusts liegt typischerweise darin, Größenvorteile zu nutzen, Stückkosten zu senken und in einem Geschäftsfeld eine marktbeherrschende Stellung zu erringen. Der Trust ist die Organisationsform der Massenproduktion, und die größte Organisation von allen sitzt in Pittsburgh. Das Ungetüm heißt U. S. Steel, bewundert und gefürchtet schon wegen seiner Größe, eine Kombination aus Dutzenden Stahlfirmen, die Anfang des Jahrhunderts unter der Aufsicht des berühmten Bankiers John Pierpont Morgan vertrustet worden sind.

*

Im November 1924 treffen sich die Vertreter der wichtigsten deutschen Chemiefirmen in Leverkusen. Auch sie reden über einen Trust. Schon lange sind die Firmen über eine kartellartige Interessengemeinschaft miteinander verbunden, nun soll mehr daraus werden. Doch einigen können sich die Unternehmer nicht. Sie streiten vor dem Abendessen, sie streiten beim Abendessen, sie streiten nach dem Abendessen. Bequemerweise bietet die Villa des Bayer-Chefs Duisberg – sie hat 36 Räume – genügend Rückzugsorte für Befür 242 worter und Gegner. Bayer, Cassella und Kalle gehen ins Billardzimmer, Hoechst, Weiler-ter-Meer, Agfa, Griesheim und BASF sitzen in der Bar.

*

Zwei Männer insbesondere sind es, die an diesem Abend aneinandergeraten, und beide heißen Carl.

Der eine, Carl Duisberg, arbeitet seit vierzig Jahren bei Bayer. Er hat ursprünglich mal als Chemiker angefangen und ein paar Farbstoffe entwickelt. Doch seine eigentliche Stärke liegt in der Organisation.

Leverkusen, die schönste Chemiefabrik der Welt, ist sein Werk. Die Gründung der bestehenden Interessengemeinschaft hat er einst angeregt. Nun aber bremst er, weil er fürchtet, dass Bayer in einer vollständigen Fusion an Einfluss verlieren könnte. Der Bayer-Chef sieht sich mittlerweile als eine Art »Jupiter Tonans« der Chemieindustrie – so schreibt Duisberg-Biograf Plumpe –, und das sagt schon einiges aus: Duisberg, der donnernde Obergott, ist alt geworden und auch ein bisschen pompös.

Der andere, Carl Bosch von der BASF – 13 Jahre jünger, ein zurückhaltender Mensch, der die Öffentlichkeit scheut und seine Freizeit damit verbringt, seltene Käfer zu sammeln und in die Sterne zu schauen –, ist eher Wissenschaftler als Organisator, geprägt von den vergangenen Erfolgen des Unternehmens, das immer wieder in langfristige Großforschungsprojekte investiert hat, die Suche nach dem Indigo zunächst, dann die Entwicklung des Kunstdüngers. Diese Erfolgsgeschichte möchte Bosch mit der Mineralölsynthese fortsetzen, und er meint, dafür auf eine Fusion angewiesen zu sein.

Dass sich Bosch letztendlich durchsetzt, ist auch der schwierigen Situation im Ausland geschuldet. Vor dem Krieg hat Deutschland in der Farbenproduktion einen Weltmarktanteil von neunzig Prozent gehabt, nun ist die Führungsposition verlorengegangen. Zwei Möglichkeiten gibt es: Man kann versuchen, die Interessengemeinschaft 243 zu optimieren, die Organisation zu straffen, Kosten zu senken und auf diese Weise wieder zum Erfolg zu kommen. Das ist Duisbergs Vision, sie ist mühselig und ein wenig langweilig. Oder man arbeitet am nächsten großen Ding, einem gewaltigen Projekt, einer Kraftanstrengung, die den deutschen Innovationsvorsprung auf einen Schlag wiederherstellt. Das ist die Idee von Bosch.

*

Boschs Projekt passt gut in die Zeit. Binnen weniger Jahre vollziehen sich in der Architektur, in der Kunst, in der Wissenschaft wegweisende Entwicklungen, die ihren Ursprung in der späten Kaiserzeit haben und

sich nun frei entfalten können. Bertolt Brecht bricht mit den Konventionen des klassischen Theaters, Walter Gropius schafft die Architektur der Zukunft, Arnold Schönberg entwirft anhand zwölf aufeinander bezogener Töne eine eigene Kompositionsmethode. Die Idee, eine künstliche Alternative zum fossilen Brennstoff zu entwickeln, erscheint ebenso radikal und kühn, sie verspricht die Weltwirtschaft ganz neu aufzustellen, sie ist, wenn man so will, ein Projekt der Moderne.

*

In den Redaktionsräumen der *Frankfurter Zeitung*, eng und verwinkelt und deshalb »Fuchsbau« genannt, entsteht zur selben Zeit ein neuartiges Feuilleton, ein Kulturteil, der sich nicht allein dem Schöngeistigen widmet, sondern der aufregenden, vielschichtigen und oft hässlichen Gegenwart der Weimarer Republik. Ein Meister der Form ist Siegfried Kracauer, der eine originelle Soziologie des Alltags betreibt und sich dabei en passant auch der Ökonomie widmet. Die langen Beine der Tiller Girls, einer glamourösen Tanztruppe, erinnern den Feuilletonisten in ihren präzis aufeinander abgestimmten Bewegungen an den Fordismus. Die Tiller Girls, 244 schreibt Kracauer, seien ein »ästhetischer Reflex der von dem herrschenden Wirtschaftssystem erstrebten Rationalität«.

*

Was nun ist dieser Fordismus genau? Im März 1925 ist zum ersten Mal die Rede davon. Danach taucht der Begriff immer wieder auf – in Vorträgen (»Fordismus? Von Frederick Winslow Taylor zu Henry Ford«), in Büchern (*Fordismus. Über Industrie und Technische Vernunft*) und in Nachschlagewerken (Einträge zu Fordismus und Fordation finden sich im *Handwörterbuch des Kaufmanns. Lexikon für Handel und Industrie*). Der Fordismus wird darin als eine neue, aus Amerika stammende Produktionsmethode dargestellt, die tayloristische Arbeitsoptimierung und den Einsatz von Fließbändern verbindet, um Effizienzgewinne zu erzielen.

Ein linker Journalist namens Karl Grünberg schleicht sich ein in die Berliner Niederlassung der Ford Motor Company, um zu eruieren, was das genau bedeutet. Er sieht, wie das zu bearbeitende Objekt auf einem Förderband langsam durch den Raum »fließt«. Und Dutzende Arbeiter, ungelernt und anonym, die Kontrollnummern auf der Brust tragen. Sie montieren die aus Amerika verschifften Einzelteile zu fertigen Autos zusammen, wobei jeder Einzelne bloß eine einzige Aufgabe übernimmt. Einer lackiert. Einer zieht Schrauben fest. Einer schlägt Nieten ein.

Der Journalist weiß gar nicht, worüber er mehr staunen soll. Über die entwürdigende Stupidität der Arbeit. Oder über die hohen Löhne, die dafür gezahlt werden. Oder über die verblüffende Geschwindigkeit, mit der die Automobile zusammengefügt werden: »Am Anfang liegen auf dem Band nur ein paar Achsen. Wenige Meter weiter befinden sich schon Federn dran. Motor und Kühler werden eingebaut, Räder anmontiert, Reifen aufgezogen und am Ende fährt das fertige Untergestell auf das Prüffeld.«

Grünbergs Text spiegelt die Ambivalenz wider, mit der die Deut 245 schen der amerikanischen Massenproduktion begegnen. Zu gerne glaubt man dem Versprechen: höhere Produktivität gleich höhere Gewinne gleich höhere Löhne gleich höhere Kaufkraft gleich höhere Nachfrage gleich höhere Gewinne – eine endlose Aufwärtsspirale, in der sich positive Effekte verstärken und einen permanenten Boom ermöglichen, der die Klassengegensätze entschärft.

Doch weckt der Fordismus auch tiefsitzende Ängste. Die Gewerkschafter machen sich Sorgen, weil Henry Ford, der Namensgeber des Fordismus, Betriebsräte und Tarifverhandlungen ablehnt. Konservative Intellektuelle wiederum weisen darauf hin, dass die amerikanischen Produktionsmethoden zulasten nationaler Eigenart gehen könnten, zulasten des deutschen Handwerks, zulasten der deutschen Qualitätsarbeit, ja, zulasten der deutschen Kultur im Allgemeinen. In der amerikanischen Massenproduktion und in der demokratischen Willensbildung sehen die Konservativen zwei Facetten derselben Entwicklung hin zu einer dekadenten Beliebigkeit, einer geistlosen

Konsumgesellschaft, einer Herrschaft der Mittelmäßigkeit. Alles genau wie beschrieben in Spenglers *Untergang des Abendlandes*.

*

Die Firma Fried. Krupp übrigens verweigert sich der großen Fusion in der Stahlindustrie, die von den amerikanischen Geldgebern empfohlen wird. Immer schon hat man sich in Essen für etwas Besonderes gehalten und gemeint, aufgrund der großen Firmentradition von ökonomischen Zwängen ausgenommen zu sein. So auch nun. Gustav Krupp von Bohlen und Halbach, der Aufsichtsratsvorsitzende, der, obgleich angeheiratet, den Familiendünkel auf die vollkommenste Weise verinnerlicht hat, schreibt in einem Brief an Fritz Thyssen: »Ein selbständiges Familienunternehmen wird, trotz beschränkterer Mittel, manche technische Sonderaufgabe verfolgen, manche besondere Einrichtung, wenn auch in Notzeiten kärglicher, 246 eigenartiger entwickeln können als eine große Gemeinschaft mit ihren weit verzweigten Zielen.«

*

Der Donnergott ist heiser. Noch immer hadert Carl Duisberg, der Jupiter Tonans der Chemieindustrie, mit der Fusion, er will die Vertrustung nicht. Selbst den hartnäckigen Kehlkopfkatarrh, den er sich zugezogen hat, führt Duisberg auf das verdammte Vertrustetwerden zurück. Im Januar 1925 schreibt er einem Kollegen, das zurückliegende Jahr sei für ihn nicht schön gewesen, »es fing schlecht an und lief schlecht aus«.

*

Fritz Lang beginnt mit den Dreharbeiten für *Metropolis*, inspiriert von New York, der Weltstadt, die er ein paar Jahre vorher besucht hat. Langs Metropolis ist zweigeteilt. Eine kleine Oberschicht, angeführt von einem Großkapitalisten, lebt in einer luxuriösen Gartenstadt auf den obersten Etagen der Wolkenkratzer, die große Masse der Menschen dagegen in einer unterirdischen Arbeiterhölle. Und dazwischen der Maschinenraum, fensterlos und fordistisch, in dem gesichtslose Proletarier, dem Rhythmus

der Rationalisierung unterworfen, die Hebel gewaltiger Maschinen bedienen – ein Bild wie aus Charlie Chaplins *Modern Times*, nur ohne die Komik.

Wenn das Kino, wie der Feuilletonist Kracauer meint, kollektive Sehnsüchte widerspiegelt, die unter der Oberfläche liegen, dann steht *Metropolis* für einen sehr deutschen Traum: die harmonische Lösung der sozialen Frage. Der Sohn des Kapitalisten verliebt sich in eine Arbeiterin, die ihm zufällig begegnet, er folgt ihr in die Unterwelt und stellt schließlich, Klassengegensätze überbrückend, den sozialen Frieden her, Arbeitgeber und Arbeitnehmer reichen sich die Hand. Das sentimentale Motto des Films – »Mittler zwischen Hirn und Händen muss das Herz sein« – erinnert ein wenig an Rathenaus 247 mystischen Wunsch: dass ein Reich der Seele den Menschen von den Zwängen des Maschinenzeitalters befreien möge.

Origineller als die Handlung ist die aufwändige Kulisse. Lang beschäftigt einen Architekten, der eine ganze Stadt aus Miniaturwolkenkratzern, Autos und Flugzeugen schafft. Und er nutzt einen raffinierten Spiegeleffekt, um die Wolkenkratzer optisch in die Höhe zu verlängern. So bringt Lang den Augenblick, als er selbst, ein kleiner Mensch nur, den Kopf in den Nacken legte und die Wolkenkratzer von Manhattan betrachtete, auf die Leinwand: »Über den Autos und den Hochbahnen tauchen Türme auf in Blau und Gold.«

Aus den Augen allerdings verliert der Augenmensch Lang die Kosten. An manchen Einstellungen, die im Film bloß wenige Sekunden dauern, arbeitet die Crew mehrere Tage. Die Explosion, die den Maschinenraum von Metropolis zerstört, muss vier Wochen lang vorbereitet werden, die Szene selbst ist eineinhalb Minuten lang. Über dreißigtausend Statisten wirken mit. Sogar ein Videotelefon lässt Lang einrichten, das der Großkapitalist nutzt, um mit seinen Angestellten zu sprechen. In der Realität existiert das zukunftsweisende Gerät noch gar nicht, im Film funktioniert es einwandfrei.

*

Elektrizität in jedem Gerät.

So lautet der Slogan einer damals allgegenwärtigen Werbekampagne. Siemens und AEG, die vor dem Krieg ähnlich weltmarktführend waren wie die deutsche Chemie, sind gegenüber der amerikanischen Konkurrenz zurückgefallen. Die Firmen Westinghouse und General Electric verfügen über mehr Kapital und über den größeren Absatzmarkt. Bügeleisen und Staubsauger, Toaster und Waschmaschinen werden dort zu Alltagsgegenständen.

Doch auch in Deutschland schreitet die Elektrifizierung allmählich voran, und es sind die beiden Großen, AEG und Siemens, die, mal konkurrierend, mal kooperierend, immer neue Geräte auf den Markt bringen. Das Marketing gewinnt an Stellenwert und wird zur
248 Wissenschaft, die Erkenntnisse stammen aus Amerika: dass Geduld vonnöten ist, um eine Marke nachhaltig aufzubauen. Dass ein einheitliches Markenbild beim Konsumenten einen bleibenden Eindruck hinterlässt. Dass man ein paar wenige Kernbotschaften durch stetige Wiederholung in den Köpfen verankert.

Deutschlands erster Marketingmann heißt Hans Domizlaff, ein Mann, der wohl lieber Dichter gewesen wäre. Doch nichts, was Domizlaff an schöner Literatur schafft, ob Lyrik oder Prosa, ist so erfolgreich wie die Kampagne, die er für ein bis dahin unbekanntes Tabakunternehmen namens Reemtsma entwickelt, nichts Bleibenderes hat er geschaffen als die Poesie des prägnanten Markenversprechens, das er der R6-Zigarette verpasst: »Doppelt fermentiert«.

*

Ein anderer Pionier der Massenpsychologie, der Bücher schreibt, veröffentlicht sein erstes Werk im Sommer 1925. *Mein Kampf* verkauft sich zunächst mäßig. Die Zeit ist noch nicht reif für Adolf Hitler.

*

Die Regierungen dieser Jahre wechseln rasch, die Amtszeiten sind kurz und krisenbehaftet. Für Beständigkeit sorgt Gustav Stresemann, der

Außenminister. Er zielt darauf hin, den Forderungen der Alliierten nachzukommen und Deutschland in der angelsächsisch geprägten Weltwirtschaft zu verankern. Einige Jahre lang ist Stresemann erfolgreich. Deutschland unterzeichnet die Locarno-Verträge und tritt dem Völkerbund bei. Noch wichtiger für die junge Republik: Mitte der 1920er Jahre überwindet die Wirtschaft ein kurzes Zwischentief, und das amerikanische Geld fließt zunächst weiter. Und weiter. Und weiter.

*

249 Für seine Bemühung in der Reparationsfrage wird Charles G. Dawes 1925 mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnet. Er ist inzwischen US-Vizepräsident – und wenn er irgendwo einen großen Auftritt hat, findet sich meist ein Klavierspieler, ein Violinist oder eine ganze Kapelle, die dem Nobelpreisträger zu Ehren die Dawes-Melodie spielt.

*

Im Winter 1925 schließen sich einige der größten Unternehmen der Schwerindustrie zu den Vereinigten Stahlwerken zusammen, der Name stellt, wahrscheinlich unbeabsichtigt, einen Bezug zum ideellen Vorbild her. Die Vereinigten Stahlwerke, das klingt nach den Vereinigten Staaten.

*

Im selben Winter fusioniert die deutsche Chemie. Die I. G. Farbenindustrie AG ist ein Gigant. Mehr als achtzigtausend Mitarbeiter beschäftigen sich mit einer verwirrenden Vielzahl chemischer Produkte, mit Farben, Pharmazeutika, Fotopapier, Pestiziden, Kunstfasern und einem kalthärtenden Klebstoff namens Kauritleim. Doch der Zusammenhalt fällt schwer, die Organisation ist weit verzweigt. Allein im Vorstand der I. G. Farben, geführt von Carl Bosch, sitzen 83 Mitglieder. Der Aufsichtsrat, geführt von Carl Duisberg, ist mit 55 Mitgliedern auch nicht gerade kohäsiv.

*

In New York gehen drei Filmbosse an Bord eines Dampfers. Metro-Goldwyn und Paramount sind schneller als Universal, weil sie, in Cherbourg angekommen, nach London eilen, um dort ein Flugzeug nach Berlin zu nehmen. Die finanziellen Probleme der Ufa haben sich inzwischen herumgesprochen. Europas größte Filmfirma hat
250 zahlreiche Kinos, Kopierwerke und Produktionsfirmen übernommen und sich mit aufwändigen und künstlerisch ambitionierten Großprojekten verhoben, die Schulden liegen bei 25 Millionen Mark.

Um die dringend benötigten Millionenkredite der Amerikaner zu bekommen, muss die Ufa einiges tun, sie öffnet ihre Lichtspielhäuser für die Filme aus Hollywood. Der Deal geht als Schlüsselmoment in die Filmgeschichte ein. Bald schon, gegen Ende der 1920er Jahre, werden in deutschen Kinos etwa ebenso viele amerikanische wie deutsche Filme gezeigt. Zugleich scheitern die Deutschen mit dem Versuch, die eigene Qualitätsproduktion bei den Amerikanern beliebt zu machen. Es ist ein Kräftemessen unter ungleichen Voraussetzungen, der revolverschwingende Sheriff bezwingt den drachentötenden Siegfried.

*

Auch die Ölbosse kommen nach Deutschland.

Die Ursprünge der Branche liegen im Mittleren Westen. In Cleveland, Ohio, hat John D. Rockefeller Mitte des 19. Jahrhunderts eine Raffinerie gegründet und zu einem Trust namens Standard Oil ausgebaut, der weltweit Erdöl fördert und Produktion, Verarbeitung und Vertrieb kontrolliert. Das mächtige Unternehmen ist 1911 infolge der Anti-Trust-Gesetzgebung zerschlagen worden. Eine der Nachfolgefirmen ist Standard Oil of New Jersey, immer noch brutal umsatzstark und weltweit tätig, die größte Firma der Welt.

Allerdings gibt es Zweifel am Geschäftsmodell. Die weltweiten Vorkommen gehen zur Neige, das stellt eine vom US-Präsidenten einberufene Sachverständigengruppe fest, sie gibt dem Öl sechs Jahre, der Peak ist angeblich überschritten. Umso interessanter erscheint den Amerikanern, was sich bei der I. G. Farben in Deutschland tut. Die Firma

hat Abermillionen von Mark in eine Fabrik in Leuna bei Leipzig investiert, die künstlichen Treibstoff produzieren soll. Hunderttausend Tonnen pro Jahr. Zu einem Preis, der langfris 251 tig konkurrenzfähig erscheint. Frank Howard, Produktmanager von Standard Oil, reist nach Ludwigshafen, man zeigt dem Amerikaner, was man kann, und noch ein bisschen mehr – und macht den erhofften Eindruck.

Standard Oil ist ein Konzern, dessen Kultur von aggressiven Transaktionen geprägt ist, weniger von Forschung und Entwicklung. Howard ist beeindruckt von dem, was er in den Labors von Ludwigshafen sieht, von einer »world of research and development on a gigantic scale«, wie er seinem Chef Walter Teagle berichtet. Der Chef kommt prompt nach. Die Amerikaner lassen sich das Verfahren zur Herstellung künstlichen Treibstoffs erklären, dann besuchen sie das nahe gelegene Heidelberg, die Stadt der Dichter und Denker. Sie gehen auf den umliegenden Hügeln spazieren und träumen von einem Schlaraffenland, in dem das Öl nie ausgeht.

*

Ein Romanmanuskript von Franz Kafka erscheint posthum im S. Fischer Verlag. Kafka hat die Geschichte des 16-jährigen Karl Roßmann, der von den Eltern nach Amerika geschickt wird, nicht mehr fertigstellen können. In Amerika ist Kafka nie gewesen, er buchstabiert Oklahoma mit drei a, und eine Brücke verbindet New York und Boston. Am Ende des Fragments, das der Freund und Nachlassverwalter Max Brod 1927 unter dem Titel *Amerika* veröffentlicht, steigt Roßmann in einen Zug, der in die endlosen Weiten des Westens führt: »Jetzt erst begriff Karl die Größe Amerikas.«

*

Noch ein Amerika-Buch, der Autor heißt Hitler. Die Hitlerforschung bezeichnet den unveröffentlichten Text als das »Zweite Buch«. Während die Vereinigten Staaten in Hitlers erstem Buch, *Mein Kampf,* kaum erwähnt werden, spielen sie im »Zweiten Buch« eine Hauptrolle. Denn

Hitler fürchtet die Standortvorteile der 252Neuen Welt: die enormen Ressourcen, die schiere Größe des Absatzmarkts. Ebendarum fordert er, dass die Deutschen im Osten Europas einen amerikaähnlichen Lebensraum erobern und besiedeln, genauso wie es die europäischen Einwanderer einst jenseits des Atlantiks gemacht haben. Amerika ist in Hitlers Geografie eine feste Größe. Als Schüler hat er die Werke von Karl May verschlungen – ein weiterer Autor, der über den Wilden Westen geschrieben hat, ohne je dort gewesen zu sein.

*

Mehr als von Amerika versteht Hitler von Autos, er liebt es, über Nockenwellen und Radaufhängungen zu sprechen, er pflegt die Beziehung zu Jakob Werlin, dem Münchener Verkaufsleiter von Daimler, der ihn mit den jeweils neusten Mercedes-Modellen versorgt. Hitler liebt Mercedes. Doch gesamthaft ist er enttäuscht von der deutschen Autoindustrie, die gegen die ausländische Konkurrenz nicht zu bestehen vermag, so dass, wie er schreibt, »in unserem eigenen Lande der amerikanische Wagen sich in beängstigender Weise breitmacht«.

*

An Versuchen, Ford und General Motors Konkurrenz zu machen, mangelt es nicht. Die deutschen Autobauer wollen ein kleines Auto für den Massenmarkt produzieren. Doch viele der Modelle, die so niedliche Namen wie Koco, Sascha oder Dixi tragen, können sich nicht durchsetzen. Am erfolgreichsten noch ist die Adam Opel KG in Rüsselsheim, sie führt als erste die Fließbandarbeit ein und stellt einen Wagen her, der klein und grün ist und deshalb Laubfrosch genannt wird.

Für einen wirklich preisgünstigen Kleinwagen ist die zersplitterte deutsche Autoindustrie noch nicht reif, da sind zu viele Mittel253ständler, geführt von eigenwilligen Technikern, die produktorientiert, nicht gewinnorientiert denken. Während die Amerikaner am Band ungelernte Kräfte einsetzen, beschäftigen die Deutschen Facharbeiter, die mit Vielzweckmaschinen arbeiten. Etwa vierhundert Arbeitsstunden braucht

Ford für die Herstellung eines Wagens, die Deutschen benötigen zehnmal so viel.

Hinzu kommt, dass in Deutschland die breite Mittelschicht fehlt, das Bürgertum hat unter Krieg und Inflation gelitten, weshalb sich bedeutende Firmen wie Daimler und Benz auf eine kleine Gruppe kaufkräftiger Kunden konzentrieren, die hohe Preise zahlen können. Sie gehen auf individuelle Gestaltungswünsche ein und haben entsprechend viele Modelle im Angebot. Die deutsche Fokussierung auf das Premiumsegment der Autobranche ist in den 1920er Jahren bereits angelegt.

*

Den Aufsichtsrat bei Daimler leitet Emil Georg Stauß, ein Lehrersohn, der reich geheiratet hat und Wert auf den 1917 erworbenen Adelstitel legt, er nennt sich »Ritter von Stauß«. Bei der Deutschen Bank hat dieser Ritter von Stauß die klassische Hauskarriere gemacht, er ist als Assistent des Gründungsdirektors Siemens eingestiegen und später in den Vorstand der Bank aufgerückt. Seine Bestimmung sieht er darin, Konkurrenten mittels großer Transaktionen zusammenzuführen und der Industrie auf diese Weise Struktur zu geben, auch darin steht der Ritter ganz in der Tradition der Bank.

Als Aufsichtsrat ist Stauß an der Gründungsfusion der Mitropa, der transeuropäischen Schlafwagengesellschaft, genauso beteiligt gewesen wie am Zusammenschluss von Deutscher Aero Lloyd und Junkers Luftverkehr zur Deutschen Luft Hansa AG. Doch in der Autobranche will der große Wurf nicht gelingen, die mittelständischen Autobauer sind einfach zu eigenwillig, und Opel, der Branchen 254 führer, möchte sich nicht mit Firmen zusammentun, die weniger effizient und rentabel arbeiten.

Letztlich sind es bloß zwei Unternehmen, die unter Anleitung der Deutschen Bank fusionieren. Sie passen gut zusammen, denn beide fertigen Wagen der gehobenen Mittelklasse. Und sie blicken auf eine ähnliche Geschichte zurück. Lange haben Gottfried Daimler und Carl Benz, die Pioniere der Autoindustrie, knapp hundert Kilometer

voneinander entfernt gearbeitet, sie haben mit denselben Problemen gerungen, ökonomisch wie technisch, ohne je miteinander zu sprechen. Nun, im Juni 1926, finden sie posthum doch noch zueinander. Man könnte es fast romantisch nennen: Aus Daimler und Benz wird die Daimler-Benz AG.

*

Derselbe Stauß, der Daimler und Benz zusammenführt, schreibt einen Brief an den Regisseur Fritz Lang. Er bedauert, dass er es nicht geschafft habe, vor Antritt einer Urlaubsreise in den Filmstudios der Ufa vorbeizuschauen, und fügt umständlich hinzu: »Ich hätte gern bei dieser Gelegenheit auch mit Ihnen ein Wort über die wirtschaftliche Seite des Films gesprochen, die mir recht große Sorgen gemacht hat.«

Die Produktionskosten für *Metropolis* liegen inzwischen dreimal so hoch wie budgetiert, und nach eineinhalb Jahren Dreharbeiten ist der Film immer noch nicht fertig. Stauß leitet den Aufsichtsrat der Ufa. Die Deutsche Bank, der größte Anteilseigner, engagiert sich hier nicht aus wirtschaftlichen Gründen, man weiß, dass die Filmfirma keine hohen Renditen erzielen wird, es geht, wie in der Kultur so oft, um andere Dinge, um Politik, um Prestige und Einfluss. Die Ufa ist ein patriotisches Projekt, sie soll der nationalen Filmindustrie zur Weltgeltung verhelfen. Gleichwohl ist man bei der Deutschen Bank nicht bereit, jeden Preis dafür zu zahlen.

Lang antwortet dem Bankier nonchalant, er habe den Film fast fertig gedreht, im Übrigen sei er sich sicher, dass *Metropolis* das »da255rin investierte Kapital mit Zinsen und Zinseszins zurückgewinnen wird«. Man meint, zwischen den Zeilen die Indignation zu lesen: dass es der Banause von der Bank überhaupt wagt, dem Genie mit Geld zu kommen. Zwischen Geldgeber und Künstler entspinnt sich ein typischer Konflikt – zwei Parteien, die etwas voneinander wollen und am Ende doch unzufrieden auseinandergehen. So auch in diesem Fall. Dass die Deutsche Bank bei der Ufa aussteigt, ist auch auf *Metropolis* zurückzuführen. Der

Film spielt die 22 Millionen Reichsmark, die man investiert hat, nicht annähernd wieder ein.

*

Hitlers »Zweites Buch«, geschrieben vermutlich im Sommer 1928, kommt gar nicht erst auf den Markt. Gut möglich, dass der Parteiverlag der NSDAP dem Autor von einer Veröffentlichung abgeraten hat. *Mein Kampf* verkauft sich nur noch schleppend, ein zweites Buch ist nicht gefragt. Das Schicksal der Nationalsozialisten – und Hitlers Erfolg als Buchautor – hängt von der wirtschaftlichen Entwicklung ab. Bloß wenn es Deutschland schlecht geht, geht es den Nationalsozialisten gut.

*

Es geht den Deutschen 1928 so gut wie lange nicht. Großzügig investiert der Staat in Infrastruktur und Kultur, in Freizeiteinrichtungen und sozialen Wohnungsbau. Eine Arbeitslosenversicherung tritt in Kraft, sie ist auf maximal 1,4 Millionen Notfälle ausgerichtet, die konjunkturellen Aussichten scheinen günstig, die Industrie hat Kriegsfolgen und Inflation überwunden, Siemens, Mannesmann und die I. G. Farben exportieren kräftig, die industrielle Produktion erreicht endlich wieder das Niveau von 1913.

Brüchig ist allerdings das Fundament, auf dem die Prosperität steht. Die amerikanischen Kredite, die Staat und Industrie für die Finanzierung langfristiger Investitionen in Anspruch nehmen, ha256ben kurze Laufzeiten und müssen regelmäßig durch neue Kredite abgelöst werden. Nicht nur Hjalmar Schacht, der Präsident der Reichsbank, warnt vor den Risiken der öffentlichen und privaten Überschuldung, sie liegen ja auch auf der Hand. Doch ist es wie in jedem Boom. As long as the music is playing, you've got to get up and dance.

*

Charlestontanzend. Bubikopftragend. Ketterauchend. Ein neuer Typus von Frau tritt in Erscheinung: das It-Girl.

Eine Fotografie zeigt Clärenore Stinnes sehr lässig, womöglich gelangweilt, umgeben von Männern im Frack mit weißer Fliege. Sie selbst hat einen Pelz um die Schultern gehängt, darunter ein helles Seidenkleid. Sektflaschen und geleerte Gläser stehen auf dem weiß gedeckten Tisch, zwei Luftballons schweben darüber, ein Tanzball der Berliner Secession.

Clärenore, Tochter des verstorbenen Unternehmers, ist bei der Nachfolge leer ausgegangen, die Firma ist den Brüdern Edmund und Hugo junior überlassen worden, die das Schuldenkonstrukt in den Konkurs geführt haben. Clärenore sucht noch nach ihrer Bestimmung. Ein Autobauer fragt, ob sie Rennen fahren will. Sie tritt unter einem Pseudonym an, Fräulein Lehmann, denn der Familienname hat seit der Inflation keinen guten Klang mehr. Bald darauf bricht sie zu einer Weltreise auf, begleitet von einem Fotografen, zwei Mechanikern und zwei Terriern, die Billy und Lilly heißen. Das Sponsoring ist ausgeklügelt, denn die Fahrerin lässt sich die Reise von Sponsoren bezahlen. Fräulein Lehmann wirbt für deutsche Qualitätsproduktion, für das Auto von Adler, für die Reifen von Continental, für die Zündung von Bosch.

*

257 Keine Frauen gibt es im Verwaltungsrat der I. G. Farben. Der Künstler Hermann Gröber porträtiert das Gremium, das Bild wird unter dem Namen *Rat der Götter* bekannt, eine Anspielung vielleicht auf das gleichnamige Gemälde des flämischen Barockmalers Peter Paul Rubens. Bei Rubens strotzen die halbnackten Götter nur so vor Muskelkraft, bei Gröber sind da bloß ein paar müde Anzugträger. Und im Vordergrund des Bildes, auf Armstühlen sitzend und einander zugewandt, die beiden glatzköpfigen Obergötter: Carl Duisberg und Carl Bosch.

*

Lange hat die I. G. Farben mit Standard Oil verhandelt, 1929 ist es so weit: Die Amerikaner erwerben die Auslandsrechte für die Mineralölsynthese. Die Deutschen erhalten dafür Standard-Oil-Aktien im Wert von 35 Millionen – Kapital, das dringend benötigt wird, denn der künstliche

Treibstoff, in den die I. G. Farben so große Hoffnungen setzt, ist immer noch ein gigantisches Verlustgeschäft.

*

Im Juni 1929 kehrt Clärenore Stinnes von der Weltumrundung zurück, sie ist zwei Jahre unterwegs gewesen. In Sibirien hat sie den gefrorenen Baikalsee überquert, in der Wüste Gobi Räuber in die Flucht geschlagen, in den Anden den quälenden Durst mit Kühlwasser gestillt, nun, endlich wieder in Berlin, sieht sie, dass Deutschland in ihrer Abwesenheit auch ein paar Dinge erlebt hat: Die Nationalsozialisten befinden sich im Aufwind, die kommende Krise kündigt sich an. Die Krupp-Werke in Essen entlassen mehr als sechshundert Arbeiter, die Deutsche Bank und die Disconto-Gesellschaft fusionieren, um Personal abzubauen, und General Motors aus den USA übernimmt für 26 Millionen Dollar achtzig Prozent der Adam Opel KG. Der erfolgreichste deutsche Autobauer hat zu viel investiert und steckt in Schwierigkeiten. GM-Chef Alfred P. Sloan 258 fährt nach Deutschland, um zu beschwichtigen: Opel wird deutsch bleiben und deutsche Autos bauen, deutsches Material verwenden und deutsche Männer beschäftigen. Sloan sagt: »Gestützt von der stärksten Weltmacht, die es im Automobilbau gibt, kann das Opel-Werk nun durch die nächsten schweren Jahre gehen.«

*

Das Dawes-Abkommen wird durch den Young-Plan abgelöst. Der neue Plan soll es den Deutschen leichter machen, den Reparationsforderungen nachzukommen, er sieht eine jährliche Zahlung von zwei Milliarden Goldmark vor. Es ist die lange Laufzeit, die in Deutschland für Empörung sorgt: dass man bis in die 1980er Jahre für einen Krieg zahlen soll, den man meint, nicht verschuldet zu haben. Die nationale Rechte, angeführt von Alfred Hugenberg und Adolf Hitler, initiiert ein Volksbegehren und spielt auf der bekannten Klaviatur. Dolchstoß. Versailles. Kriegsschuldlüge. Die meisten Schwerindustriellen lehnen den Plan ebenfalls ab, wollen aber öffentlich nicht gemeinsam mit

Nationalsozialisten auftreten. Nur einer traut sich. Bei der Auftaktveranstaltung in Berlin redet Fritz Thyssen und malt den Untergang an die Wand: »Sollte der Young-Plan Gesetz werden, dann wird man den Tag, an dem dies geschieht, als den Tag der Beisetzung der Hoffnung Deutschlands bezeichnen müssen auf Freiheit, Unabhängigkeit und Zukunft.«

*

Die Hoffnung der Republik stirbt am 3. Oktober 1929. Außenminister Gustav Stresemann erliegt in Berlin einem Schlaganfall.

*

Schwarzer Donnerstag. Schwarzer Freitag. Schwarzer Montag. Schwarzer Dienstag.

259 Der Crash der New Yorker Börse in den letzten Oktobertagen setzte den wenigen goldenen Jahren der Weimarer Republik ein Ende. Als Scheinblüte hatte Hitler den Boom bezeichnet – ganz als seien die Erfolge der Wirtschaft nicht echt gewesen, ein Börsenschwindel, mit unlauteren Mitteln erkauft. Man kann Weimar aber auch als ökonomische Erfolgsgeschichte betrachten. Die Industrie knüpfte an die Leistungen an, die sie vor dem Krieg ausgezeichnet hatten, sie erwies sich in turbulenten Jahren als wandelbar und wettbewerbsfähig.

Der Beitrag Amerikas zu dieser Aufholleistung war nicht bloß finanzieller Natur. Die deutschen Unternehmen nutzten die Mittel, die ihnen zur Verfügung standen, um nach amerikanischem Vorbild Effizienzgewinne zu erzielen, sie investierten in Bürotechnik und Fließbänder, sie nutzten die Erkenntnisse der tayloristischen Managementlehre, um Arbeitsabläufe zu vereinfachen und die Produktivität zu erhöhen. Sie taten sich in Trusts zusammen, in gigantischen Organisationen, die im Sinne der amerikanischen Massenproduktion Größenvorteile suchten.

Doch taten sie all das, ohne die Besonderheiten der eigenen Kultur aufzugeben, sie blieben sich in vielerlei Hinsicht treu, die I. G. Farben

etwa, die sich von der Fusion vor allem die großtechnische Umsetzung wissenschaftlicher Innovationen versprach. Oder die Autoindustrie, die aufgrund der Beschaffenheit des deutschen Markts die handwerkliche Qualitätsproduktion beibehielt und so die Grundlagen für spätere Erfolge schuf. Oder die Schwerindustrie, die – bei aller Abneigung gegen die Gewerkschaften – zuließ, dass sich erste Ansätze einer ganz unamerikanischen Sozialpartnerschaft etablierten.

Noch etwas zeigte sich in der Weimarer Republik: Die Industriellen, die der Kaiserzeit hinterhertrauerten, lernten in guten Zeiten, mit der Demokratie zu leben. Sie akzeptierten die vielschichtigen Machtstrukturen des Mehrparteiensystems, die Unwägbarkeiten der demokratischen Willensbildung, sogar den Klamauk der allzu häufigen Regierungswechsel. Als die Weltwirtschaft aber in eine 260 schwere Krise stürzte, die das politische System überforderte, da waren sie mehr als bereit, die Republik aufzugeben.

*

Anfang der 1920er Jahre ist der BASF-Chef Carl Bosch nach Amerika gereist, um mit den amerikanischen Wettbewerbern über Kooperationen zu sprechen – in der Hoffnung, dass man in grenzüberschreitender Zusammenarbeit nicht bloß Wohlstand, sondern auch dauerhaften Frieden schaffen könne. Diese Hoffnung hat sich gegen Ende des Jahrzehnts gründlich zerschlagen. In der Krise schotten die großen Nationen ihre Märkte ab, der Welthandel geht drastisch zurück, die Gelder der Wall Street versiegen, die Vereinigten Staaten sind nicht länger bereit, als Garant und Leuchtturm einer liberalen Weltwirtschaftsordnung zu dienen. Die Deutschen werden auf sich selbst zurückgeworfen.

Die Zäsur trifft die I. G. Farben besonders schwer. Sie hat Hunderte Millionen in ein Produkt investiert, das fossile Brennstoffe ersetzen soll. Aber im Oktober 1930 stößt ein Abenteurer namens Columbus Marion Joiner bei Bohrungen in Rusk County auf das gewaltige East Texas Oil Field. Weitere Funde werden in Bahrain getätigt, und die großen Gesellschaften beginnen, auf der Arabischen Halbinsel nach Öl zu suchen.

Der Preis der Tonne Rohöl fällt und fällt und fällt, eine Katastrophe für die Chemiker in Ludwigshafen, die auf schwindende Vorräte und steigende Preise gesetzt haben.

Die Strategie, die Carl Bosch schließlich verfolgt, um die Mineralölsynthese zu retten, steht im krassen Gegensatz zum Globalisierungsversprechen offener Grenzen und freier Märkte. Die Firma muss auf eine protektionistische Politik hoffen, die den Binnenmarkt vor billigen Importen schützt und die Industrie von der Weltwirtschaft abkoppelt. Und tatsächlich: Zehn Jahre nachdem Bosch seine amerikanische Reise unternommen hat, kommt in Deutschland ein Mann an die Macht, der genau diese Politik auf die Spitze treibt.

4
Hitler

Essen im April 1927. Ein verrauchter Saal. Eine geschlossene Gesellschaft. Adolf Hitler spricht vor Wirtschaftsbürgern. Eine Reihe von Auftritten hat er im Ruhrgebiet bereits hinter sich. Er möchte Vertreter der Schwerindustrie für sich gewinnen, die der Republik kritisch gegenüberstehen. »Führer und Masse« ist der Titel des Vortrags. Gewohnt erregt stimmt Hitler das Lied vom Niedergang Deutschlands an. Demokratie und Marxismus hätten das Land zerrissen, sagt er, und nur wenn die Masse unter Anleitung eines Führers zu einer Einheit verschmelze, zu einer Volksgemeinschaft, könne die Nation ihre ureigene Stärke zurückgewinnen.

Im Publikum sitzen vor allem mittelständische Unternehmer und leitende Angestellte. Womöglich haben viele der Anwesenden in den turbulenten Jahren nach dem Krieg gelitten, haben ihre Arbeit verloren oder gar die eigene Firma, jedenfalls können sie sich in Hitlers Erzählung vom Niedergang wiederfinden. Die Großindustrie dagegen ist an diesem Abend nur durch einen einzigen Mann vertreten: Emil Kirdorf, achtzig Jahre alt, ein Titan der Kaiserzeit, der einst die Gründung des Rheinisch-Westfälischen Kohlensyndikats betrieben hat. Als Hitler geendet hat, geht der legendäre Kirdorf auf die Bühne, um dem Redner die Hand zu schütteln.

Ein paar Monate später sieht sich das ungleiche Paar wieder – der große Industrielle und der ehemalige Gefreite. Sie führen ein viereinhalbstündiges Gespräch. Kirdorf bittet Hitler, seine Gedanken zur Ökonomie schriftlich zusammenzuführen. Hitler macht sich an die Arbeit.

Den Aufschwung stellt er als Scheinblüte dar, in Wahrheit, so schreibt er, befinde sich die Wirtschaft bereits im Sinkflug, und er verweist auf die hohe Auslandverschuldung, die Abhängig 262 keit von der Wall Street. Ein Wirtschaftsprogramm hat Hitler nicht, er meint, die Probleme müssten politisch gelöst werden.

»Der Weg zum Wiederaufstieg« ist Kirdorf gewidmet. Hitler schreibt unterwürfig, er wäre glücklich, wenn der »verehrte Geheimrat« die Schrift in seinen Kreisen verbreite. Große Resonanz allerdings findet der Text nicht, er wird rasch vergessen. Bis im Jahr 1967 ein amerikanischer Historiker ein übrig gebliebenes Exemplar in der Bibliothek der Gutehoffnungshütte findet. Henry Ashby Turner, Autor des Buches *Die Großunternehmer und der Aufstieg Hitlers*, schreibt: »Daß fast alle Exemplare verschwunden sind, läßt stark vermuten, daß die meisten Empfänger dieses Druckwerk ihrem Papierkorb anvertrauten.«

*

Millionen stehen hinter mir!

Kirdorfs frühe Unterstützung ist oft herangezogen worden, um aufzuzeigen, dass die Großindustrie Hitlers Aufstieg erst ermöglichte – eine Interpretation, die sich auch die berühmte Fotomontage des Künstlers John Heartfield zu eigen macht: der kleine Führer, dem ein riesiger Anzugträger ein Banknotenbündel in die zum deutschen Gruß erhobene Hand steckt.

Die Kirdorfs, die Krupps, die Thyssens hätten den Nationalsozialisten mit ihren Spenden zur Macht verholfen, so lautet die These, und dem Führer in der Folge die Politik diktiert. Es sind vor allem marxistische Historiker gewesen, die auf diese Weise argumentiert haben, die Idee, der mörderische Kapitalismus habe die Deutschen in Krieg und Katastrophe getrieben, kam ihnen zupass. Aber auch die US-Behörden, die nach dem Krieg versuchten, die Verbrechen der Nazis aufzuarbeiten, sahen die Industrie in einer tragenden Rolle, vermutlich weil sie die Wirkungsmacht des deutschen Kapitalismus, der ihnen ohnehin nicht geheuer war, überschätzten.

Dabei ist die These, dass die Unternehmer den Aufstieg der Nationalsozialisten verantwortet hätten, umstritten. Die Beziehung 263 zwischen Hitler und der Industrie war lange Zeit komplex und ambivalent, das Misstrauen beidseitig. Hitler hielt die Großunternehmer für arrogant, prinzipienlos und geldgierig, meinte jedoch, auf ihre Unterstützung angewiesen zu sein. Viele Unternehmer wiederum sahen, wie die konservativen Eliten überhaupt, auf den Emporkömmling zunächst herab, der die Massen aufwiegelte und sich mit proletarischen Wüstlingen umgab.

Endgültig wendete sich das Blatt erst, als Hitler Anfang 1933 zum Reichskanzler ernannt wurde und die Macht an sich riss. Da nun akzeptierten die meisten Unternehmer, dass eine neue Zeit angebrochen war, und machten ihren Frieden mit Hitler – manche innerlich widerstrebend, andere bereitwillig und sogar begeistert. Sie hatten gute Gründe, die neue Regierung zu unterstützen. Zwar verloren die Industriellen ihren Einfluss auf die Politik, doch gewährten ihnen die Nationalsozialisten Autonomie innerhalb der Betriebe und zerschlugen die Gewerkschaften. Hinzu kam, dass sich die Wirtschaft unter Hitler rasant erholte, viele Großbetriebe fuhren kontinuierlich steigende Gewinne ein und profitierten dabei insbesondere und bis in die letzten Kriegsjahre von einer gigantisch aufgeblähten Rüstungswirtschaft.

Helden gibt es in dieser Geschichte nicht, da war kein bedeutender Großindustrieller, der in den zwölf Jahren nationalsozialistischer Herrschaft in den aktiven Widerstand gegangen wäre, keiner auch, der einer großen Anzahl von Juden und anderen Verfolgten zu Hilfe gekommen wäre. (Oskar Schindler und Berthold Beitz, die beide Hunderte von Leben retteten, zählten nicht zum Kern der damaligen Wirtschaftselite.) Man kann den deutschen Unternehmern allenfalls bescheinigen, dass es ihnen gelang, unter einer radikalen, übergriffigen Regierung die althergebrachten Organisationsstrukturen – und die eigene Führungsrolle – bewahrt zu haben, eine Anpassungsleistung, die auf Kosten jeglicher moralischen Integrität ging.

*

264 Die Beziehung zwischen Hitler und der Wirtschaft führt ins Jahr 1919 zurück. Da besuchte der junge Kriegsheimkehrer eine Versammlung der Deutschen Arbeiterpartei, einer der vielen rechten Splitterparteien, die im postrevolutionären München ihre Heimat fanden. Man traf sich im Sterneckerbräu, einer Brauerei in der Altstadt, 41 Leute hörten einen Vortrag mit dem Thema: »Wie und mit welchen Mitteln beseitigt man den Kapitalismus?«

Der Vortragende hieß Gottfried Feder, ein Bauunternehmer, der sich mit Finanzfragen beschäftigte. Seine Ideen, antisemitisch und antikapitalistisch, passten gut in die wilde Zeit, er trat für die Abschaffung des Zinses ein und für eine Verstaatlichung der Banken. Hitler meldete sich zu Wort. Was er genau sagte, ist nicht überliefert, wohl aber, dass ihm der Parteigründer Anton Drexler danach eine Schrift mit einem bezeichnenden Titel in die Hand drückte: *Mein politisches Erwachen.*

Aus der Deutschen Arbeiterpartei wurde die NSDAP, und Hitler stieg als ihr bester Redner zur Führungsfigur auf. Ein Parteiprogramm entstand, das nie durch ein anderes ersetzt wurde und formell seine Gültigkeit behielt – obwohl Hitler später dafür sorgte, dass man es gründlich vergaß. Im »25-Punkte-Programm«, veröffentlicht am 24. Februar 1920, forderten die Nationalsozialisten eine Wirtschaftspolitik, die sich vor allem gegen Großunternehmen und Universalbanken richtete. Die Abschaffung des Zinses. Die Verstaatlichung aller bestehenden Trusts. Die Gewinnbeteiligung für Arbeitnehmer von Großbetrieben. Die Kommunalisierung der Warenhäuser und ihre Vermietung zu billigen Preisen an kleine Gewerbetreibende.

*

Hitler war eine sonderbare Erscheinung in dieser Zeit, ein Träumer, ein gescheiterter Künstler, ein frustrierter Frontheimkehrer, entwurzelt und weit entfernt von einer bürgerlichen Existenz, doch suchte er den Kontakt zu besseren Kreisen. Vor allem Frauen halfen ihm 265 dabei, sie bemutterten den jungen Mann, der in den Bierkellern der Stadt fanatische

Wutreden hielt, sich aber im Umgang mit vornehmem Porzellan als ziemlich hilflos erwies. Wenn er die Salons der Bechsteins und Bruckmanns betrat, legte er umständlich den übergroßen Trenchcoat ab und hängte Velourhut, Nilpferdpeitsche und Pistolengürtel an den Garderobenhaken. Der Historiker Karl Alexander von Müller, der ihn damals erlebte, schrieb später, Hitler habe »etwas seltsam Linkisches« ausgestrahlt, »und man hatte das unangenehme Gefühl, er spürte es und nahm es einem übel, daß man es bemerkte«.

*

Namhafte Industrielle, die Hitler frühzeitig finanzierten, waren der bereits erwähnte Fritz Thyssen sowie Ernst von Borsig, Leiter der Borsig-Werke in Berlin, ein Unternehmen, das seine besten Zeiten längst hinter sich hatte. Ansonsten waren es eher Mittelständler, die sich im Programm der NSDAP wiederfanden und bereitwillig Geld gaben. Der Historiker Turner nennt die folgenden kuriosen Gestalten: den Eigentümer einer Augsburger Familienfirma, die Speiseöle und Gewürze verkaufte; den Gesellschafter eines Unternehmens, das in Ludwigsburg billigen Ersatzkaffee produzierte; den Leiter einer schwäbischen Unterwäschefabrik.

*

Dass viele Unternehmer Hitler lange unterschätzten, dass sie die Radikalität seiner Ideen übersahen, lag womöglich daran, dass sie keine Bücher lasen. Brutal offen formulierte er in *Mein Kampf*, dem Werk, das er in der Haft in Landsberg verfasste, was er mit Deutschland vorhatte: die Umsetzung einer radikalen antisemitischen Rassenideologie; und die Eroberung eines Lebensraums im europäischen Osten. Also Krieg.

Hitler begriff, dass es nicht lohnte, die mächtige Industrie zum 266 Feind zu haben. Trat er vor Unternehmern auf, setzte er zumeist mit den »Novemberverbrechern« ein. Er weckte die Erinnerung an die Revolution von 1918/19, die für die Unternehmer traumatisch gewesen war, und leitete daraus ab, dass man den Bolschewismus ausrotten müsse. Darüber hinaus gab er sich moderater und liberaler, als er eigentlich war. Er wolle

die Exportwirtschaft unterstützen, sagte er. Mit antisemitischen Angriffen hielt er sich zurück, wohl wissend, dass selbst diejenigen Industriellen, die zum Antisemitismus neigten, ein allzu brutales Vorgehen abgelehnt hätten.

Das Spiel mit wechselnden Identitäten, die Anpassung an sein jeweiliges Publikum lag Hitler, er entwickelte darin bemerkenswerte Fähigkeiten. Lutz Graf Schwerin von Krosigk, Finanzminister unter den Nationalsozialisten, schrieb einmal, Hitler sei ein begnadeter Schauspieler gewesen, er habe vor dem Reichstag wie ein »weiser Staatsmann« agiert, vor Frauen wie ein »gütiger kinderlieber Vater«, vor der großen Masse wie ein »entfesselter Vulkan«, vor Unternehmern aber wie ein »Mann gemäßigter Einsicht«.

*

Das Geheimpapier, das Hitler für die Unternehmer schrieb, entstand im Sommer 1927, als die Wirtschaft florierte. Gut zwei Jahre später brach die New Yorker Börse zusammen – eine Bestätigung für den Autor, der sich damit brüsten konnte, den Absturz vorhergesehen zu haben. Die Weltwirtschaftskrise, die folgte, führte in den Industrienationen zu massiven Produktionseinbrüchen, zahlreichen Insolvenzen und einem schockierenden Anstieg der Arbeitslosigkeit. Besonders hart getroffen wurde die deutsche Wirtschaft, die auch in den Boomjahren nie zu nachhaltiger Stabilität zurückgefunden hatte. Ein paar Zahlen: Zwischen 1929 und 1932 sank das Bruttosozialprodukt um 35 Prozent, die Arbeitslosenzahl stieg von 2 Millionen auf 5,6 Millionen, im Krisenjahr 1931 allein meldeten 25 000 Firmen Konkurs an.

Viele Unternehmen gingen still und kläglich zugrunde, andere

brachen spektakulär zusammen, es war die Zeit der großen Wirtschaftsskandale. Die Frankfurter Allgemeine Versicherungs-AG (Favag), einst als Glasversicherer gegründet und zu einem großen Konzern herangewachsen, hatte mit riskanten Kredit- und Hypothekenversicherungen Millionen verloren und versucht, die Verluste zu verheimlichen. Ein Reporter der *Frankfurter Zeitung* kam dem

Bilanzbetrug auf die Spur, die Favag musste von der größeren Allianz übernommen werden.

Der Direktor der Schultheiss-Brauerei in Berlin, ein Mann, der einen tollen Namen hatte, Ludwig Katzenellenbogen, und eine noch tollere Ehefrau, die berühmte Schauspielerin Tilla Durieux, nahm in der Not Kredite bei verschiedenen Banken auf, ohne diese darüber zu unterrichten, dass er bei den anderen ebenfalls Schulden hatte. Zu denen, die Katzenellenbogen täuschte, zählte auch Emil Georg von Stauß, Vorstandsmitglied der Deutschen Bank und dort zuständig für die Brauerei.

Friedrich Flick schließlich. Der Direktor eines Hüttenbetriebs im Siegerland, ein Außenseiter zunächst an der Ruhr, hatte sich die Volatilität der Weimarer Jahre zunutze gemacht, um in Schlesien und Mitteldeutschland einen Montankonzern zusammenzukaufen, und war sodann mit der Übernahme der Gelsenkirchener Bergwerks-AG ins Herz der Schwerindustrie vorgestoßen. Anfang 1932 geriet Flick in Zahlungsschwierigkeiten und wurde vom Staat gerettet, der ihm für seine Anteile in Gelsenkirchen den hohen Preis von neunzig Millionen Reichsmark zahlte – in der Presse wurde die Transaktion als »Flick-Skandal« beschrieben.

Die Verantwortung für die Krise suchten die Unternehmer nicht bei sich, sondern in der Politik. Sie führten den wirtschaftlichen Zusammenbruch auf die Sozialausgaben der Weimarer Regierung zurück, auf den Einfluss der Gewerkschaften, auf die hohen Löhne und auf den Kapitalmangel, und sie meinten, die Regierung müsse lediglich Steuern senken, Arbeitnehmerrechte einschränken und Bürokratie abbauen, um die Wende herbeizuführen – eine Interpretation, die deutlich zu kurz griff.

268 Die Weltwirtschaftskrise war Ausdruck einer globalen Schieflage, die sich im Nachgang des Krieges ergeben hatte. Das komplizierte Konstrukt von wechselseitigen finanziellen Abhängigkeiten musste nach dem Crash der New Yorker Börse zwangsweise in sich zusammenfallen. Die Deutschen insbesondere hatten sich auf die kurzfristigen Kredite der Wall Street verlassen, um langfristige Investitionsprojekte zu finanzieren –

eine nachvollziehbare, aber riskante Politik, die sich in der Krise als fatal erwies.

Die Nachfrage im Inland war gering. Um die Auslandsschulden zu bedienen, musste Deutschland Exportüberschüsse erwirtschaften. Doch brach der Außenhandel ausgerechnet nun dramatisch ein. In der Krise schirmten andere Länder ihre Märkte ab, die USA zum Beispiel, die mit dem 1930 verabschiedeten Smoot-Hawley-Gesetz hohe Zölle erhoben. Oder Großbritannien, das die Bindung an den Goldstandard aufgab und die eigene Währung abwertete, um die Exporte anzuschieben.

Genau das durfte die Regierung des Kanzlers Heinrich Brüning aufgrund des Reichsbankgesetzes nicht tun. Also setzte er auf einen radikalen Sparkurs – ökonomische Orthodoxie, die zugleich das Ziel verfolgte, die Alliierten davon zu überzeugen, dass das notleidende Deutschland die Reparationszahlungen nicht mehr leisten könne. Große Teile der Wirtschaft unterstützten den Kanzler in der Austeritätspolitik. Doch als die Erfolge ausblieben und die Krise nicht enden wollte, begannen die Unternehmer, die NSDAP ernst zu nehmen.

*

Bei den Reichstagswahlen im September 1930 erzielen die Nationalsozialisten 18 Prozent. Sie werden zur zweitstärksten Partei hinter der SPD und ziehen mit 107 Abgeordneten ins Parlament ein. Ein aktualisiertes Wirtschaftsprogramm hat die Partei immer noch nicht. Aber das, was die Fraktion ökonomisch vertritt, kann den Unternehmern nicht gefallen. Gerade jene Nationalsozialisten, die dem 269 linken Flügel der Partei angehören, stimmen wiederholt mit den Kommunisten, sie unterstützen Streiks und reichen eine Vorlage ein, die eine Enteignung der »Banken- und Börsenfürsten« zum Ziel hat. Paul Reusch, der konservative Chef der Gutehoffnungshütte, spricht für viele seiner Kollegen, als er sagt: »Hitler wird uns wenig Freude ins Revier bringen.«

*

Auf der Suche nach gemäßigten Nationalsozialisten stoßen die Unternehmer auf Hermann Göring, den Diplomatensohn und letzten Kommandanten des Richthofen'schen Jagdgeschwaders. Göring ist pompös und statusbesessen, eitel und genusssüchtig, ein Großmaul, aber eines mit bourgeoiser Attitüde, und damit können die Unternehmer gut leben. Weil Göring kein Proletarier ist, weil er weiß, sich angenehm zu machen, und womöglich auch, weil er korrumpierbarer wirkt als andere Nationalsozialisten, wird er zur Projektionsfigur für alle, die glauben, man müsse sich mit diesem Hitler irgendwie arrangieren. Man trifft sich zum Abendessen in Görings Berliner Wohnung, fünf Zimmer im Bayerischen Viertel, gutbürgerlich also. Hier stellt sich Hitler den Wirtschaftsbürgern vor, die neugierig sind und keine Berührungsängste haben, hier begegnet er Hjalmar Schacht und Emil Georg von Stauß, hier, in der Badensche Straße 7, wird der Nationalsozialismus salonfähig gemacht.

*

Auch Kurt Schmitt, Generaldirektor der Allianz Versicherungs-AG, trifft mit Göring zusammen. Bei einem Essen im November 1930 erklärt Göring, dass es den Juden erlaubt sein solle, in Deutschland ungestört zu leben, doch müsse man ihnen das Wahlrecht und das Recht, öffentliche Ämter zu bekleiden, entziehen – eine Ansicht, die dem Allianz-Direktor offenbar vernünftig erscheint. Nach dem Essen sagt Schmitt, Göring habe gute politische Ideen, man solle ihm 270 helfen. Die Allianz stellt einen Scheck über fünftausend Reichsmark aus. Sie kann es sich leisten, die jährlichen Versicherungsbeiträge gehen in die Hunderte Millionen.

*

Im Januar 1931 lädt Göring erneut ein, es gibt Erbsensuppe. Diesmal ist Fritz Thyssen zu Gast. Joseph Goebbels, der mit Hitler dazustößt, zeigt sich angetan von Thyssen: »Knorke«, schreibt er in seinem Tagebuch. »Ein Kapitalist, aber solche Wirtschaftsführer läßt man sich schon gefallen.« Und weiter: »Auch als Kerl imponierend. Bravo! Er geigt hier auf, daß es nur so raucht.«

*

Thyssen unterstützt Görings Bemühungen, die Wirtschaft zum Nationalsozialismus zu bekehren. Doch die fünf Zimmer im Bayerischen Viertel erscheinen dem Aufsichtsratsvorsitzenden der Vereinigten Stahlwerke nicht repräsentativ genug, er bezeichnet sie als »jämmerlich«, meint, so könne man die statusbewussten Industriellen für die Sache nicht gewinnen. Also finanziert er eine teure Renovierung und übergibt Couverts mit Geld, mal sind es fünfzigtausend, mal hunderttausend Reichsmark.

Die Gesamthöhe der Thyssen'schen Spenden an die Nationalsozialisten ist nicht bekannt – Thyssen selbst spricht in der nicht autorisierten Autobiografie *I Paid Hitler* von einer Million Mark. Doch bleibt er als großer Geldgeber lange die Ausnahme. Die anderen Schwerindustriellen teilen ihre Gelder lieber unter den konservativen Parteien auf, sie unterstützen die Deutsche Volkspartei, die Deutschnationale Volkspartei und das katholische Zentrum, und sie hoffen auf einen Zusammenschluss der bürgerlichen Rechten, eine große Fusion, wie sie in der Wirtschaft nun mal üblich ist.

Die politischen Ziele der konservativen Schwerindustriellen können benannt werden. Sie stehen der parlamentarischen Demokratie
271 skeptisch gegenüber und erhoffen sich einen deutlichen Rechtsruck, die Rückkehr zu den autoritären Strukturen des Kaiserreichs. Zwölf Unternehmer, angeführt von Reusch, dem Chef der Gutehoffnungshütte, treffen sich ab 1928 reihum in ihren Villen, um jagen zu gehen und über gemeinsame Zuwendungen zu entscheiden. Weil die Treffen geheim bleiben sollen und der Öffentlichkeit trotzdem bekannt werden, ranken sich Legenden um die angebliche Wirkungsmacht der sogenannten Ruhrlade.

Letztlich jedoch bleibt der Einfluss der Ruhrlade geringer, als man meinen möchte. In der wilhelminischen Gesellschaft konnten sich die Unternehmer dank ihrer Freunde in Politik und Militär Geltung verschaffen, in der komplexen und auseinanderfallenden Demokratie der

Weimarer Republik sind die Möglichkeiten beschränkter. Es gelingt ihnen weder, die zerstrittenen Parteien der bürgerlichen Rechten in einer Kooperation zusammenzuführen, noch, die aufstrebenden Nationalsozialisten, die ihnen nicht ganz geheuer sind, in Schach zu halten.

*

Nicht die Großindustrie ist es, die den Aufstieg Hitlers ermöglicht, sondern eine rasant wachsende Anhängerschaft, die sich aus sämtlichen Gesellschaftsschichten rekrutiert – Bauern, Handwerker, Selbständige, Angestellte, Studenten – und bereit ist, die aufstrebende Partei finanziell zu unterstützen. Genau hier zeigt sich die Modernität der Nationalsozialisten. Geschickt monetarisieren sie die Begeisterung ihrer Wähler, sie erheben Mitgliederbeiträge und Eintrittsgelder für Hitlerauftritte, sie bitten um Sachspenden, sie lassen unentgeltlich für sich arbeiten. Sogar am Verkauf von Gebrauchsartikeln verdient die Bewegung. Gegen Gewinnbeteiligung gibt die SA ihren Namen für Konsumprodukte her: Die SA-Margarine heißt »Kampf«, die SA-Zigarette »Sturm«, die SA-Rasierklinge »Stürmer«.

*

272 Im Jahr 1930 erscheinen *Die Angestellten*, die Feldstudie ebenjenes Feuilletonisten Siegfried Kracauer, der sich schon mit den fordistischen Tanzschritten der Tiller Girls und vielen anderen Dingen beschäftigt hat. Kracauer ist in einigen Berliner Großunternehmen zu Besuch gewesen, um in Gesprächen mit Sekretärinnen, Buchhaltern und Verkäufern eine Berufsgruppe zu erforschen, von der er behauptet, ihr Alltag sei weniger bekannt als das Leben exotischer Volksstämme in entlegenen Regionen.

Kracauer schildert, wie neue Technologien Identifikation und Gemeinschaftsgefühl erschweren. (»Der Chef einer bedeutenden Firma teilt Besuchern, die vor seiner Tür harren, durch Lichtsignale mit, ob sie eintreten, warten oder weitergehen sollen.«) Er beschreibt die durch Inflation und Krise bedingte Erosion bürgerlichen Selbstbewusstseins.

(»Als es dem Mittelstand noch besser ging, fingerten manche Mädchen, die jetzt lochen, auf den häuslichen Pianos Etüden.«) Und er zitiert die Hilferufe jener Angestellten, plötzlich arbeitslos, die einst in gehobener Stellung tätig waren: »Früher Betriebsleiter mit 400 RM Gehalt. Mußte Möbel und Pelz verkaufen und ein Zimmer vermieten. Ich bin 40 Jahre alt und verheiratet. Vater von zwei Kindern (Junge 3 ½, Mädchen ½ Jahr). Stellenlos seit 1. 4. 25.«

Die Angestellten ist als soziologische Studie nicht immer ernst genommen worden, allzu eklektisch und anekdotisch kommt der Text daher, eine Collage aus Essay, Reportage und Satire, die wissenschaftlichen Ansprüchen kaum genügt. Aber als Zeitdokument ist das grandiose Buch wertvoll, es zeigt, wie Krise und Rationalisierung das Selbstwertgefühl einer großen gesellschaftlichen Gruppierung erschüttert, die sich über die Abgrenzung zum Proletariat definiert. Und obwohl Kracauer die Nationalsozialisten mit keinem Wort erwähnt, macht *Die Angestellten* die Anfälligkeit gewöhnlicher Deutscher für die Versprechen einer radikalen Partei viel anschaulicher als die Daten einer empirischen Wissenschaft.

*

273 1929, 1930, 1931: Die Krise will kein Ende nehmen, die Wirtschaft findet aus dem Elend nicht heraus, die immer wieder geäußerte Hoffnung, man habe das Gröbste überstanden, erweist sich ein jedes Mal als irrig. Das vorangegangene Jahr sei eines der schlimmsten überhaupt gewesen, schreibt Werner Kehl, Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, im Januar 1930, doch glaube er, die Banken seien auf dem besten Weg, der Wirtschaft wieder auf die Beine zu helfen, ja, er gibt sich überzeugt, die Banken stünden vor einer historischen Stunde. Die Einschätzung könnte nicht falscher sein, es geht immer weiter bergab, und wenn der Deutsche-Bank-Mann in einem recht hat, dann bloß darin, dass den Banken eine »historische Stunde« bevorstehe.

*

Am Anfang einer jeden Bankenkrise steht oft ein Ereignis, das, für sich betrachtet, singulär erscheint, ein Unternehmen, das Verluste macht vielleicht, ein Kredit, der nicht zurückgezahlt werden kann, worauf die kreditgebende Bank ebenfalls in finanzielle Schwierigkeiten gerät und eine Unruhe auslöst, die zunächst andere Banken, dann die gesamte Finanzwirtschaft erfasst.

Im Juli 1931 ist es die Nordwolle in Delmenhorst, die ihre Schulden nicht begleichen kann. Jahrelang hat die Textilfirma in ganz Europa unbekümmert investiert und die immer größer werdenden Verluste in der Bilanz versteckt. Als Jakob Goldschmidt, Chef der Danatbank, die der größte Gläubiger ist, von den Verlusten erfährt, ruft er immer wieder: »Die Nordwolle ist hin, die Danatbank ist hin, die Dresdner Bank ist hin, ich bin hin.«

In der Tat kann Goldschmidt nicht verhindern, dass der Konkurs der Nordwolle weitere Kreise zieht. Die großen Banken haben in den goldenen Jahren allzu sorglos Kredite vergeben und sich selbst über Auslandsgelder finanziert, die nun, da die Banken immer mehr Beträge abschreiben, rasch abgezogen werden. Danatbank, Dresdner Bank und andere Geldhäuser geraten in eine Schieflage, die sich 274 von der Notsituation ihrer Kunden nicht wesentlich unterscheidet. Mit der Nordwolle kommt das Gefüge der Finanzindustrie ins Rutschen.

*

Am Ende der Bankenkrise steht oft die Rettung durch den Staat, der verhindern muss, dass die Banken die gesamte Volkswirtschaft in den Abgrund reißen. So auch hier: In der Nacht auf den 13. Juli treffen sich Politiker, Bankiers und Berater im Ländersaal der Reichskanzlei, um zu entscheiden, wie mit der Danatbank zu verfahren sei. Beamte werden dazugerufen, nach Hause geschickt und wieder aus dem Bett geholt, man diskutiert die verschiedensten Ideen, manche unrealistisch, andere völlig verrückt. Um zu verhindern, dass die Kunden ihre Konten räumen, wird am Morgen zunächst die Danatbank geschlossen, dann sind auch die anderen Banken dran – es folgen drei Bankfeiertage, an denen es nichts zu

feiern gibt. Die Folgen für die Finanzindustrie sind massiv. Danatbank und Dresdner Bank werden zwangsverschmolzen, ebenso Commerzbank und Barmer Bankverein, der Staat übernimmt die Aktienmehrheit.

Mindestens so schwer wie der Verlust der Unabhängigkeit wiegt die Vertrauenskrise. Der Dramatiker Carl Zuckmayer, der im Sommer 1931 Berlin besucht, sieht sich vor den geschlossenen Banken »von aufgeregten, schimpfenden oder jammernden Leuten umdrängt«, die um ihre Ersparnisse bangen, und er meint zu verstehen, warum die nationalsozialistischen Forderungen nach einer »Brechung der Zinsknechtschaft« so begierig aufgesogen werden.

Zuckmayer selbst hat gerade einen großen Erfolg gefeiert. Sein Drama *Der Hauptmann von Köpenick* ist am Deutschen Theater uraufgeführt worden. Darin gelingt es einem armen Schlucker, mit Hilfe einer ergatterten Uniform das Vertrauen seiner Mitbürger zu gewinnen und rasch zu Macht und Geld zu kommen. In der Bankenkrise ist es nun genau umgekehrt: Die reichen Großbanken verlieren Geld und Macht; binnen kürzester Zeit verspielen sie das 275 in sie gesetzte Vertrauen und stehen – metaphorisch gesprochen – splitternackt da.

*

Im Januar 1932 nimmt Hitler die Einladung an, vor den Mitgliedern des Düsseldorfer Industrieclubs zu sprechen. Weil das Interesse enorm ist, hat der Industrieclub den großen Ballsaal des Park-Hotels gemietet, sechshundert Leute haben sich angesagt. Schon am Nachmittag versammeln sich linke Hitlergegner vor dem Hotel. Um die Fenster vor Steinwürfen zu schützen, lässt die Hoteldirektion die Rollläden runter. Nervöse Unternehmer drücken sich an erregten Demonstranten vorbei.

Hitler betritt den Ballsaal durch den Seiteneingang. Er spricht zweieinhalb Stunden lang. Die sogenannte Judenfrage erwähnt er nicht, sein Thema ist der Wiederaufstieg Deutschlands. Die Demokratie sei zerstörerisch, sagt er, und die Wirtschaft auf einen starken Staat angewiesen. Nachdem er geendet hat, betritt Fritz Thyssen die Bühne, er probiert sich am Führergruß, es kommt komisch heraus, ein peinlich

unbeholfenes »Heil, Herr Hitler«, das die anderen Industriellen als Anbiederung empfinden. Mit seiner offen zur Schau gestellten Unterstützung bleibt Thyssen die Ausnahme.

Journalisten sind bei Hitlers Auftritt nicht zugegen. Die Überlieferungen sind geprägt von der Schilderung Otto Dietrichs, des Pressesprechers der Nationalsozialisten. Es ist die Erzählung eines Triumphs. Die anwesenden Industriellen seien zunächst skeptisch gewesen, gekommen bloß aus Neugier und um sich ihrer Ablehnung zu vergewissern, dann aber in den Sog Hitlers geraten und von seinen ökonomischen Ausführungen dermaßen überwältigt gewesen, dass sie augenblicklich zu Enthusiasten geworden seien, so berichtet Dietrich, die Köpfe hätten sich gerötet, die Herzen erwärmt, dann seien Beifallssalven ertönt: »Als Adolf Hitler endete, hatte er eine Schlacht gewonnen.«

Viel später, Mitte der 1950er Jahre, veröffentlicht derselbe Otto
276 Dietrich seine Memoiren, und derselbe Auftritt wird ganz anders geschildert. Am Ausgang des Saales seien »wohlgemeinte, aber unbedeutende« Spenden eingegangen, so erklärt er nun: »Darüber hinaus konnte auch damals von einer nennenswerten Unterstützung oder Finanzierung von Hitlers politischem Kampf durch die ›Wirtschaft‹ oder gar ›Schwerindustrie‹ keine Rede sein.«

*

Die Industrie findet ihren Kanzler im Jahr 1932. Er heißt nicht Hitler, sondern Franz von Papen, ein katholischer Konservativer und Monarchist, hochmütig, geltungssüchtig, oberflächlich, in historischen Quellen oft abschätzig als »Herrenreiter« bezeichnet. Aber dieser Papen, der in den saarländischen Geldadel der Keramikfamilie Villeroy & Boch eingeheiratet hat, ist den Wirtschaftseliten vertraut, und er stellt ein Kabinett zusammen, das sogenannte Kabinett der Barone, das tut, was die Unternehmer schon lange fordern. Die neue Regierung senkt die Unternehmenssteuern und kürzt die Sozialausgaben. Es ist ein Geben und Nehmen: Im Oktober beschließen die mächtigsten Industriellen des Landes – Siemens, Krupp und andere –, einen Fonds in Höhe von zwei

Millionen Reichsmark aufzulegen, um das umstrittene Baronenkabinett zu stützen.

*

Hitlers Wirtschaftspolitik bleibt vage. Er habe keinen Grund, sich in der Ökonomie festzulegen, meint er, denn ein Programm, das ausreichend Wählerstimmen auf sich vereinige, gebe es gar nicht. Vergraulen will er weder den linken Parteiflügel, der Arbeiterinteressen vertritt, noch die Industriellen, die er für die Aufrüstung benötigt. Untätig bleibt er trotzdem nicht. Gremien werden einberufen, Experten hinzugezogen, fallengelassen und durch andere ersetzt. Mal ist es der eine Berater, der sich Hoffnung machen darf, das 277 Wirtschaftsprogramm der Nationalsozialisten zu bestimmen, dann wieder ein anderer. Der Führungsstil, den Hitler in diesen Jahren entwickelt, wird zum Kennzeichen seiner Politik, ein scheinbar ungeordneter Prozess, in dem keine Regeln gelten, keine Zuständigkeiten greifen, keine Institutionen walten und am Ende nur einer entscheidet, er selbst.

*

Einer der vielen Berater, einer, der sich Hoffnungen macht, die nationalsozialistische Wirtschaft zu prägen, ist Wilhelm Keppler, Mitinhaber einer Fabrik in Nordbaden, die Fotogelatine herstellt. Im Auftrag Hitlers gründet Keppler einen Studienkreis, den Keppler-Kreis, der allerlei Denkschriften produziert und Kontakte zur Großindustrie herzustellen sucht. Letzteres gelingt nur bedingt, die ganz großen Namen fehlen in dem Gremium, da sind bloß ein paar Hamburger Kaufleute, ein Siemens-Vorstandsmitglied und ein Vetter Kepplers, der als Jurist für die Dresdner Bank arbeitet. Bedeutung gewinnt der Kreis trotzdem, weil einige Mitglieder nach Hitlers Machtübernahme in die Wirtschaftselite aufrücken, sie heißen Pleiger, Kehrl, Kranefuß: Mittelständler hauptsächlich, die Zubehör für den Bergbau herstellen oder Stoffe für Herrenanzüge oder eben Gelatine.

Auch Kurt von Schröder, Teilhaber einer Kölner Privatbank, gehört in diese Aufzählung. Als er sich dem Keppler-Kreis anschließt, ist er noch unbekannt. Im *Deutschen Wirtschaftsführer*, einem zeitgenössischen Verzeichnis von über zehntausend Unternehmerpersönlichkeiten, fehlt sein Name. Aber der zweitklassige Bankier besitzt am ruhigen Stadtwaldgürtel Kölns eine erstklassige Villa, die Anonymität verspricht. Dort treffen in den ersten Januartagen des Jahres 1933 Hitler und Papen zusammen. Letzterer ist als Kanzler mittlerweile durch den General Kurt von Schleicher ersetzt worden, und er überlegt, wie er diesen Schleicher mit der Hilfe Hitlers stürzen könne. So wird Papen zum Steigbügelhalter Hitlers, und die 278 Industriellen, die Papen unterstützen, werden – wenn man denn im Bild bleiben will – zu den Steigbügelhaltern des Steigbügelhalters.

*

Viele Wirtschaftsbürger unterschätzen Hitler bis zuletzt. Ein paar Tage vor dem 30. Januar 1933, an dem Reichspräsident Hindenburg den Parteichef der NSDAP zum Kanzler ernennt, erklärt Oscar Wassermann, Vorstandssprecher der Deutschen Bank, die Nationalsozialisten seien am Ende, ihnen ginge das Geld aus und sie hätten nicht mehr »genügend Lastwagen zum Herumfahren, um ihre neuen Uniformen zu zeigen«.

*

Der Wendepunkt in der Beziehung Hitlers und der Wirtschaft ist der viel beschriebene 20. Februar. Der neue Kanzler kommt zu spät. Den Anzug – Gehrock und gestreifte Stresemannhosen –, den er bei vorangegangenen Treffen mit Unternehmern getragen hat, hat er durch die braune Parteiuniform ersetzt, und das Treffen findet nicht in einem Industrieclub statt, sondern in Görings Amtssitz, dem Reichstagspräsidentenpalais. Der Kanzler muss nun nicht mehr zu den Industriellen gehen, sie kommen zu ihm.

Hitler grüßt knapp, er setzt sich an den Kopf des Tisches und beginnt zu reden. Diesmal sind es eineinhalb Stunden. Die Hoffnungen der

Unternehmer auf Details zur kommenden Wirtschaftspolitik erfüllen sich nicht. Aber Hitler sagt dennoch etwas, das die Anwesenden als Fingerzeig interpretieren können: dass sich Wirtschaft und Politik nicht trennen ließen und dass er die Macht nun, da er sie einmal habe, nicht aus der Hand geben werde.

Wichtiger noch als das, was an diesem Februartag im Palais des Reichstagspräsidenten gesagt wird, ist, wie es gesagt wird. Hitler, der um die mächtigen Unternehmer jahrelang geworben hat, ist nicht gekommen, um zuzuhören. Vielmehr gibt er den Gästen zu ver279stehen, dass sich das Kräfteverhältnis infolge der Machtergreifung verändert habe. Die neue Regierung wird den deutschen Unternehmern ihr Eigentum lassen. Aber sie wird keine Politik machen, die sich den Bedürfnissen der Wirtschaft unterordnet, im Gegenteil: Die Wirtschaft wird sich der Politik unterordnen müssen.

Unter den Anwesenden befinden sich einige der wichtigsten Unternehmer des Landes. Albert Vögler von den Vereinigten Stahlwerken und Kurt Schmitt von der Allianz. Gustav Krupp von Bohlen und Halbach, kein Hitlerfreund bis dahin, ist mit einer langen Wunschliste angereist, er hat sich gründlich vorbereitet, um im Namen der Industrie zu sprechen. Über den Export möchte er reden und über die Autonomie der Wirtschaft. Doch als Hitler schließlich zum Ende kommt, belässt er es bei ein paar Floskeln und einem knappen Dank.

Das Treffen folgt einer geschickten Dramaturgie. Hitler verabschiedet sich und verlässt den Raum. Göring ist an der Reihe. Er sagt, dass die Nationalsozialisten für die bevorstehenden Wahlen, die den neuen Reichskanzler Hitler im Amt legitimieren sollen, Geld benötigen. Viel Geld. Großspurig fügt Göring hinzu, die Unternehmer könnten davon ausgehen, dass es sich um die letzten Wahlen in den nächsten zehn Jahren handle. Oder in den nächsten hundert. Dann geht auch Göring. Zu guter Letzt spricht Hjalmar Schacht, der ehemalige und künftige Reichsbankpräsident, ein versierter Bankier, scharfzüngig und hochmütig. Er habe einen Wahlkampffonds über drei Millionen Reichsmark

vorbereitet, sagt er typisch flapsig: »Und nun, meine Herren, an die Kasse.«

*

Die I. G. Farben gibt vierhunderttausend Reichsmark, die Deutsche Bank zweihunderttausend, andere Unternehmen je hunderttausend. Es ist das erste Mal, dass die Wirtschaft Hitler derartig großzügig unterstützt, sie leistet damit einen entscheidenden Beitrag zur endgültigen Machtübernahme der Nationalsozialisten. Die Geldgeber 280 meinen dabei immer noch, nicht Hitler allein zu unterstützen, sondern eine Koalition rechter Parteien und insbesondere den alten Kanzler und neuen Vizekanzler Papen, der sich irrigerweise zutraut, Hitler zu bändigen.

Hitlers Förderer sind die meisten Unternehmer bis dahin nicht gewesen. Selbst zum Zeitpunkt seiner Machtübernahme hätten sie eine andere Regierung bevorzugt. Argumentieren lässt sich aber, dass die Industrie jene reaktionären und antidemokratischen Kräfte gefördert hat, die mit Hitlers Nationalsozialisten gemeinsame Sache machen. Das ist der eigentliche Beitrag, den die Industrie zum Sieg des Regimes leistet. Kurzsichtig seien die Großunternehmer im Umgang mit Hitler gewesen, so schreibt Turner auf den letzten Seiten seines Buches. Und opportunistisch. Und weder fähig noch willens, dem Aufstieg der Nationalsozialisten auch nur irgendetwas entgegenzusetzen.

*

Die Verwandlung Deutschlands in eine totalitäre Diktatur erfolgte innerhalb weniger Monate. Hitler nahm den Reichstagsbrand zum Vorwand, um den demokratischen Rechtsstaat auszuhebeln, und brachte in kurzer Folge die Reichstagsbrandverordnung und das Ermächtigungsgesetz auf den Weg. Bereits im Frühjahr 1933 entstanden Konzentrationslager, in denen politische Gegner ohne gerichtlichen Beschluss festgehalten und malträtiert wurden. Manche dieser frühen Lager waren Privatwohnungen und SA-Lokale, improvisierte Standorte, die nur kurzzeitig existierten, andere waren aufwändig organisierte

Einrichtungen wie die Lager Dachau und Oranienburg, die Platz für Tausende Häftlinge boten und das Wesen der späteren KZs vorwegnahmen.

Dass sich Krupp, Thyssen oder Schmitt zu diesem Zeitpunkt an der Brutalität der Nationalsozialisten gestört hätten, ist nirgendwo festgehalten. Im Gegenteil. Mit der Gewalt gegen die Linke löste Hitler ein Versprechen ein, das er den Unternehmern frühzeitig [281] gemacht hatte: die Ausrottung des Marxismus. Wohlwollend nahmen selbst liberalere Unternehmer wie Carl Friedrich von Siemens die »Festigung der innerpolitischen Lage zur Kenntnis«. Noch zwei Jahre zuvor hatte sich Siemens auf einer Reise in New York wortreich vom Rechtsextremismus Hitlers distanziert. Nun unterschrieb er seine Briefe mit deutschem Gruß.

*

Es war nicht bloß die politische Linke, die weichen musste. Auch die rechten Kampftruppen wurden entmachtet. Die Männer der SA hatten sich für den Aufstieg Hitlers aufgerieben, sie hatten mit Knüppeln und Messern für ihn gekämpft. Aber als der Führer den Staat und andere Institutionen vollends unter seine Kontrolle gebracht hatte, benötigte er die alten Kämpfer nicht mehr. Sie gefährdeten das kriegswichtige Zweckbündnis mit den militärischen und wirtschaftlichen Eliten.

Die Entscheidung, gegen die SA vorzugehen, traf Hitler im Sommer 1934 auf einer Reise durch das Ruhrgebiet, wo er auch das traditionsreichste aller deutschen Unternehmen besichtigte: die Fried. Krupp AG. Mitten in der Nacht brach er auf, flog nach München und fuhr weiter nach Bad Wiessee, wo die SA eine Tagung veranstaltete. Mit der Reitpeitsche in der Hand und um halb sieben in der Früh stand der Führer im Hotelzimmer des SA-Chefs und brüllte: »Röhm, du bist verhaftet.«

Über hundert Menschen wurden in den folgenden Tagen ermordet: Ernst Röhm und andere Anführer der SA. Die konservativen Mitarbeiter des ehemaligen Kanzlers Papen, denen Hitler ebenfalls Umsturzpläne unterstellte. Papens Vorgänger Kurt von Schleicher. Der frühere bayerische Ministerpräsident Gustav von Kahr, ein Nationalist, der Hitler

beim missglückten Hitlerputsch im Weg gestanden hatte. Und ein Musikkritiker namens Willi Schmid, der Opfer einer Verwechslung wurde.

Ein paar Wochen später erklärte Hitler in einer öffentlichen
282 Rechtfertigung, er habe das Land in letzter Minute vor einer Verschwörung retten können – eine grobe Lüge, die aber einen Großteil der Bevölkerung zufriedenstellte. Man war Hitler dankbar dafür, dass die Schlägertruppen aus dem Straßenbild verschwanden. Gleiches galt für die deutsche Großindustrie: Die Unternehmer hatten genug von den Kämpfern, die, vom revolutionären Geist der 1920er Jahre geprägt, nicht nur gegen den Kommunismus, sondern auch gegen den Kapitalismus vorgehen wollten und die nach der Machtübernahme für viel Unruhe in den Betrieben gesorgt hatten.

*

Ein trügerischer Frieden kehrte in den Unternehmen ein, die Erleichterung darüber, dass man unversehrt durch die Wirren der Weimarer Republik gekommen sei und endlich wieder Stabilität gefunden habe. Und tatsächlich hatte sich in den Vorständen und Aufsichtsräten wenig verändert, es waren immer noch ein paar hundert Männer, die in der Wirtschaft das Sagen hatten. Viele von ihnen hatten ihre Karrieren in der Kaiserzeit begonnen und Weltkrieg, Inflation und Wirtschaftskrise unbeschadet überstanden. Die große Ausnahme bildeten jene jüdischen Manager, die infolge der Machtübernahme ihre Stellung verloren.

Dass mit einem Mal Hitlerbüsten in den Vorstandszimmern standen, dass Mitarbeiter an Festtagen Uniformen trugen und die Betriebsorchester die *Meistersinger*-Ouvertüre spielten oder das Horst-Wessel-Lied, dass der »Hitlergruß« auch auf höchster Ebene das »Guten Morgen« ersetzte, ja dass der Vorstandsvorsitzende mit einem Mal Betriebsführer hieß und die Belegschaft Betriebsgemeinschaft – all das wurde nicht als radikale Veränderung empfunden, eher schon als Ergänzung zur althergebrachten Unternehmenskultur.

Die Unternehmer rechneten den Nationalsozialisten hoch an, dass sie die Gewerkschaften aufgelöst und die Betriebsräte abgeschafft hatten.

Lohnverhandlungen wurden nunmehr ohne Streiks 283 geführt, im Konfliktfall entschied ein sogenannter »Treuhänder der Arbeit«, zumeist war das ein bewährter Parteimann, der im Sinne der Arbeitgeber entschied. Und trotzdem war die Stimmung unter den Arbeitnehmern besser als zuvor; geschickt hatten die Nationalsozialisten dem Proletariat ein neues Selbstbild vermittelt. Das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer vermeintlich klassenlosen Volksgemeinschaft machte den Verzicht auf Lohnerhöhungen leichter, und auch viele Arbeiter in großen Industriebetrieben wie Krupp oder Thyssen unterstützten nun nicht mehr die kommunistischen Politiker, die geflüchtet oder eingesperrt waren oder tot, sondern den Führer Adolf Hitler.

Der Verband, der die Gewerkschaften ersetzte, hieß Deutsche Arbeitsfront (DAF) – eine Krake, die sich erst der Gewerkschaftsvermögen bemächtigte und dann weiteren Besitz anhäufte. Weil die Mitgliedschaft für alle Arbeitgeber und Arbeitnehmer obligatorisch war, wirkte die DAF auf vielfältigste Weise in die Wirtschaft hinein. Die Unternehmer störten sich am Machthunger Robert Leys, des grobschlächtigen und oft betrunkenen Chefs der DAF. Doch was die Organisation finanzierte – Weiterbildung, Sportveranstaltungen und das extravagante Kraft-durch-Freude-Programm, das Arbeitnehmern Reisen ins In- und Ausland ermöglichte –, fügte sich ein in die patriarchalische Sozialpolitik Krupp'scher Prägung, die von jeher darauf zielte, den Arbeitern den Traum von der Revolution auszutreiben.

Und so war die große Unterstützung, die Hitler in Wirtschaftskreisen erfuhr, nicht bloß auf die verbesserte Wirtschaftslage zurückzuführen, sondern auch auf die Veränderungen in den Arbeitsbeziehungen. Einmal mehr durften sich die Unternehmer als Herren im Haus fühlen, die soziale Frage, die sie seit den 1870er Jahren beschäftigt hatte, schien gelöst. Im Gegenzug akzeptierten die Wirtschaftsführer staatliche Eingriffe, die vor allem der Aufrüstung dienten und die viel massiver ausfielen, als man es aus der Weimarer Republik gewohnt war. »Zu keiner Zeit im 19. und 20. Jahrhundert ist die deutsche Wirtschaft«, so der Historiker Hans-

Ulrich Weh284ler in seiner *Deutschen Gesellschaftsgeschichte*, »einer so nachhaltigen Steuerung unterworfen worden.«

*

Kirdorf, der große alte Mann der Kohle, der Hitler 1927 so großzügig unterstützt hatte, indem er das Pamphlet »Der Weg zum Wiederaufstieg« an seine Unternehmerfreunde verschickte, wandte sich ein Jahr später von den Nationalsozialisten ab und trat aus der Partei aus. Der aggressive Antikapitalismus der Rechten, der sich, wie Kirdorf schrieb, von der »Verhetzung« der Linken gar nicht so sehr unterscheide, machte ihm Angst. Auch mit dem Antisemitismus der Nationalsozialisten war Kirdorf nicht immer einverstanden, er hatte jüdische Geschäftspartner, die er schätzte. Als Hitler aber die Macht übernahm, wechselte Kirdorf die Meinung erneut. Der Führer habe die Unternehmer »von dem mörderischen Klassenkampf« befreit, meinte er und bat um die Wiederaufnahme in die Partei. Hitler gab sich versöhnlich. Kirdorf erhielt seine ursprüngliche Mitgliedsnummer zurück – ein Statussymbol in den Jahren nationalsozialistischer Herrschaft. Je niedriger, desto besser. Die Nummer war die 71032.

5
Rüstung

Am 11. Februar 1933 eröffnet Adolf Hitler die Internationale Automobil- und Motorradausstellung in Berlin. Er spricht von den Pionieren Gottlieb Daimler und Carl Benz, kündigt Investitionen in den Straßenbau an sowie Fördermittel für den Rennsport, damit sich Deutschland, die Wiege der Autoindustrie, bei internationalen Grand-Prix-Turnieren wieder einmal hervortue.

Die Fördermittel können eigentlich bloß an ein einziges Unternehmen gehen. Das ist Daimler, seit der Fusion mit Benz zu einem Großbetrieb herangewachsen, siebentausend Mitarbeiter, ein Umsatz von hundert Millionen Reichsmark und beste Verbindungen zum neuen Regime. Fast alle führenden Nationalsozialisten hat der Stuttgarter Autobauer mit Dienstwagen ausgestattet, so dass der Aufsichtsratsvorsitzende schließlich fragt: Warum fährt Heinrich Himmler noch keinen Mercedes?

Als Hitler seine Rede hält, schaltet auch ein glückloser Ingenieur das Radio ein. Der Ingenieur hat ein paar Jahre zuvor seine Stelle verloren, bei Daimler ausgerechnet, und sich selbständig gemacht. Er ist nicht mehr ganz jung, näher an der sechzig als an der fünfzig, und er hat zu wenig Aufträge. Doch was er im Radio hört, macht ihm Hoffnung. Ferdinand Porsche, Spitzname: Dr. P., schickt ein Telegramm an Hitler und preist die eigenen Fähigkeiten an. Überraschend schnell antwortet die Reichskanzlei. Sie schreibt, man sei sich der genialen Arbeit deutscher Autobauer bewusst, ein Satz, den Porsche als Einladung interpretiert. Weil er selbst nicht die Kapazitäten hat, um einen Rennwagen zu bauen, tut er sich mit

der Auto Union AG zusammen, einem Verbund sächsischer Hersteller, der im Motorsport bisher kaum eine Rolle gespielt hat.

286 Die Besuchergruppe, die im Mai in der Reichskanzlei auftreten darf, entspricht nicht gerade nationalsozialistischen Erwartungen. Klaus-Detlof von Oertzen, Direktor der Auto Union, ist mit einer Jüdin verheiratet, Hans Stuck, der Rennfahrer, mit einer vom neuen Regime so bezeichneten »Halbjüdin«. Porsche selbst wird von einem Pforzheimer Kinobesitzer namens Rosenberger finanziert, und auch der ist Jude, darüber kann der althochdeutsche Vorname Adolf nicht hinwegtäuschen.

Das Gespräch dauert 35 Minuten, es gelingt den Herren zunächst nicht, den neuen Kanzler, der Daimler bevorzugt, umzustimmen. Dann spricht Porsche, kein glänzender Redner, aber einer, der sich für die Sache begeistert. Er erläutert die ungewöhnliche Idee, ein Rennwagen mit Heckmotor, und verwickelt Hitler in ein Fachgespräch. Am Ende der Unterhaltung hat der Führer seine Meinung geändert, der Außenseiter erhält einen Teil der Fördergelder, genug, um Daimler herauszufordern. Im Tagebuch eines Augenzeugen findet sich folgender Eintrag: »Herr von Oertzen umarmt Dr. P und küsst ihn.«

In den folgenden Monaten entsteht der P-Wagen, ein silberner Leichtbau, windschnittig, fast zierlich. Das Berliner Boulevardblatt *B. Z. am Mittag* macht den Test und schreibt: »Es juckt den routinierten Fahrer in Händen und Füßen, wenn er so ein Rassefahrzeug unter sich fühlt.« Auf der Avus stellt der Wagen mit 217 Kilometern einen Stundenweltrekord auf. Dann der erste Grand Prix. Ebenfalls auf der Avus. Mercedes ist wegen technischer Probleme ausgefallen, Porsches Wagen erreicht bloß den dritten Platz. »Wir haben auf der Avus versagt«, schreibt Goebbels in sein Tagebuch, »Blamage«, und setzt ein dickes Ausrufezeichen. Doch der Wettbewerb auf der schwierigsten deutschen Rennstrecke steht noch aus. Der Nürburgring. Diesmal kämpfen Mercedes und Porsche um den Sieg. Der P-Wagen setzt sich ab. Liegt besser in den Kurven. Braust davon. Auf der berüchtigten Nordschleifenvariante erweist sich der Heckmotor als überlegen. Souverän bringt der Fahrer Stuck das »Rassefahrzeug« ins Ziel.

*

287 Der Triumph des P-Wagens und der späte Erfolg des eigenwilligen Ingenieurs Ferdinand Porsche – das ist ein fast filmreifer Stoff, der sich gut einfügt in eine weitverbreitete Vorstellung von den ersten Jahren des »Dritten Reichs«, dieser vermeintlich friedlichen Zeit, in der Hitler gezielte und öffentlichkeitswirksame Investitionen in die Motorisierung tätigte. Hitler – so sagten die Deutschen später, als sie ihre fatale Führerliebe rechtfertigen mussten – habe immerhin die Autobahnen gebaut und die Wirtschaft so wieder zum Laufen gebracht.

In Wahrheit ist diese Vorstellung unvollständig und irreführend. Zum einen fehlt darin die Brutalität, die sich schon frühzeitig in der Drangsalierung, Vertreibung und Ermordung politischer Gegner manifestierte, eine Eskalation der Gewalt, über die Porsche, der technikbegeisterte Ingenieur, und mit ihm Millionen anderer Deutscher, bereitwillig hinwegsahen. Zum anderen war das Wirtschaftswachstum unauflöslich mit der zunächst verdeckten, dann immer offener zur Schau getragenen Aufrüstung verknüpft, so dass man auch die Jahre von 1933 bis 1936 kaum als Friedenswirtschaft bezeichnen kann.

Im Übrigen war Hitlers Konjunkturpolitik keine Erfindung der Nationalsozialisten, sie lag in der Luft. Im englischen Cambridge arbeitete der Ökonom John Maynard Keynes an seinem Hauptwerk, der *Allgemeinen Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes*, in dem er argumentierte, der Staat müsse in Krisenzeiten mit Hilfe kreditfinanzierter Staatsausgaben, dem sogenannten Deficit-Spending, die Nachfrage stärken. Auch in Deutschland gab es Volkswirtschaftler, die ähnlich dachten. Und die Investitionen der Nationalsozialisten, die sich auf bereits bewilligte Gelder der Vorgängerregierung stützten, kamen zur rechten Zeit. Deutschland befand sich auf dem Pfad einer noch zaghaften Erholung, als Hitlers Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen wirkten, im Jahr 1933 allein wurden 1,5 Milliarden Reichsmark investiert.

Die Aufrüstung hatte Hitler dabei stets im Blick, er sah die Motorisierung der Massen als notwendige Voraussetzung für einen

kommenden Krieg. Selbst der Autobahnbau, initiiert schon in der Weimarer Republik, hatte für Hitler einen militärischen Nutzen. Er glaubte, dass ein Zweifrontenkrieg leichter zu führen sei, wenn sich Millionen Soldaten binnen weniger Tage von einer Front zur anderen verschieben ließen. Weit mehr als in Autobahnen und andere Infrastrukturprojekte investierte der Staat in die Rüstung selbst. Im Juni 1933 einigten sich führende Nationalsozialisten auf eine Gesamtsumme von 35 Milliarden, die man innerhalb von acht Jahren ausgeben wollte. Auch das war Deficit-Spending. Hjalmar Schacht, erneut Chef der Reichsbank, entwickelte für die Militärausgaben raffinierte Kreditinstrumente.

Einige Nationalsozialisten setzten sich in dieser Frühphase für eine Zerschlagung der Großbetriebe und insbesondere der Großbanken ein, für die Rückkehr zu einer präindustriellen Wirtschaft, geprägt von Bauern, Handwerkern und anderen Kleingewerbetreibenden, das idealisierte Nürnberg aus Wagners *Meistersingern*. Hitler dagegen wusste, dass er für die Kriegswirtschaft auf die Kapazitäten von Krupp, Siemens und I. G. Farben angewiesen war. Er ließ die Strukturen der Industrie unangetastet, zögerte aber nicht, radikale Maßnahmen zu treffen, wenn er vermutete, dass die Unternehmer eigene Wege gingen, die Aufrüstung hinausschoben oder gar hintertrieben.

Fanatische Nationalsozialisten gab es in der Wirtschaftselite durchaus. Die meisten gestandenen Unternehmer aber erwiesen sich eher als skrupellose Opportunisten, die mit der Zeit gingen und alles mitmachten. Als Hitler Deutschland schließlich in einen waghalsigen und mörderischen Weltkrieg führte, mussten sie sich entscheiden. Entweder verweigerten sie sich den immer radikaler werdenden Forderungen des Regimes, das alles aufs Spiel setzte, und gefährdeten damit die Existenz ihrer Firmen. Oder sie verblieben – zweifelnd vielleicht, aber weiterhin prosperierend – auf dem beschrittenen Weg, egal was da noch kommen möge. Sie entschieden sich für Letzteres.

*

289 Ein Mann der Wirtschaft steht am Anfang der nationalsozialistischen Wirtschaftspolitik. Hitlers erstes Kabinett ist bestückt mit Konservativen, denen die bürgerliche Rechte zutraut, Hitler zu zähmen. Einer dieser Hoffnungsträger ist ein deutschnationaler Medienunternehmer und ehemaliger Krupp-Chef: Alfred Hugenberg, gezwirbelter Bart und Bürstenhaarschnitt. Doch als Wirtschaftsminister hält der Mann nicht lange durch. Auf einer Konferenz in London verlangt er brüsk die Rückgabe deutscher Kolonien. Hitler, der vom Lebensraum in Osteuropa träumt, nicht in Ostasien und Ostafrika, nutzt den Eklat, um den Rivalen loszuwerden. Im Juni 1933 tritt Hugenberg zurück.

*

Auch Hitlers zweiter Wirtschaftsminister ist Unternehmer. Kurt Schmitt hat die Allianz durch verschiedene Übernahmen zur größten deutschen Versicherungsgesellschaft gemacht. Frühzeitig hat er Kontakte zu den Nationalsozialisten geknüpft, er hat Göring zu opulenten Mittagessen im Hinterzimmer eines Restaurants Unter den Linden eingeladen und sich, so heißt es bei der Allianz, einen Spaß daraus gemacht, den Appetit des unersättlichen Genussmenschen zu »kitzeln«.

Nun aber ist es Göring, der Schmitts Appetit kitzelt, er schlägt ihn für die Nachfolge Hugenbergs vor. Der Mann von der Allianz, selbstgefällig und politisch unerfahren, ja, geradezu naiv, denkt lange über die Entscheidung nach. Schließlich nimmt er das Angebot an, weil er meint, die nationalsozialistische Politik im Sinne der Wirtschaft beeinflussen zu können.

Schon möglich, dass der neue Wirtschaftsminister der radikalen Politik des Nationalsozialismus ambivalent gegenübersteht, dass er die brutale Verfolgung Andersdenkender missbilligt. Bloß: Zu merken ist davon nicht viel. Schmitt, ein kräftiger und hochgewachsener Mann, der bis dahin als Anzugträger aufgetreten ist, gefällt sich in der Uniform eines SS-Oberführers, er zieht sie viel öfter an als 290 nötig – und macht darin eine bessere Figur als im Kompetenzgerangel der nationalsozialistischen Politik.

Es sind nicht bloß die alten Kämpfer der SA, die den Wirtschaftsboss ablehnen. (In Abwandlung des Horst-Wessel-Liedes singen sie: »Die Preise hoch! Kartelle fest geschlossen!/Das Kapital marschiert mit leisem Schritt/Die Börsianer sind Parteigenossen/Und für das Kapital sorgt nun Herr Schmitt.«) Auch Robert Ley, der mächtige Chef der Deutschen Arbeitsfront, versucht, den Minister in seinen Kompetenzen zu beschneiden. Noch schwieriger gestaltet sich das Verhältnis zu Richard Walther Darré, dem fanatischen Landwirtschaftsminister, dessen Blut-und-Boden-Ideologie einer zeitgemäßen Industriepolitik völlig zuwiderläuft.

Anfangs gibt sich Schmitt optimistisch, er meint, er könne die Ideologen einhegen, den Außenhandel stärken, die öffentlichen Investitionen begrenzen und die Wirtschaft vor Staatseingriffen schützen. Doch die Kriegsvorbereitungen der nationalsozialistischen Führung befremden ihn, er hält sie für ökonomisch unvernünftig. Weil die Industrie vermehrt für die Rüstung produziert und nicht für den traditionell so wichtigen Export, kippt die Handelsbilanz ins Minus, dem Land gehen die Devisen aus, es gibt Engpässe bei Nahrungsmitteln und anderen Importen, die Preise steigen, die nächste Wirtschaftskrise droht.

Schmitt scheitert an einem Regime, dessen wahre Natur und Zielsetzung er nicht verstehen will. Lange glaubt er, die Probleme in den Griff zu kriegen. Doch Hitler, der Konflikte zwischen Untergebenen gerne schwelen lässt, ist für Schmitt kaum je zu sprechen. Ein Abendessen mit besorgten Berliner Exporteuren steht am Ende der kurzen Amtszeit. Der Minister legt die Probleme der deutschen Wirtschaft dar, er stellt die rhetorische Frage: »Was ist zu tun?«, dann erblasst er und bricht zusammen. Das Glas, das vor ihm steht, fällt klirrend um, Wasser fließt über sein Manuskript. Herr Schmitt macht schlapp.

*

291 Zur treibenden Kraft wird Reichsbankpräsident Hjalmar Schacht, der nach Schmitts Zusammenbruch auch noch den Posten als Wirtschaftsminister übernimmt. Der clevere Schacht steht der Industrie

nahe, er hat für Dresdner Bank und Danatbank gearbeitet, und selbst in London und New York genießt er Respekt. Doch zeigt er sich zunächst bereit, Hitlers maßlose Vorhaben zu unterstützen. Für das große Ziel der Aufrüstung sei er willens, einen Kollaps der deutschen Währung in Kauf zu nehmen, sagt er dem Führer – und das ist genau das, was Hitler hören möchte: Wir müssen sterben, damit Deutschland leben kann.

Schacht veranlasst die Gründung der Metallurgischen Forschungsgesellschaft mbH. Die Aktionäre der geheimnisvollen Firma sind zu gleichen Teilen Krupp, Siemens-Schuckert, die August-Thyssen-Hütte, die Deutschen Industriewerke und die Gutehoffnungshütte. Sie geben ihre guten Namen her für ein Konstrukt, das der verdeckten Rüstungsfinanzierung dient. Denn die Metallurgische Forschungsgesellschaft hat weder mit Forschung noch mit der Gewinnung von Metallen zu tun. Sie gibt Handelswechsel aus – Kredite, die jederzeit bei der Reichsbank eingelöst werden können. Weil die Gelder nicht in das Budget eingehen, bleiben die Ausgaben der Öffentlichkeit verborgen, nicht aber den Unternehmern, die in der Folge riesige Aufträge erhalten.

*

Hitler weiht einen alten Bekannten in seine Pläne ein. Die Erhöhung der Heeresstärke auf dreihunderttausend Mann, so sagt er, erfordere einen gewaltigen Motorisierungsschub. Jakob Werlin, in den 1920er Jahren noch Vertriebsleiter in München, ist dank der guten Beziehung zum neuen Regime in den Daimler-Vorstand aufgerückt – und lässt das weitgehend stillgelegte Werk in Marienfelde ausbauen. Dort werden in der Folge Panzer und geländetaugliche Lastwagen produziert. Innerhalb von fünf Jahren steigt der Umsatz im Berliner Süden von einer mageren Million auf das Achtzigfache.

*

Die Firma Krupp in Essen begrüßt die Aufrüstung in ihrem Geschäftsbericht mit Worten, die feierlicher nicht klingen könnten: »Erstmalig nach jahrelanger Unterbrechung haben wir auch wieder

größere Aufträge der deutschen Wehrmacht ausgeführt und sind damit zu einer ehrenvollen Tradition unseres Hauses zurückgekehrt.«

*

Widerwillig fügt sich Robert Bosch, Unternehmer mit sozialem Verständnis, den Wünschen der Nationalsozialisten. Er soll eine Ausweichfabrik in Berlin errichten, die eine Produktion kriegswichtiger Ausrüstung für Fahrzeuge und Flugzeuge auch dann garantiert, wenn die Stuttgarter Fabriken von den Franzosen erobert werden sollten. Was tun? Das sozialdemokratische Ideal des Arbeitnehmerwohls muss herhalten, um die ungewollte Investition in die Rüstungswirtschaft zu rechtfertigen. Bosch schreibt ein wenig scheinheilig: »In erster Linie frommt den Arbeitern, wenn das Werk weiter sein Bestehen haben wird.«

*

Wie es Unternehmern ergeht, die den nationalsozialistischen Plänen im Weg stehen, zeigt die kafkaeske Geschichte des Flugzeugindustriellen Hugo Junkers. Der Mann ist ein herausragender Ingenieur, kein Regimegegner an sich, er hat Sympathien für die Nationalsozialisten. Und mit Junkers Flugzeugwerk und Junkers Motorenbau in Dessau hat er Unternehmen aufgebaut, die für die Aufrüstung größte Bedeutung haben. Ebenda liegt das Problem.

293 Göring, der mächtige Chef des neu gegründeten Reichsluftfahrtministeriums, hat ehrgeizige Pläne für die Luftwaffe, und er möchte sich nicht mit einem eigenwilligen Industriellen über die Ausrichtung eines Schlüsselunternehmens streiten. Junkers wird aufgefordert, dem Ministerium seine Patente zu übertragen. Als sich der Unternehmer weigert, bezichtigt ihn das Ministerium des Landesverrats. Am Morgen des 17. Oktober 1933 wird er in seinem Ferienhaus in Bayrischzell aus dem Schlaf gerissen und nach Dessau beordert, wo er sich um zwei Uhr nachts – und »unter Androhung des Konzentrationslagers«, wie er sagt – bereit erklärt, die Mehrheit seines Unternehmens an den Staat abzutreten.

*

»Jemand mußte Josef K. verleumdet haben, denn ohne daß er etwas Böses getan hätte, wurde er eines Morgens verhaftet.« So beginnt Kafkas Roman *Der Prozeß*.

Ähnlich ergeht es Hugo J. Ratlos und wütend notiert der Unternehmer in seinem Tagebuch: »Was habe ich getan, was zu dem Vorgehen gegen mich Veranlassung geben könnte, da ich mir keiner Schuld bewußt bin?«

Und: »Was kann bei einem Reichsgerichtsprozeß anderes herauskommen als eine Verurteilung? Das Urteil ist bereits gefallen.«

Und: »Warum verfolgt man mich bis aufs Blut wie einen Verbrecher? Warum gibt man mir keine Möglichkeit, mich zu verteidigen? Man nimmt mir die Mitarbeiter, den Anwalt, die Aktien, untergräbt meinen guten Ruf.«

*

Gegen Ende des Jahres 1933 nimmt eine besonders bittere Beziehung ihren Anfang. Die I. G. Farben und das Wirtschaftsministerium schließen den sogenannten Benzinvertrag, einen Pakt, den man faustisch nennen kann oder einfach nur fatal, denn Deutschlands 294 größtes und vielleicht renommiertestes Unternehmen steckt in der Bredouille und ist auf Hitlers Unterstützung angewiesen.

Carl Bosch, der Vorstandsvorsitzende der I. G. Farben, ein liberaler Mann an sich, weltoffen und tolerant, ist in den 1920er Jahren eine teure Wette eingegangen. Er hat Hunderte Millionen Reichsmark in Leuna investiert, um dort synthetisches Mineralöl herzustellen. Doch seitdem in Texas und anderswo riesige Ölvorkommen entdeckt wurden, ist das deutsche Produkt viel zu teuer und auf dem Weltmarkt nicht konkurrenzfähig. Die I. G. gibt allerlei Studien in Auftrag, um nachzuweisen, dass die Investitionen nicht umsonst gewesen seien und dass das Mineralöl immer noch eine Zukunft habe. Doch das Ergebnis bleibt das gleiche: Ohne Staatshilfen geht es nicht.

Die Nationalsozialisten wiederum möchten sich von den Rohstoffimporten unabhängig machen, die Deutschland an ausländische

Mächte ketten, und kein Unternehmen erscheint dafür besser positioniert als das weitverzweigte Chemie-Imperium, in dem Tausende Mitarbeiter an Kunstprodukten arbeiten. Dazu zählt nicht bloß das synthetische Mineralöl, sondern auch das sogenannte Buna, kurz für Butadien und Natrium, ein Gummi, das die Kautschukimporte in Autoreifen ersetzen soll. Und Kunstfasern für die Textilindustrie, die Millionen Soldaten einkleiden muss.

Frühzeitig schickt Bosch zwei Abgesandte zu Hitler, im Herbst 1932, da sind die aufstrebenden Nationalsozialisten noch in der Opposition. Die beiden Männer erklären Hitler, was es mit dem synthetischen Treibstoff auf sich habe, und Hitler, gerade erst von einer Wahlkampfreise zurückgekehrt und sichtlich erschöpft, erholt sich rasch, als er mehr über das Projekt erfährt, er zeigt Interesse daran, die Herstellung zu fördern. Bosch daraufhin: »Dann scheint ja der Mann vernünftiger, als ich gedacht habe.«

Vernünftig allerdings ist es nicht, was die beiden Parteien im Dezember 1933 vereinbaren. Der Staat garantiert dem Unternehmen, dass er das Öl zu einer Gewinnmarge von fünf Prozent auf die investierte Summe aufkaufen werde, und macht die I. G. Farben zu 295 einem Kernstück des folgenschweren Autarkiestrebens. Aber auch die I. G. Farben, die sich verpflichtet, die Kapazitäten auf zunächst einmal 350 000 Tonnen jährlich aufzustocken, geht eine verhängnisvolle Beziehung ein. Das Unternehmen verknüpft sein Wohl mit der Zukunft eines mörderischen Regimes. In letzter Konsequenz führt der Weg, den Bosch im Dezember 1933 beschreitet, nach Auschwitz.

*

In Berlin kündigt Göring eine Neuordnung der Luftfahrtindustrie an. Die führenden Unternehmen – Junkers, Dornier, Heinkel, Messerschmitt – werden zwangsweise in einen Gesamtplan eingebunden, der eine enorme Produktionssteigerung ermöglichen soll. Der Staat macht die Vorgaben, er vergibt die Aufträge, er gründet sogar eine eigene Bank, die Kredite vergibt und Aktienanteile übernimmt. In den Jahren, die folgen, erlebt die

Branche, die ein Nischendasein gefristet hat, einen sagenhaften Aufschwung; Ende 1935 arbeiten dort über fünfzigtausend Leute. Hugo Junkers aber, der enteignete Pionier, ist zu diesem Zeitpunkt bereits tot, gestorben an den Folgen einer Operation. Es ist die Galle, die dem Unternehmer zu schaffen gemacht hat.

*

Auch im Jahr 1934 besucht Hitler die Internationale Automobilausstellung. Wieder hält er eine Ansprache, wieder hat er eine Botschaft für die Autoindustrie. Diesmal wünscht er sich einen massentauglichen und preiswerten Kleinwagen – ein Projekt, an dem die deutschen Autobauer bis dahin gescheitert sind. Hitler meint, dass das, was Ford in den Vereinigten Staaten geschafft habe, auch im ungleich kleineren Deutschland möglich sein müsse. Und er richtet einen Appell an die Autobauer, der von diesen zu Recht als Befehl interpretiert wird: Die Industrie solle einen Wagen konstruieren, »der ihr zwangsläufig eine Millionenschicht neuer Käufer erschließt«.

296 So kompliziert die Aufgabe auch scheint, so einfach gerät die Namensfindung. Im Bemühen, der krisengebeutelten Bevölkerung ein Gefühl von Wohlstand zu vermitteln, fördern die Nationalsozialisten die Herstellung erschwinglicher Massenprodukte. Das erfolgreichste Beispiel ist der Volksempfänger, ein kleines Radio, das Hitler und Goebbels Millionen von Zuhörern verschafft. Schon bald gibt es auch Volksherde, Volkstraktoren, Volkskühlschränke, Volksgrammophone und Volksnähmaschinen, so dass der Werberat der deutschen Wirtschaft irgendwann entscheidet, die kommerzielle Nutzung des Wortes »Volk« genehmigungspflichtig zu machen.

Porsche selbst ist es, der den Bau eines »Volkswagens« ins Spiel bringt. Auf der Suche nach dem nächsten großen Projekt hat er ein Exposé geschrieben und an das Reichsverkehrsministerium geschickt. Zehn Tage nach der Automobilausstellung treffen sich Hitler und Porsche, das Gespräch findet im Hotel Kaiserhof statt. Hitler teilt Porsche mit, was er sich von so einem Volkswagen erwartet, einen Viersitzer mit einem

luftgekühlten Dieselmotor, der auch als geländetaugliches und widerstandsfähiges Kriegsfahrzeug eingesetzt werden kann – und verweist dabei auf die eigenen Erfahrungen als Frontsoldat im Ersten Weltkrieg. Auch mit dem Volkswagen also verfolgt Hitler, so schreibt Porsche-Biograf Wolfram Pyta, »dezidiert militärische Nebenabsichten«.

*

Hitler besucht die Villa Hügel, ein Wallfahrtsort einst für Wilhelm II., der insgesamt 14 Mal zu Besuch gewesen ist. Der Geist des Kaisers ist immer noch präsent auf dem Hügel, immer noch weht dort die schwarz-weiß-rote Fahne des Kaiserreichs, und Bertha Krupp von Bohlen und Halbach, die kaisertreue Hausherrin, lässt sich beim Abendessen entschuldigen, eine Migräne angeblich, in Wahrheit jedoch möchte sich die Gastgeberin mit dem sozialen Aufsteiger Hitler nicht gemeinmachen. Auch im prächtigen Englischen 297 Zimmer, das einst dem Kaiser zugewiesen wurde, darf der Führer nicht nächtigen, er muss ins Hotel, und das Hotel heißt, natürlich, Kaiserhof.

*

Im Herbst 1934 spricht Hitler zur Hitlerjugend, fünfzigtausend Halbwüchsige, viele von ihnen werden – man kann es sich ausrechnen – im Krieg fallen: »Flink wie Windhunde sollt ihr werden, zäh wie Leder«, so spricht der Führer zu den Todgeweihten, »und hart wie Kruppstahl.«

*

Hjalmar Schacht, der Erfinder der Mefo-Wechsel, hat einen weiteren Plan. Im September 1934 verabschiedet der Reichstag den »Neuen Plan«, ein ganzes Paket ausgeklügelter Maßnahmen, die den Außenhandel stabilisieren und der Kriegswirtschaft dienstbar machen sollen. Die Importe werden kontingentiert – das Wirtschaftsministerium entscheidet über die Zuteilung – und die Exporte subventioniert. Darüber hinaus schließt Schacht bilaterale Verrechnungsabkommen mit Ländern in Europa und Südamerika, die bereit sind, dringend benötigte Rohstoffe zu

liefern und im Gegenzug Fertigwaren zu importieren, ein Geben und Nehmen, das die knappen Devisenbestände schont. Salpeter und Kupfer aus Chile. Baumwolle aus Brasilien. Der Handel mit den USA dagegen kommt zum Erliegen.

*

In Essen, da, wo der harte Kruppstahl geschmiedet wird, verdrängt das Hakenkreuz das Schwarz-Weiß-Rot des Kaiserreichs. Das Reichsflaggengesetz schreibt es so vor. Bertha Krupp führt die Er298zieherin ihrer Kinder in den Garten der Villa Hügel und zeigt verbittert auf den Fahnenmast: »Sehen Sie, wie tief wir gesunken sind.«

*

Schwere Enttäuschungen erlebt Fritz Thyssen. Seine Briefe an Hitler und Göring klingen zunehmend bitter, er hat sich die nationalsozialistische Ökonomie anders vorgestellt, ein korporatistisches Modell, geprägt vom mittelalterlichen Zunftwesen, das der Wirtschaft ein hohes Maß an Autonomie gewährt. Hitler dagegen wünscht keine Selbstverwaltung, er baut einen mächtigen Staat, der die Industrie für seine Kriegsziele einspannt. Die Denkfabrik, die Thyssen eingerichtet hat, wird von den Nationalsozialisten geschlossen. Thyssen beschwert sich, wieder und wieder, er setzt sich sogar für Gegner der Nationalsozialisten ein, er fällt den Mächtigen zunehmend auf die Nerven. Einmal kommt Göring verärgert zum Mittagessen. »Der Thyssen macht ständig Schwierigkeiten und stänkert«, sagt er. Hitler daraufhin: »Wenn er weiterhin Schwierigkeiten macht, werfen wir ihn ins KZ.«

*

Mehr Freude macht der Volkswagen. Der Reichsverband deutscher Autobauer, von Hitler instruiert, erteilt der Dr. Ing. h.c. F. Porsche GmbH den Auftrag, den Volkswagen zu entwickeln. Doch lässt sich dieser Dr. Ing. nur schwer führen. Er genießt die Freiräume, die ihm der Auftrag verschafft. Oft arbeitet er in der eigenen Garage, da prokrastiniert es sich

am besten. Viel zu lange denkt er über Luftkühlung und Benzinverbrauch nach und über die Frage, welche Art von Motor er verwenden soll. Die Leute vom Verband werden immer ungeduldiger. Ein Dreivierteljahr habe der Erfinder nun schon vergeudet, schreibt der Verbandsleiter in einem Brief an Porsche: »Es geht nicht an, dass immer weiter konstruiert und geändert wird.«

299 Dann, zwischen Weihnachten und Silvester 1935, ein erster großer Auftritt. Porsche hat eine Präsentation für Hitler vorbereitet, ein Demonstrationsobjekt, nicht wirklich fahrtüchtig. Der Volkswagen befindet sich immer noch im frühen Entwicklungsstadium. Doch die Erscheinung ist berückend schön, die Rundung der Karosserie eigenwillig und ästhetisch überzeugend. Hitler zeigt sich angetan – und besteht nicht darauf, den Wagen zu testen, was auch niemand erwartet: Der Führer hat keinen Führerschein.

Zwei Monate später, auf der Internationalen Automobilausstellung 1936, stärkt Hitler Porsche den Rücken. Er hebt die »Genialität« des Ingenieurs hervor und bekräftigt, dass er die »Vorarbeiten für die Schaffung des deutschen Volkswagens« zum Abschluss bringen werde, »und zwar, meine Herren« – und hier dürfen sich insbesondere die Verbandsvertreter angesprochen fühlen, die es gewagt haben, Porsches Fähigkeiten anzuzweifeln – »zum erfolgreichen Abschluss«.

*

Hitlers Vorgehen im Fall Porsche ist bezeichnend. Obwohl der Diktator den Großunternehmern Besitz und Gewinne gelassen hat, liegen seine Sympathien woanders – nicht bei der etablierten Industrie mit ihren Hierarchien und Netzwerken und den auf inkrementelle Verbesserung ausgerichteten Produktionsmethoden, sondern beim Individualisten, der, nach Lust und Laune experimentierend, Großes schafft. Hitler sieht den Ingenieur Porsche als Genie, als kreativen Außenseiter und als Gegenpart zu einem festgefahrenen Establishment. Das Unternehmerideal der Nationalsozialisten stammt aus einer vergangenen Epoche, in der Pioniere wie Alfred Krupp oder Werner von Siemens die Wirtschaft prägten. Dass

auch Porsche ein Teamarbeiter ist, der ohne einen Mitarbeiterstab nicht auskäme, dass seine vermeintlich bahnbrechenden Ideen nicht immer neu sind, sondern auf der Arbeit anderer aufbauen, so wie es in 300 reifen Industrien nun mal die Regel ist, dass er sich selbst die ungewöhnliche Form des Volkswagens anderswo abgeschaut hat, bei Hans Ledwinka oder Josef Ganz, zwei Ingenieuren, die schon in den frühen 1930er Jahren käferartige Wagen entwickelten – all das sind Feinheiten, die im nationalsozialistischen Geniekult verlorengehen.

*

Sich selbst sieht Hitler ebenfalls als Genie, lange verkannt, nun endlich erfolgreich. Mit traumwandlerischer Sicherheit gehe er den Weg, den ihn die Vorsehung gehen heiße, sagt er im März 1936. Da hat er sich gerade zu einem riskanten Schritt durchgerungen und die Wehrmacht ins entmilitarisierte Rheinland geschickt, ein krasser Verstoß gegen die Bestimmungen des Versailler Vertrags. Die Überraschung gelingt, die Alliierten rühren sich nicht, und Hitler fühlt sich ermutigt, weitere Taten folgen zu lassen.

*

Auch die Wirtschaft steht 1936 am Scheideweg. Weil der Boom andauert und Vollbeschäftigung herrscht, raten Ökonomen dazu, die kreditfinanzierten Staatsausgaben zurückzufahren. Selbst Schacht, der Urheber der Mefo-Wechsel, sorgt sich aufgrund der hohen Militärausgaben und befürwortet einen Kurswechsel. Führende Unternehmer sprechen sich dafür aus, die Reichsmark abzuwerten, um Exporte zu fördern und Deutschland wieder in die Weltwirtschaft einzugliedern.

Hitler aber zieht sich, nachdem die Olympischen Sommerspiele in Berlin geendet haben, auf den Obersalzberg bei Berchtesgaden zurück. Dort ist gerade der Berghof fertiggestellt worden, das Refugium mit den riesigen Panoramafenstern, die auf den Untersberg blicken, dort lässt sich gut fantasieren und in die Ferne schauen, dort verfasst Hitler eine

Denkschrift, die allem widerspricht, was die 301 ökonomische Vernunft gebietet. Nicht für die Wirtschaft und die Wirtschaftsführer und ihre Theorien lebe das Volk, schreibt Hitler, nein, vielmehr sei es die Wirtschaft, die sich den Bedürfnissen des Volkes unterzuordnen habe, und er weist die Unternehmer an, die Vorgaben der Politik zu akzeptieren; wenn die Privatwirtschaft dazu nicht in der Lage sei, benötige man keine Privatwirtschaft mehr.

Nicht weniger also, sondern mehr möchte Hitler in die Rüstung investieren. Um sich für den bevorstehenden Kampf zu wappnen, so meint er, müsse sich das Reich aus der Abhängigkeit von Rohstoffimporten lösen und die wirtschaftliche Autarkie anstreben. Den Bedarf sieht er vor allem beim Treibstoff, beim Gummi und bei den Eisenerzen. Die Denkschrift endet mit den Sätzen: »I. Die deutsche Armee muß in 4 Jahren einsatzfähig sein. II. Die deutsche Wirtschaft muß in 4 Jahren kriegsfähig sein.«

*

Der neue starke Mann der Wirtschaft ist Göring. Hitler macht ihn zum Beauftragten für die Umsetzung des Vierjahresplans. Eine entsprechende Behörde wird gegründet und stellt im Nu mehr als tausend Mitarbeiter ein. Darunter sind viele Männer aus der Industrie. Paul Pleiger, Maschinenbauunternehmer aus Witten, ist zuständig für Stahl und Eisen, Hans Kehrl, Teilhaber einer Tuchfabrik in Cottbus, übernimmt den Bereich für synthetische Textilien.

*

Auch ein führender Vertreter der I. G. Farben schließt sich der neuen Behörde an. Carl Krauch, ehemals Protegé des Vorstandsvorsitzenden Carl Bosch, wird zunächst Leiter für Forschung und Entwicklung, dann Generalbevollmächtigter für die Chemie; dem Unternehmen bleibt er als Vorstandsmitglied, später als Aufsichtsrat erhalten. Unzählige I. G.-Kollegen folgen Krauch zur Superbehörde, 302 werden dort als Manager

oder als Berater tätig, und wenn mal wieder ein millionenschwerer Auftrag zu vergeben ist, dann heißt es meist: Das macht die I. G. Farben.

Immer enger verzahnt sich die I. G. Farben mit dem Regime, das Unternehmen wird zu einem Paradies für Wissenschaftler, die Finanzer dagegen verlieren jeden Einfluss, ihnen obliegt lediglich die Aufgabe, die gewaltigen Investitionen abzunicken, die für die kriegswichtige Forschung vonnöten sind; die Entscheidungswege sind kurz und informell, oft genügt die mündliche Auskunft, dass das Militär für die Kosten schon aufkommen werde.

Die Gelder fließen in den Bau von Fabriken für Treibstoff und für Buna, den synthetischen Kautschukersatz, den das Militär für Reifen benötigt. Als Hitler seine Denkschrift verfasst, befindet sich die erste Buna-Fabrik im sächsischen Schkopau noch im Bau. Doch schon bald produziert Schkopau jährlich 24 000 Tonnen Kunstgummi, und weil das nicht genügt, werden in der Folge weitere Werke hochgezogen. Im rheinischen Hüls. Und in einem oberschlesischen Städtchen, das den polnischen Namen Oświęcim trägt.

*

Das Wort »Unmöglich« gebe es nicht, sagt Hitler in einer Rede vor Industriellen. Die ausgerufenen Ziele gehen weit über das hinaus, was die Nationalsozialisten bis dahin in die Rüstung investiert haben. Da sind nicht nur die Investitionen für den Vierjahresplan, der Deutschland unabhängig von kriegswichtigen Importen machen soll. Auch Wehrmacht, Marine und Luftwaffe kriegen Milliarden versprochen – für Kampfflugzeuge, Panzer, Schlachtschiffe, Munition und für eine Aufstockung der Armee auf 3,6 Millionen Soldaten.

In der Folge aber erweist sich vieles als unplausibel und unrealistisch, mit einem Wort: unmöglich. Es fehlt an Devisen, um die Importe von Rohstoffen zu finanzieren, die für die Erfüllung der Vorgaben benötigt werden. Insbesondere die Bestände an Eisenerz drohen auszugehen. Die Regierung beschließt, Stahl zu kontingen303tieren. Die Heeresführung wiederum erklärt, dass man zwar genügend Männer rekrutieren könne,

doch seien diese dann noch lange nicht kampfbereit, weil es an Ausrüstung mangele. Hitler und Göring reagieren zunehmend verärgert auf die vielen Rückschläge. Mit jeder Zielverfehlung verschlechtert sich die Beziehung zur Industrie. Die Machthaber werfen den Unternehmern vor, die Kriegsvorbereitungen zu erschweren oder gar zu sabotieren.

*

Die Frustration zeigt sich in einem Spielfilm. Die Ufa, einst Werkstatt des expressionistischen Stummfilms, nun Traumfabrik des »Dritten Reichs«, erschafft den idealen Industriellen – eine Kunstfigur. *Der Herrscher* heißt das Werk, der große Schauspieler Emil Jannings wirkt darin mit. Jahre zuvor hat Jannings im *Blauen Engel*, der Verfilmung von Heinrich Manns *Professor Unrat*, den wilhelminischen Spießbürger lächerlich gemacht, nun verkörpert er den bedingungslos staatstreuen und opferbereiten Unternehmer, den Hitler in der Realwirtschaft so sehr vermisst.

Der Film, der im März 1937 im Ufa-Palast am Berliner Zoo Premiere feiert, beginnt mit einer Beerdigung: Clausen, Eigentümer eines großen Industriekonzerns, ist plötzlich Witwer und muss sich gegen die Ansprüche raffgieriger Erben und machthungriger Manager wehren. Er verliebt sich in seine junge Sekretärin, die Liebe verleiht ihm Flügel, und er beginnt, die Clausen-Werke zu sanieren, um sie am Ende dem Staat zu vermachen, der einzigen Institution, die dem nationalsozialistischen Credo, dass Gemeinnutz vor Eigennutz gehe, wirklich gerecht werden kann.

Auf den Filmfestspielen im faschistischen Venedig gewinnt Jannings den Preis als bester Darsteller, zum großen Publikumserfolg wird *Der Herrscher* aber nicht. Allzu plump wirkt die propagandistische Absicht: die Aufforderung an die Wirtschaft, sich dem Staat ganz unterzuordnen und im Zweifelsfall gegen die eigenen Interessen zu handeln. Clausen selbst sagt im Film, die Pflicht des 304 Unternehmers liege allein darin, der Volksgemeinschaft zu dienen, und dem hätte »sich alles andere zu fügen, ohne Widerspruch, auch wenn ich damit den ganzen Betrieb in den Abgrund steuere«.

*

Die Automobilausstellung im Frühling 1937. Wieder ist Hitler zur Stelle, wieder hat er eine Botschaft für die Autoindustrie. Er zeigt sich enttäuscht von der Branche, die den Ingenieur Porsche und seinen Volkswagen nur halbherzig unterstützt habe. Und er wiederholt eine Drohung, die er in ähnlicher Form auch schon in der Denkschrift zum Vierjahresplan gemacht hat. Entweder sei die freie Wirtschaft in der Lage, Probleme wie dieses zu lösen, oder sie sei »nicht fähig, als freie Wirtschaft weiterzubestehen!«

Bald darauf wird das Projekt dem Verband entrissen und einer öffentlichen Gesellschaft anvertraut. Das ist Robert Leys Deutsche Arbeitsfront, die Organisation, die das Gewerkschaftsvermögen beschlagnahmt hat und über ausreichende Mittel verfügt. Volkswagen, schon bald darauf zum KdF-Wagen oder Kraft-durch-Freude-Wagen umgetauft, wird zu einer Art Prestigeprojekt für das Regime: Ist der Staat in der Lage, ein komplexes Unterfangen, das die freie Wirtschaft nicht wirklich angehen wollte, aus eigener Kraft zu stemmen? Ley erklärt, man habe sich geradezu gezwungen gesehen, beim Projekt Volkswagen einzusteigen, die Autobauer seien einfach zu kurzsichtig, böswillig, profitgierig und dumm gewesen.

*

Die Volkswagenwerk GmbH entsteht irgendwo im niedersächsischen Nirgendwo – ein Funktionär der DAF hat die dünn besiedelte Gegend aus dem Flugzeugfenster gesehen und für geeignet befunden. Weniger beliebig ist man bei der Planung des Werks, sie orientiert sich an den USA. Zweimal ist Porsche nach Detroit gereist, um die Fertigungsprozesse zu studieren. Maschinen werden dort 305 eingekauft, Techniker abgeworben. Das ehrgeizige Produktionsziel von 1,5 Millionen Autos jährlich ist auch kein Zufall: Volkswagen will Ford übertreffen. Unterscheiden wollen sich die Deutschen vom kapitalistischen Amerika auch in der betrieblichen Sozialpolitik, eine nationalsozialistische Musterstadt wird entworfen, aber nie zu Ende gebaut, der Arbeitstitel »Stadt des KdF-Wagens bei

Fallersleben« gerät ein wenig umständlich, eine Zeit lang liebäugeln die Funktionäre damit, die Siedlung »Porsche-Stadt« zu nennen. Erst nach Kriegsende erhält der Ort den heutigen Namen Wolfsburg, der auf ein nahe gelegenes Wasserschloss verweist.

*

Nicht in Niedersachsen entsteht die eigentliche Porsche-Stadt, sondern in Stuttgart-Zuffenhausen. Dort hat der Ingenieur ein Grundstück erworben, dort richtet er, finanziert von der DAF, eine großzügige Entwicklungswerkstatt ein. (Den jüdischen Teilhaber Rosenberger hat Porsche zum Nennwert von 3000 Reichsmark ausgekauft und – so schildert es Rosenberger später – mit dem Hinweis auf eine mögliche Benachteiligung aus dem Unternehmen gedrängt.) Unter den Nationalsozialisten also legt Porsche die Grundlagen für die spätere Entwicklung zum Weltunternehmen – und für den Aufstieg einer Dynastie. Von den Nationalsozialisten profitieren nicht bloß die Unternehmen, sondern auch die Inhaber: ganze Familien wie die Quandts, die Flicks, die Porsches, deren Vermögen das Kriegsende überdauern, so dass die Erben bis heute zu den reichsten Deutschen zählen.

*

Der KdF-Wagen oder auch Volkswagen darf nur 999 Mark kosten – so hat es Hitler gewollt. Das Absatzmodell ist ausgeklügelt. Die Produktion soll durch ein zinsloses Darlehen der Kunden vorfinanziert werden, die einen Mindestbeitrag von fünf Reichsmark monatlich 306 zahlen, um dann irgendwann einen Wagen erwerben zu können. Allerdings ist da schon absehbar, dass das Unternehmen nicht für die Sparer produzieren wird, sondern für den Krieg. Ein Witz macht die Runde: Fietje arbeitet in der Volkswagenfabrik. Er trifft Hein, der ihm rät, jeden Tag ein Stück Volkswagen mit nach Hause zu nehmen, um das Auto selbst zu montieren. Darauf Fietje: »Das habe ich längst getan, aber jedes Mal, wenn ich es zusammenbaue, kommt eine Kanone raus.«

*

Im Juli 1937 wird Hermann Göring zum Unternehmensgründer.

Wiederholt haben sich die Industriellen dagegen entschieden, die Erzfelder rund um Salzgitter für die Schwerindustrie zu erschließen. Sie halten die Gewinnung dort für zu teuer, zu aufwändig – die Vorkommen haben einen hohen Säuregehalt – und bevorzugen die Importe aus Skandinavien. Um den Widerstand der Schwerindustrie zu brechen, beschließt Göring, die Gewinnung selbst in die Hand zu nehmen. Das neue Unternehmen heißt Reichswerke AG für Erzbergbau und Eisenhütten, Hermann Göring, kurz: Hermann-Göring-Werke.

Der Mann, der die deutsche Erzgewinnung revolutionieren soll, ist ein Deutschamerikaner, der ein renommiertes Ingenieursbüro in Chicago betreibt. Hermann Brassert hat anderswo bewiesen, dass sich saures Erz erfolgreich schmelzen lässt. Als Görings Leute Kontakt aufnehmen, ist er mit dem Dampfer nach Amerika unterwegs. Brassert nimmt die nächste Verbindung zurück nach Europa, wird mit Görings Regierungsmaschine, der roten Ju52, nach Berlin geflogen und unterschreibt einen Vertrag über die Errichtung eines Hüttenwerks.

Zu diesem Zeitpunkt besitzen die Hermann-Göring-Werke noch nicht einmal den Grund, auf dem die Hütten gebaut werden sollen. Göring bestellt die Schwerindustriellen ein, denen die Erzfelder gehören. In Uniform, geschmückt mit Orden, begleitet von Militärs, marschiert er ins Sitzungszimmer und erklärt, er habe Hitlers Er[307]laubnis, den Verkauf zu erzwingen, danach werde er Salzgitter zum größten Stahlwerk der Welt ausbauen – ein Schreckensszenario für die Unternehmer, die befürchten, dass die staatlichen Investitionen zu gewaltigen Überkapazitäten führen.

Die Gegner werden von den mächtigen Vereinigten Stahlwerken angeführt. Die Manager erarbeiten eine Denkschrift, die Göring von seinen Plänen abbringen soll. Göring erfährt davon. Rechtzeitig vor der entscheidenden Sitzung erhält jeder Teilnehmer ein Telegramm, das die Abstimmung in die von Göring gewünschte Richtung lenkt: »Ich bitte Sie dringend, sich an der Düsseldorfer Denkschrift des Stahlvereins nicht zu beteiligen. Die Machenschaften des letzteren gegen die Reichswerke nehmen mehr und mehr die Form von Sabotage an. Heil Hitler! Göring.«

*

Porsche, der mittlerweile nicht mehr am Volkswagen arbeitet, sondern an dessen militärischer Variante, dem Kübelwagen, erhält den von Hitler gestifteten Deutschen Nationalpreis für Kunst und Wissenschaft, die nationalsozialistische Variante des Nobelpreises. Die anderen Preisträger sind die Unternehmer Ernst Heinkel und Willy Messerschmitt, die mit ihren Bombern den Luftkrieg vorbereiten, und Fritz Todt, der Bauherr des Westwalls, einer gigantischen Befestigungsanlage. Wo aber bleiben Kunst und Wissenschaft? Die wahren Nobelpreisträger, die eigentlichen Geistesgrößen, sind längst emigriert, vertrieben oder verstorben, sie lehren an den Universitäten von Cambridge und Chicago, sie schreiben und komponieren in Pacific Palisades, sie arbeiten an der Kernspaltung, an der Entwicklung der amerikanischen Atombombe. Und in Princeton, New Jersey, sucht der Physiker Albert Einstein nach einer naturwissenschaftlichen Weltformel, der Theory of Everything, die schlichtweg alles erklären soll.

*

308 Nicht erklären kann sich Hjalmar Schacht den Vierjahresplan. Einst hat er Hitler gesagt, er würde für das große Ziel der Aufrüstung auch einen Zusammenbruch der Währung in Kauf nehmen. Nun aber geht ihm die Rüstungspolitik zu weit. Schacht hält die Milliardeninvestitionen in die Autarkie, die teure Erschließung deutscher Rohstoffe für einen schweren Fehler, für eine Dummheit. In einem Brief an Göring warnt er vor der Inflation: »Aus Papier kann man weder Brot backen noch Kanonen gießen.« Göring aber meint sinngemäß: Kann man eben doch! Schacht tritt zurück, zunächst als Reichswirtschaftsminister, später als Reichsbankpräsident.

*

Das Geld, das Brot bäckt und Kanonen gießt, füllt Görings Taschen. Der Mann, der beweisen soll, dass der Staat effizienter arbeitet als die Privatwirtschaft, ist sagenhaft korrupt, er nutzt seine Macht schamlos aus.

Schon immer hat er sich von Industriellen bezahlen lassen, angefangen mit Fritz Thyssen, der Banknoten in Briefumschläge steckte, um die Renovierung der Wohnung im Bayerischen Viertel zu finanzieren. Nun aber, da Göring einer Behörde vorsteht, die millionenschwere Aufträge zu vergeben hat, sind die Summen ungleich höher. Zu den Unternehmern, die Göring finanzieren, zählen die Chefs von Rheinmetall, Junkers, BMW und der Allianz.

Philipp Fürchtegott Reemtsma, der Hamburger Tabakunternehmer, zahlt alle drei Monate einen Betrag von 250 000 Mark. Görings Sekretärin verbucht die Zuwendungen als gemeinnützige Spenden für den Naturschutz. Tatsächlich aber benötigt Göring die Gelder für den Ausbau seines Landsitzes in der Schorfheide. Carinhall besteht aus einem Mittelbau und zwei langen Seitenflügeln, mit Gymnastikräumen, einem Kinosaal und einem Dachboden, der auf hundert Quadratmetern Platz bietet für die weltgrößte Modelleisenbahn.

Berühmt schon damals ist Görings Kunstsammlung, die er in ganz Europa zusammenklauben lässt. Göring liebt alte Meister, er rafft Bruegels und Cranachs und Rembrandts an sich. Als der Krieg 309 schließlich zu Ende geht, befinden sich Tausende Werke in Görings Besitz, darunter ein echter Vermeer (*Männliches Bildnis mit hohem Hut*), ein echter Caravaggio (*Ruhende Venus, der von einem Satyr ein Fruchtkorb gereicht wird*) und ein echter Hitler (*Haus mit weißem Zaun*). Außerdem: eine französische Tapisserie aus dem 16. Jahrhundert, die einen bezeichnenden Titel trägt: *Die Anbetung des goldenen Kalbes.*

*

Die Hoffnungen, die Hitler in den Vierjahresplan setzte, erfüllten sich nicht. Zwar gelang es dem Ingenieur Brassert, das minderwertige Erz aus Salzgitter zu brauchbarem Stahl zu schmelzen, doch zum weltgrößten Stahlwerk – wie von Göring angekündigt – wurde Salzgitter nie. Ähnliches galt für die I. G. Farben, die 1940 bereits vier Millionen Tonnen synthetisches Mineralöl produzierte und drei Jahre später 6,5 Millionen –

eine beeindruckende Leistung, die aber nicht ausreichte, um den stetig steigenden Anforderungen der Kriegswirtschaft zu genügen.

Das Scheitern der Autarkiebestrebungen bedeutete, dass die Nationalsozialisten den Bedarf an Rohstoffen durch Eroberungen decken mussten. Das war ganz im Sinne der Politik, die Hitler in *Mein Kampf* und im »Zweiten Buch« dargelegt hatte. Vom Lebensraum im europäischen Osten hatte er sich immer schon mehr versprochen als fruchtbares Land für deutsche Siedler. Hitler wollte die Industrie aus der Abhängigkeit vom Welthandel befreien, von den Rohstoffimporten, die sie zu hochwertigen Exportgütern weiterverarbeitete, und darüber hinaus einen Massenmarkt schaffen, der sich nach amerikanischem Vorbild selbst genügte.

Ein Krieg, möglichst rasch zum erfolgreichen Ende geführt, wurde deshalb zur Notwendigkeit. Um das wachsende Reich zu versorgen und die immer aufwändigere Kriegsmaschine am Laufen zu halten, benötigten die Nationalsozialisten die Ressourcen der Länder, die sie eroberten, da waren die österreichischen Erze, die tsche 310 chische Schwerindustrie, die französische Chemie, die ukrainische Landwirtschaft und zu guter Letzt, als der Krieg schon fast verloren war, hoffte Hitler immer noch auf die in weiter Ferne liegenden Ölfelder Kaukasiens.

*

In Österreich nimmt der Beutefeldzug seinen Anfang. Am 12. März 1938 marschieren deutsche Truppen im Nachbarland ein, sie treffen kaum auf Widerstand, im Gegenteil, auf dem Wiener Heldenplatz jubeln über hunderttausend Menschen dem Heimkehrer zu. Hitler, der Österreicher, verkündet den Anschluss des Alpenlandes an das Deutsche Reich. Die anschließende Abstimmung erfolgt unter Zwang: 99,73 Prozent der Österreicher stimmen dafür.

Zwei Wochen nach dem Einmarsch feiert Hermann Göring den Anschluss auf seine Weise. Er hat Dutzende Wirtschaftsführer auf eine Bootspartie eingeladen. Die Fahrt führt von Linz nach Tulln, das Boot gehört der Donaudampfschiffahrtsgesellschaft, und die Donaudampfschiffahrtsgesellschaft gehört den Hermann-Göring-Werken.

Der Beauftragte für den Vierjahresplan hat sich die Gesellschaft, die den ökonomisch wichtigen Schiffsverkehr nach Südosteuropa betreibt, bereits einverleibt.

Die Stimmung ist feierlich, die österreichische Wirtschaft wird einer Bescherung unterworfen. Gustav Krupp von Bohlen und Halbach ist da, Krupp kriegt die Berndorfer Metallwarenfabrik. Carl Krauch ist da, die I. G. Farben übernimmt die Pulverfabriken Skodawerke-Wetzler. Karl Rasche ist da, die Dresdner Bank darf die Wiener Länderbank in die Mercurbank fusionieren. Und dann sind da natürlich die Hermann-Göring-Werke selbst, die bald nicht bloß die Kontrolle über die Donauschifffahrt beanspruchen, sondern auch über einen Großteil der österreichischen Montanindustrie. Es ist der Anfang einer beispiellosen Expansion.

Binnen weniger Jahre sammeln die Hermann-Göring-Werke Hunderte Unternehmen in ganz Europa ein und gründen weitere 311 neu – von den Skoda-Werken im böhmischen Pilsen über die Nibelungenwerke im niederösterreichischen St. Valentin bis hin zur Deutsch-Bulgarischen Chromerzbergbau AG in Sofia – und schaffen so ein labyrinthisches Firmenimperium, das am Ende kein Mensch mehr überblickt, schon gar nicht Göring, der sich im Lauf des Krieges, faul, fettleibig und morphiumsüchtig, immer öfter nach Carinhall zurückzieht und die Geschicke der deutschen Wirtschaft anderen überlässt.

*

Der Anschluss Österreichs, die Annexion des Sudetengebiets, die Zerschlagung der Tschechoslowakei bieten den deutschen Unternehmen enorme Chancen. Sie folgen dem Militär, kommen zumeist ein paar Tage nachdem die Soldaten einmarschiert sind, konkurrieren miteinander um die zu verteilende Beute, verhandeln mit den Firmen, die sie übernehmen wollen, und wetteifern um die Gunst der jeweiligen Entscheidungsträger – mögen das nun die Beamten in Berlin sein oder die von den Nationalsozialisten eingesetzten örtlichen Machthaber.

Zugleich werfen die Opportunitäten auch Fragen auf. Viele Unternehmer befürchten, dass sich die Firmen, die sie so rasch

akquirieren, als unrentabel erweisen. Sie wollen keine Überkapazitäten aufbauen. Und sie überlegen, ob die Übernahmen in einer wie auch immer gearteten Nachkriegszeit rechtlich Bestand haben werden.

Manche Unternehmer, die sich an die Fersen der Soldaten heften, treten rabiat auf, andere sind skrupulöser, setzen sorgfältig Verträge auf, behalten das örtliche Management bei und lassen die Marken bestehen. Einen großen Unterschied macht das alles nicht, denn die Konsequenz bleibt die gleiche. Ein alter Traum wird wahr: eine europäische Wirtschaftsunion unter deutscher Vorherrschaft.

*

312 Besonders intensiv gerät die Auseinandersetzung zwischen Deutscher und Dresdner Bank. Die Großbanken gehören bis dahin nicht zu den besonderen Nutznießern nationalsozialistischer Politik. Sie sind den Machthabern suspekt, gelten als raffgierig, egoistisch und unpatriotisch. Folglich hat das Regime den Finanzmarkt reguliert, den Börsenhandel eingeschränkt, die Ausschüttung von Dividenden begrenzt, den Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten versperrt, und Deutsche und Dresdner müssen mit staatseigenen Instituten konkurrieren, die sich den Unternehmen als alternative Finanzierungsquelle anbieten. Aus den stolzen Herren des Geldes sind Dienstleister geworden, Handlanger und Kreditgeber eines Staats, der das Spiel der freien Märkte empfindlich beschnitten hat.

Nun aber, im Krieg, sind die Kompetenzen der international erfahrenen Bankiers mit einem Mal gefragt. Sie strukturieren die Übernahmen ausländischer Gesellschaften und stellen die Gelder dafür bereit, sie verdienen an den Provisionen. Darüber hinaus übernehmen die deutschen Großbanken die führenden Institute in den eroberten Märkten und gewinnen so die Kontrolle über die europäische Finanzwirtschaft. Deutsche Bank und Dresdner Bank sind in der Expansion gleichermaßen aktiv. Aber sie unterscheiden sich im Auftritt.

*

Der Bankier, der die Interessen der Deutschen Bank verfolgt, ist ein 37-Jähriger mit hochgescheitelter Stirn und geschliffenen Manieren. Hermann Josef Abs hat an der Wall Street und in der Londoner City hospitiert, er spricht fünf Sprachen und sammelt Kunst. Den Entscheid, von der Privatbank Delbrück, Schickler & Co. zur Deutschen Bank zu wechseln, kommentiert er charakteristisch feingeistig. Delbrück sei eine »Zweimanual-Orgel mit 36 Registern«, die Deutsche Bank dagegen eine »wundervolle Orgel mit fünf Manualen und 72 lebenden Registern«.

Entsprechend diplomatisch geht Abs in Ost- und Südeuropa vor.
313 Weil der Deutschen Bank die internationale Reputation ein Anliegen ist, bemüht sich Abs, den Anschein des Anstands zu wahren und Beziehungen einzugehen, die sich auch in der Nachkriegszeit als belastbar erweisen sollen. In manchen Ländern betreibt die Bank ihr Geschäft gemeinsam mit den örtlichen Partnern und nicht unter eigenem Namen. Gleichwohl profitiert sie nicht weniger als andere. Die Übernahmen erfolgen in der Regel zu günstigen Konditionen und unter Zwang.

*

Karl Rasche, Vorstandsmitglied der Dresdner Bank, sammelt keine Kunst. Er ist in Iserlohn aufs Realgymnasium gegangen, dann in den Krieg gezogen, ein ehrgeiziger Soldat, hager und segelohrig, der sich nach Kriegsende den rechten Freikorps und dem Kampf gegen die Kommunisten anschließt. Die Karriere im Finanzgeschäft macht er nicht in der Londoner City oder an der Wall Street, sondern beim Barmer Bankverein im Bergischen Land, wo er sich einen Ruf als harter Firmensanierer erwirbt.

In den Vorstand der Dresdner Bank wird Rasche auf Drängen der Nationalsozialisten berufen, er findet sich dort schnell zurecht. Die Dresdner ist nach der Bankenkrise zeitweilig verstaatlicht worden und hofft nun, zu alter Stärke zurückzufinden. Sie schlägt dort zu, wo andere zögern, stillt den Kapitalhunger der Hermann-Göring-Werke und vergibt – in der Hoffnung auf Gegenleistungen und ohne hinreichende Prüfung – hohe Kredite an SS-eigene Firmen. Die Gegenleistungen erfolgen im Zuge

des Eroberungskrieges. Oft erhält die Dresdner den Zuschlag, wenn es um die Übernahme ausländischer Institute geht; in tschechischen Widerstandskreisen kursiert deshalb ein Spottvers, der sich auch in Deutschland herumspricht: »Wer marschiert hinter dem ersten Tank? Es ist der Dr. Rasche von der Dresdner Bank.«

*

314 Anfang September 1939 marschiert die Wehrmacht in Polen ein, England und Frankreich erklären dem Deutschen Reich den Krieg, und ein im österreichischen Bad Gastein urlaubender Unternehmer begleicht seine Hotelrechnung, um sich mit seiner Frau, seiner Tochter, seinem Schwiegersohn sowie einer Kammerjungfer auf den Weg ins Ungewisse zu machen. Selbst der Chauffeur der Familie, der am Steuer sitzt und den Anweisungen folgt, hat keine Ahnung, wohin die Reise geht.

Fritz Thyssen ist in den letzten Jahren vor dem Krieg zum überzeugten Gegner der Nationalsozialisten geworden. Zunehmend unvorsichtig hat er sich über die »Verbrecherbande« geäußert, deren Aufrüstungspolitik er vehement ablehnt. In einem Telegramm hat er Göring mitgeteilt, er halte den bevorstehenden Krieg für einen Fehler, eine Antwort hat er nicht bekommen. Als Hitler nach dem Überfall auf Polen eine Rede hält, in der er Kriegsgegner warnt: »Verräter haben nichts mit uns zu tun«, fühlt sich Thyssen persönlich angesprochen und beschließt zu fliehen.

»Richtung Bruck, Großglockner«, weist der Unternehmer den Fahrer an. Nervös hält er eine Landkarte auf dem Schoß. Ein Felssturz blockiert die Fahrbahn. Die Thyssens müssen stundenlang warten, bevor es weitergeht. An der italienischen Grenze lassen die Beamten den Wagen erst passieren, als sich Thyssen verpflichtet, bald wieder nach Österreich zurückzukehren. Stattdessen geht es in die Schweiz. Der Umbrailpass ist gesperrt, so dass die Flüchtenden über das Puschlavtal einreisen müssen. Nach 14 Stunden Fahrt endet die Reise im idyllischen Bündner Ort Poschiavo. Von dort aus ruft Thyssen den Generaldirektor der Schweizer Kreditanstalt an, der eine befristete Aufenthaltserlaubnis organisiert.

Als Flüchtling ist Thyssen ein Exot, er ist unendlich wohlhabend, verfügt über beste Geschäftsverbindungen im In- und Ausland, und das Reich hat ein Interesse an seiner Rückkehr. Aber als Thyssen ein weiteres Schreiben an Göring richtet – eine scharfe, ja leidenschaftliche Kritik, in der er nicht nur den Polenfeldzug verurteilt, sondern auch die Kampagne gegen die katholische Kirche und die Verfol 315 gung der »in der feigsten und brutalsten Weise ausgeplünderten und gepeinigten Juden« –, wird er offiziell zum Feind erklärt.

Sicher darf sich Thyssen von da an nicht mehr fühlen. Die Schweiz will den prominenten Regimegegner loswerden, er reist weiter nach Paris, dann an die Côte d'Azur. Täglich sitzt Fritz Thyssen dort mit einem amerikanischen Journalisten zusammen, er erzählt die Geschichte seiner Desillusionierung, sprunghaft, emotional, vom Deutschen ins Französische wechselnd. Immer wieder schlägt er sich mit der flachen Hand auf die Stirn und ruft: »Ein Dummkopf war ich! Ein Dummkopf war ich!«

Die Arbeit am Buch muss abgebrochen werden. Im Mai 1940 durchqueren deutsche Panzerkolonnen die Ardennen, ein überraschender Sieg für Hitlers Armee, denn der Feind hat den Angriff anderswo erwartet. Fünf Wochen später unterzeichnen Deutschland und Frankreich einen Waffenstillstand, der dem Reich die Kontrolle über zwei Drittel des Nachbarlandes verschafft. Im unbesetzten Süden regiert die von Deutschland tolerierte Vichy-Regierung, die sich verpflichtet, Gegner der Nationalsozialisten auszuliefern. Also auch Thyssen.

In Emigrantenkreisen, überwiegend links, überwiegend mittellos, bleibt der rechte und reiche Thyssen weiterhin ein Außenseiter, man hält ihm vor, dass er lebe wie Gott in Frankreich. In der Presse wird ein Foto veröffentlicht, das ihn beim Dinieren in einem Luxushotel zeigt, Blumen und eine Flasche Weißwein auf dem Tisch, ein befrackter Kellner ordnet das Silberbesteck. Letztlich aber befindet sich der Industrielle nun, da die Deutschen Frankreich erobert haben, in einer ähnlichen Notlage wie die Künstler und Intellektuellen, die ihn als Leidensgenossen nicht akzeptieren wollen.

Zunehmend nervöser, die Hotels wechselnd wie Hemden, hofft Thyssen auf die baldige Ausreise über Lissabon nach Amerika. Die Zimmer im teuren Plaza an der 5th Avenue, Ecke Central Park South sind bereits gebucht. Doch als Fritz und Amélie Thyssen in Cannes den Zug Richtung Portugal nehmen wollen, werden sie von Beamten aufgehalten. Thyssen ist außer sich. »Seit drei Wochen darf ich 316 wie ein Gefangener nicht mehr das Hotel verlassen«, so schreibt er seinem Anwalt und beteuert: »Ich habe mir gegenüber Frankreich nichts zuschulden kommen lassen.«

*

Das unabhängige Frankreich von *liberté, égalité, fraternité* gab es da schon längst nicht mehr. Thyssens ehemalige Kollegen und Bekannte bemächtigten sich der französischen Wirtschaft. Sie profitierten vor allem in Elsass-Lothringen, das alte Industriegebiet wurde faktisch annektiert. Die dortigen Eisen- und Stahlwerke, während der Kaiserzeit von deutschen Industriellen errichtet, gingen ans Reich zurück, an die Hermann-Göring-Werke, an Friedrich Flick und an die Vereinigten Stahlwerke – ebenjenes Unternehmen, dem Thyssen noch kürzlich als Großaktionär und Aufsichtsratsvorsitzender gedient hatte.

Auch die I. G. Farben machten in Frankreich alte Ansprüche geltend. Die Franzosen hatten nach dem Ersten Weltkrieg die Fabriken der BASF besetzt, Farbstoffe konfisziert und Patente und Lizenzen übernommen, um auf deutsche Kosten eine wettbewerbsfähige französische Chemieindustrie aufzubauen. Nun rächten sich die Deutschen, sie zwangen den Franzosen Verhandlungen auf und übernahmen die Mehrheit an einem neu gegründeten Gemeinschaftsunternehmen, in das die Franzosen ihre Farbenfabriken einbringen mussten. In den Verhandlungspapieren eines I. G.-Managers fand sich später eine handschriftliche Notiz – der Titel eines Volkslieds, das dem Mann während der Gespräche in den Sinn gekommen war: »Denn im Wald da sind die Räuber …«

Weniger räuberisch gingen die Deutschen in anderen Fällen vor. Manche französische Traditionsfirma behielt formell ihre Unabhängigkeit, um unter deutscher Aufsicht der Kriegswirtschaft zuzuarbeiten. Renault –

ein Name, der in Frankreich einen ähnlichen Stellenwert besaß wie der Eiffelturm oder das Schloss von Versailles – wurde zum Dienstleister für den motorisierten Kampf. Lastkraftwa317gen für die Wehrmacht. Rohlinge für die Panzer von Rheinmetall. Lenker, Kurbelstangen und Radachsen für Daimler-Benz.

Louis Renault, der alte Patriarch, kollaborierte, weil er Arbeitsplätze erhalten und den Fortbestand der Firma sichern wollte. Sein Handlungsspielraum war klein. Renault hatte es sowohl mit Daimler-Managern zu tun, die im Unternehmen als Kommissare walteten, wie auch mit den herrischen Auftraggebern der Wehrmacht. Typisch ein ungeduldiger Brief des Heereswaffenamtes West an den *grand patron*, den man so gar nicht respektieren wollte: »Herr Renault, seit fast einem Monat warten wir auf eine Antwort zu unserer Frage, ob Sie Beutepanzer Ihrer Marke reparieren werden.«

*

Die deutsche Rüstungsmaschine ist von Historikern oft als ineffizient bezeichnet worden – und das nicht zu Unrecht. Zu viele Entscheidungsträger rangen um Ressourcen und Kompetenzen. Hermann Göring, Luftfahrtminister und Beauftragter der Vierjahresbehörde. General Georg Thomas, Leiter des Wehrwirtschafts- und Rüstungsamts. Wirtschaftsminister Walther Funk. Und Hitler selbst, der sich eimischte und je nach Mangellage und Kriegsentwicklung Prioritäten setzte, mal war es die Hochseeflotte, dann die Luftwaffe, dann die Munitionsproduktion. Die Großbetriebe profitierten von der Auftragsflut, sie fuhren enorme Gewinne ein, große Vermögen wurden aufgebaut. Zugleich sahen sie sich als Spielball einer unübersichtlichen Gemengelage und sehnten sich nach der Planungssicherheit der Friedenswirtschaft. Noch im Sommer 1941, als Hitler den Befehl zum Angriff auf die Sowjetunion gab, feilten viele Firmen, eher einem Wunschdenken als der Wirklichkeit verhaftet, an der langfristigen Planung für die Nachkriegszeit.

*

318 Der Angriff auf die Sowjetunion im Sommer 1941 kam für viele überraschend. Knapp zwei Jahre zuvor hatte Hitler einen Nichtangriffspakt mit Stalin geschlossen. Doch war er zu der Überzeugung gelangt, dass sich das Zeitfenster für einen erfolgreichen Krieg bald schließe. Hitler hoffte auf den schnellen Sieg im Osten, um sich dann, gestärkt durch den Zugriff auf die Getreidevorräte der Ukraine, auf die Kohle des Donbass und auf das Erdöl des Kaukasus, dem Westen zuzuwenden.

Insbesondere der drohende Kriegseintritt der Vereinigten Staaten beunruhigte Hitler, er fürchtete die schier grenzenlosen Möglichkeiten der amerikanischen Massenproduktion. In Willow Run bei Detroit, jener Industriemetropole, die Dutzende deutsche Manager besucht hatten, um die Fließbandtechnik zu studieren, baute Henry Ford, ausgerechnet Ford, eine Fabrik, die jeden Monat Hunderte Langstreckenbomber produzieren sollte.

Auch das Deutsche Reich intensivierte Anfang der 1940er Jahre seine Bemühungen, der Rüstungsindustrie die Methoden amerikanischer Serienfertigung aufzuzwingen. Hitler wünschte eine Konzentration in den Händen einiger weniger Unternehmen, er forcierte die Bildung von Monopolen, weil sie allein die für die Massenproduktion kritische Größe hatten. Zur zentralen Figur wurde der Ingenieur Fritz Todt, der schon den Autobahnbau und die Errichtung des Westwalls beaufsichtigt hatte. Als Reichsminister für Bewaffnung und Munition setzte er auf die Selbstverantwortung der Wirtschaft, er führte die Industrie in straff organisierten Branchenausschüssen zusammen, um die Produktion zu steigern und Ressourcen zu schonen – ein Prinzip, das Todts Nachfolger, der Architekt Albert Speer, optimieren sollte.

Und dennoch: Die Einführung der Methoden amerikanischer Massenproduktion gelang nur bedingt. Der Erfolg der US-Unternehmen basierte auf dem Einsatz sogenannter Einzweckmaschinen, die von ungelernten Arbeitern ohne großen Aufwand bedient werden konnten. Die Deutschen dagegen, die auf Qualitätsproduktion 319 und auf gut ausgebildete Stammbelegschaften setzten, hatten nicht genug Erfahrung,

und es fehlte ihnen an der nötigen Ausrüstung, um wirklich amerikanisch zu arbeiten.

Das galt auch und insbesondere für Großbetriebe mit langer Tradition. Schon aufgrund der Geschichte, der Erfolge in vorangegangenen Kriegen, galt Krupp als Vorzeigeunternehmen des Reichs. Doch der Versuch, der deutschen Waffenschmiede amerikanischen Fordismus einzubläuen, scheiterte. Die oft wechselnden und improvisierten Vorgaben der Kriegsplaner, der Mangel an Automatisierungsexperten, das Fehlen geeigneter Maschinen – all das führte dazu, dass Krupp selbst im eigens errichteten Bertha-Werk bei Breslau klassisches Industriehandwerk betrieb, nicht, wie beabsichtigt, Massenfertigung. Der Historiker Werner Abelshauser kommt in seiner Studie zu Krupp im »Dritten Reich« zu einem knappen Urteil: »Krupp ist nicht Ford.«

*

Dass der Krieg nicht mehr gewonnen werden konnte, zeichnete sich Ende 1941 ab. Mit der Operation Barbarossa, dem Feldzug gegen die Sowjetunion, hatte Hitler einmal mehr auf den Blitzkrieg vertraut, einen überraschenden und wagemutigen Vorstoß, der die zahlenmäßig überlegene Rote Armee auf einen Schlag erledigen sollte. Doch gelang es den Russen, die zunächst empfindliche Niederlagen erlitten, den Rückzug anzutreten und sich neu zu ordnen.

Die gewaltigen Distanzen im Osten überforderten das deutsche Militär. Es fehlte nicht bloß an Treibstoff und Kunstgummi, sondern auch an Lastkraftwagen. Hitlers Wehrmacht, die im Ruf stand, die bestorganisierte Armee der Welt zu sein, musste mit sechshunderttausend Pferden anrücken, um ausreichend Kanonen und Munition zu transportieren. Als die Deutschen nach einem zweiten Vorstoß kurz vor Moskau zum Stehen kamen, zeigte sich, dass Hitler und seine Generäle den Gegner unterschätzt hatten.

320 Die dramatische Entwicklung sprach sich in Wirtschaftskreisen rasch herum. Walter Rohland, Vorstandsmitglied der Vereinigten Stahlwerke und Leiter des Panzerausschusses, traf sich mit anderen

Industriellen, nachdem er von einer Reise in den Osten zurückgekehrt war, und erklärte, dass er den Krieg für verloren hielt. »Unsere Truppe war viel zu leicht gekleidet, z. T. in Decken gehüllt!«, so schrieb er später. »Ein buntgewürfeltes Bild von festgefrorenen Autos am Straßenrand, auf der Piste Panjewagen mit Russenponies, die notdürftig für den Nachschub sorgten. Die Panzer konnten kaum eingesetzt werden; wenn Motor und Getriebe noch liefen, versagten die Waffen, weil sie eingefroren waren.«

*

Im folgenschweren Winter 1941/42, als die Rote Armee zum Gegenangriff überging und die Wehrmacht erstmals zurückweichen musste, veröffentlichte Emery Reves, jener amerikanische Journalist, der Fritz Thyssen in Südfrankreich interviewt hatte, seine Aufzeichnungen unter dem reißerischen Titel *I Paid Hitler*. Die Authentizität des Inhalts ist später in Frage gestellt worden. Thyssen hatte nur einen Teil davon gegengelesen und redigiert. Eindeutig authentisch aber ist der darin abgedruckte Brief Thyssens an Hitler, ein bemerkenswertes Dokument.

Frühzeitig und klarsichtig benannte Thyssen, was andere Wirtschaftsführer nicht wahrhaben wollten: Hitlers Risikolust, seine Skrupellosigkeit, seine Bereitschaft, Deutschland in die Katastrophe zu führen. »Mein Gewissen ist rein«, schrieb er. »Mein einziger Fehler ist der, dass ich an Sie und an die Bewegung, die Sie geschaffen haben, geglaubt habe – geglaubt mit der Inbrunst eines Menschen, der sein Vaterland Deutschland leidenschaftlich liebt.« Bemerkenswert auch, dass Thyssen, einst Feind der Weimarer Republik, nun für Meinungsfreiheit, Gerichtsbarkeit und die Wiederherstellung der parlamentarischen Demokratie eintrat. »Ihre neue Politik, Herr 321 Hitler, stößt Deutschland in den Abgrund und das deutsche Volk in den Zusammenbruch. Ihre Politik bedeutet im Endergebnis ›Finis Germaniae‹.«

*

Thyssens weitere Geschichte ist tragisch. Als *I Paid Hitler* erschien, war der Unternehmer längst ein Gefangener der Gestapo, die ihn in

Südfrankreich verhaftet und in die psychiatrische Abteilung eines Neubabelsberger Privatsanatoriums gebracht hatte. Das tägliche Aufeinandertreffen mit psychisch Erkrankten sollte den Regimegegner zur Besinnung bringen. Doch ein letzter Versuch Görings, Thyssen zur Abbitte zu zwingen, scheiterte. Der Unternehmer musste ins Konzentrationslager Sachsenhausen, wo er gemeinsam mit anderen prominenten Gefangenen im privilegierten Sondertrakt C lebte.

Als die Rote Armee anrückte, hoffte Himmlers SS, die sogenannten Ehrenhäftlinge in Kapitulationsverhandlungen als Faustpfand einzusetzen, und verschleppte sie zunächst nach Buchenwald, dann in den Bayerischen Wald, dann nach Dachau, dann über den Brenner nach Südtirol. Befreit wurde die bunt zusammengewürfelte Gruppe – ein französischer Ministerpräsident, ein Neffe Churchills, russische Generäle, der Pastor Martin Niemöller und der in Ungnade gefallene Hjalmar Schacht – schließlich im Südtiroler Pustertal.

Der Krieg ging zu Ende, nicht aber die Leidensgeschichte des Unternehmers Thyssen. Die Alliierten inhaftierten ihn aufgrund seiner früheren Unterstützung der Nationalsozialisten, die er im englischsprachigen *I Paid Hitler* allzu ausführlich dargelegt hatte. Freigesprochen wurde Fritz Thyssen erst nach dreieinhalb Jahren, dann zog er – entkräftet, psychisch am Ende und öffentlich nicht wirklich rehabilitiert – zu Verwandten nach Argentinien, wo er ein Jahr später starb. Andere Unternehmer hingegen, die Hitler zunächst zögerlich, dann aber umso entschiedener und wirkungsmächtiger unterstützt 322 hatten, stellten sich als unpolitische Technokraten dar und konnten ihre Karrieren in der Bundesrepublik erfolgreich fortsetzen.

*

War Porsche ein überzeugter Nationalsozialist? In dem Buch *Porsche: Vom Konstruktionsbüro zur Weltmarke* gehen die Historiker Wolfram Pyta, Jutta Braun und Nils Havemann ebendieser Frage nach und kommen zu dem Schluss, dass dem Ingenieur die innere Bindung an die ideologischen Kernbotschaften des »Dritten Reichs« fehlte. Das mag so gewesen sein,

machte aber keinen Unterschied. Denn Porsche nutzte seine Beziehung zu Hitler, um sich Projekte zu verschaffen und das eigene Unternehmen voranzubringen, und ging dabei – wortwörtlich – über Leichen. Mit den Militärfahrzeugen, die er für Wehrmacht und Waffen-SS entwickelte, trug der Ingenieur Porsche zum mörderischen Angriffskrieg der Deutschen massiv bei. Als Geschäftsführer ließ er KZ-Häftlinge für Volkswagen arbeiten und forderte beharrlich Nachschub, wenn nicht genügend Kräfte vorhanden waren.

Pyta schildert eine verstörende Begebenheit, die ein Licht darauf wirft, welche grausamen Folgen Porsches Indifferenz für die Opfer nationalsozialistischer Politik hatte. Ein jüdischer Bekannter namens Josef Herrmann, der 1933 nach Holland geflüchtet war und nun vor dem Transport ins Vernichtungslager stand, wandte sich hilfesuchend an Porsche. Er bat den Träger des Deutschen Nationalpreises um eine »Bescheinigung direkt an den Herrn Befehlshaber der Sicherheitspolizei in den Haag«, ein Dokument also, das Herrmanns besondere Verdienste um die österreichische Industrie betonte.

Ein entsprechendes Schreiben Porsches, datiert auf den 5. Juni 1943, findet sich in den Archiven der Porsche AG, allerdings ist es weder signiert noch abgeschickt worden. Ebenfalls im Archiv: die tatsächliche Antwort, verfasst von Porsches Privatsekretär, der nüchtern erklärte, der Ingenieur Dr. Ferdinand Porsche sehe sich nicht 323 in der Lage, dem Wunsch des alten Wegbegleiters nachzukommen. Über Josef Herrmanns Tod ist nichts Genaueres bekannt. Man weiß nicht, wie und wo er starb. Aber sein Name findet sich in der Zentralen Datenbank der Holocaustopfer in Yad Vashem.

6
Barbarei

Im Januar 1944 wird ein österreichischer Jude nach Auschwitz deportiert. Er heißt Hans Mayer und ist in Belgien verhaftet worden, weil er Flugblätter verteilt hat, auf denen geschrieben stand: »Tod den SS-Banditen und Gestapo-Henkern«. Die Gruppe, mit der Mayer eingetroffen ist, wird von brüllenden und prügelnden SS-Angehörigen aufgeteilt, sie trennen zunächst die Männer von den Frauen, Kinder und Alten, dann die Kinder von den Frauen.

Hans Mayer beobachtet, wie sich eine Frau aus der Menge löst, schreiend und mit irr zerzaustem Haar läuft sie auf einen SS-Mann zu: »Haben Sie mein Kind gesehen?« Der fragt zurück: »Ein Kind willst du?«, greift sich einen vierjährigen Jungen aus der Kindergruppe heraus, wirbelt ihn durch die Luft und zerschmettert den kleinen Kopf an einem Eisenpfeiler. So schildert es Mayer, der sich später Jean Améry nennen wird, in einer Schrift, an der er zu arbeiten beginnt, während er noch im Lager weilt: »Zur Psychologie des deutschen Volkes«.

Auschwitz ist ein Konzentrationslager, das der Vernichtung dient. Von den 655 Juden, die mit Mayer eingetroffen sind, werden 417 sofort ermordet. Mayer dagegen wird den »wirtschaftlich verwertbaren Juden« zugeteilt, den Männern also, jünger und kräftiger, die für die I. G. Farben arbeiten sollen. Das weltberühmte Chemieunternehmen, Werkstatt der Wissenschaftselite, betreibt in der Ortschaft Auschwitz-Monowitz, ein paar Kilometer nur entfernt vom Stammlager, ein eigenes Lager, dessen Insassen für den Bau einer gewaltigen Chemiefabrik eingesetzt werden. Die Häftlinge nennen Fabrik und Ort bloß »Buna«, kurz für Butadien-

Natrium, das in Leverkusen entwickelte synthetische Gummi, das in Ausch 325 witz-Monowitz produziert werden soll. Sie sagen: »Ich kam nach Buna.« Sie sagen: »Ich arbeite in Buna.« Sie sagen: »In Buna gibt es keine Hoffnung.«

Denn auch in Buna stehen die Überlebenschancen der Häftlinge schlecht, die Lebenserwartung eines I. G.-Farben-Arbeiters beträgt nur wenige Monate. Der Einsatz, der den Tod der Beschäftigten einkalkuliert, ist das Ergebnis einer Übereinkunft zwischen den Fanatikern der SS und einer nüchtern rechnenden Industrie, die im totalen Krieg auf jede verfügbare Kraft angewiesen ist. In der Denkweise der Nationalsozialisten hat die Übereinkunft einen Namen, sie heißt: Vernichtung durch Arbeit.

*

Die Ermordung der Juden in Auschwitz und anderswo war die letzte Konsequenz einer Politik, die im Jahr 1933 mit Hitlers Machtübernahme ihren Anfang nahm. Der Genozid vollzog sich überwiegend im Osten Europas, weit entfernt von den Kerngebieten des Deutschen Reichs. Wie genau die Deutschen über den Holocaust Bescheid wussten, ist im Nachhinein kaum noch aufzuklären, zu gut gelang das spätere Vergessen. Doch gab es über die nationalsozialistischen Führungseliten und ihre Handlanger hinaus Hunderttausende, die entweder mit eigenen Augen sahen, was geschah, oder zumindest darüber informiert waren. Zu Letzteren zählten auch die führenden Vertreter der deutschen Wirtschaft.

Zahlreiche Betriebe waren auf vielfältigste Weise mit der nationalsozialistischen Vernichtungsmaschine verknüpft, sie dienten der SS als Zulieferer, als Geschäftspartner oder als Finanzierer. Kaum ein großes Unternehmen, das sich nicht auf diese oder jene Weise mitschuldig machte am Völkermord. Die I. G. Farben, die ein Chemiewerk in Auschwitz baute und darum ein eigenes KZ betrieb, war kein Einzelfall. Für BMW, Krupp, Siemens und andere Betriebe errichtete die SS sogenannte KZ-Außenlager, in denen Häftlinge unter erbärmlichsten Bedingungen arbeiteten und starben.

326 Dass die dreihundert Männer, die, frei nach Rathenaus Diktum, über die Wirtschaft herrschten, den Holocaust befürworteten, lässt sich nicht belegen. Schon eher waren sie, und das wiegt genauso schwer, schockierend indifferent – und willens, aus der Barbarei den größtmöglichen Nutzen zu ziehen. Nicht Sadismus war es, der sie zu Mitwissern und Tätern machte, sondern ein völlig amoralisches Effizienzstreben, das Anliegen, den eigenen Betrieb in einer zunehmend katastrophalen Situation zu erhalten und sich größtmögliche Vorteile zu verschaffen. Was der Historiker Ulrich Herbert in Bezug auf die deutsche Gesamtbevölkerung konstatiert hat, gilt umso mehr für die Krupps, für die Siemens und für die Manager der I. G. Farben: Gleichgültigkeit. Desinteresse. Und ein eklatantes Defizit an moralisch fundierten Normen.

*

Diese Indifferenz gegenüber dem Schicksal der Opfer wäre kaum möglich gewesen, wenn nicht schon 1933, als Hitler die Macht übernahm, ein ausgeprägter Antisemitismus in der Wirtschaft verbreitet gewesen wäre. Man empfand die jüdischen Geschäftsleute, die aus dem akkulturierten Bürgertum stammten und insbesondere in den Banken, in der Chemie und im Einzelhandel vertreten waren, als zu dominant, zu laut, zu selbstbewusst – als eine geschlossene Gruppe, die eigene Interessen verfolgte und sich in erster Linie als jüdisch definierte und dann erst als deutsch.

Diese Wahrnehmung war sträflich verzerrt. Sicher, es gab jüdische Unternehmer und Bankiers, die selbstbewusst auftraten – vom brillanten Walther Rathenau, dem Aufsichtsratschef der AEG, über den rührigen Bankier Jakob Goldschmidt, der mit seiner riskanten Kreditpolitik die Danatbank in den Abgrund riss, bis hin zu Paul Silverberg, dem Schwerindustriellen, der sich Mitte der 1920er Jahre viele Feinde machte, weil er für eine Zusammenarbeit mit der SPD und den Gewerkschaften eintrat.

327 Weit häufiger jedoch war der deutschjüdische Wirtschaftsbürger, der sich aus Furcht vor Ausgrenzung anpasste, womöglich zum

Christentum konvertierte und den Erwartungen der Mehrheit auf verschiedenste Weise zu genügen suchte, man denke nur an Hermann Wallich, den zu Beginn dieses Buches beschriebenen Bankdirektor: gründlich, gewissenhaft und stets darum bemüht, den risikofreudigen Kollegen Georg Siemens zu bremsen. Hätten die beiden Gründungsdirektoren der Deutschen Bank den Stereotypen entsprochen, wäre Wallich der Arier gewesen und Siemens der Jude.

*

Bezeichnend, wie sich Kurt Schmitt, ehemaliger Allianz-Chef und Wirtschaftsminister, nach dem Krieg äußerte: »Ich war kein Antisemit«, schrieb er, bloß um dann zu erklären, dass er zwar einige Freunde gehabt habe, die jüdisch gewesen seien, aber viele Juden als »laut, frivol und über jedes Maß anmaßend« empfunden habe, insbesondere im Berliner Bankgeschäft hätten sie einen unheilvollen Einfluss ausgeübt, weshalb er im Jahr 1933 auch nicht gegen die Politik der Nationalsozialisten gewesen sei.

*

Dass sie es ernst meinen mit der Vertreibung der Juden aus der deutschen Wirtschaft, machen die Nationalsozialisten frühzeitig deutlich. Für den 1. April 1933 ruft die Führung einen reichsweiten Boykott jüdischer Geschäfte aus. SA-Männer postieren sich vor den Schaufenstern, hindern Kunden am Eintreten und kleben Zettel an die Türen: »Achtung Jude! Betreten verboten!«

Noch etwas Unerhörtes geschieht an diesem Tag. Otto Wagener, der Leiter des Wirtschaftspolitischen Hauptamts der NSDAP, erscheint im Präsidium des Reichsverbands der Deutschen Industrie. Er fordert den Rücktritt des Geschäftsführers Ludwig Kastl sowie 328 anderer Mitarbeiter jüdischer Herkunft und droht, dass der Verband ansonsten mit »Unannehmlichkeiten« rechnen könne. Kastl und drei weitere Beschäftigte müssen gehen.

*

Ebenfalls am 1. April besuchen Carl Friedrich von Siemens und Gustav Krupp von Bohlen und Halbach die Reichskanzlei, um mit Hitler über die Ausrichtung der Wirtschaft zu sprechen. Als Aufsichtsratsvorsitzende stehen Siemens und Krupp an der Spitze von Unternehmen, die für die Kriegsvorbereitung der Nationalsozialisten von immenser Bedeutung sind. Und sie vertreten nicht bloß die eigenen Interessen, sondern sind auch befugt, für die gesamte Industrie zu sprechen, denn sie sitzen im Vorstand ebenjenes mächtigen Industrieverbands, dem der Nazi Wagener zeitgleich seinen Besuch abstattet.

Womöglich verurteilen Siemens und Krupp den Boykott jüdischer Geschäfte, womöglich setzen sie sich bei Hitler für die jüdischen Verbandsmitarbeiter ein, die zum Rücktritt gezwungen werden. Wahrscheinlicher aber ist: Sie sagen nichts. In einer Mitteilung, die das Pressebüro von Siemens drei Tage später verbreitet, heißt es lediglich, die Besprechung von Hitler mit Siemens und Krupp habe eine »völlige Übereinstimmung in Bezug auf die durchzuführende Gleichschaltung der Politik des Reichsverbandes mit dem Wirtschaftsprogramm der Regierung« aufgezeigt.

Schlimmer noch: Krupp lehnt es nicht bloß ab, sich für den langjährigen Geschäftsführer Kastl einzusetzen, sondern treibt in der Folge die nationalsozialistische Umstrukturierung der Wirtschaftsverbände voran. Unterwürfig fragt er bei Hitler nach, an wen er sich zwecks der Neuausrichtung wenden solle. Goebbels urteilt bei anderer Gelegenheit herablassend: »Krupp v. Bohlen. Netter Mann, aber kein Heros.«

*

329 Siemens und Krupp sind auch zugegen, als sich im Mai 1933 eine Gruppe Wirtschaftsbürger in den Räumen der Berliner Privatbank Mendelssohn & Co. versammelt, um über die Judenverfolgung zu sprechen. Eine Denkschrift soll verfasst werden, das Treffen ist auf Initiative Max Warburgs, Leiter der M. M. Warburg & Co, zustande gekommen. Ein paar Jahre zuvor hat Warburg – angesehenes Mitglied der Hamburger Handelskammer, Gründer des vornehmen Übersee-Clubs – die

Hansestadt vor der Zahlungsunfähigkeit bewahrt, nun will er die Juden vor der neuen Regierung schützen.

Aber der Mut zur klaren Linie fehlt den anwesenden Unternehmern. Charakteristisch, was Siemens zur selben Zeit in einem Brief an eine Freundin schreibt. Die Judenverfolgung sei »eines denkenden Volkes unwürdig«, meint er, bloß um dann den sogenannten Ostjuden die Schuld daran zu geben: Die Hetze habe ihren Ursprung in der »sehr großen Zuwanderung fremder Juden nach dem Kriege, die, wie ich weiß, auch von deutschen Juden bedauert wird«.

Ähnlich problematisch gerät die Denkschrift. Zu viele Autoren, zu viele Bearbeitungen, wahrscheinlich wird der Text am Ende nicht einmal abgeschickt. Das erhaltene Fragment offenbart eine wohl taktisch motivierte Bereitschaft, den Nationalsozialisten nach dem Mund zu reden. Die Unternehmer warnen vor dem Arbeitsplatzverlust »arischer Angestellter«, wenn »nichtarische« Kaufhäuser schließen müssten, und weisen darauf hin, dass alteingesessene Juden über »eine stark arische Blutmischung« verfügten. Sie schlagen sogar eine »unter dem Protektorat der Regierung stehende Auswanderung« vor – eine Politik, die Hitler Jahre später tatsächlich verfolgt, bevor er sich für eine noch radikalere Lösung entscheidet.

*

Die Unternehmer sind in diesen ersten Jahren nicht von Rechts wegen gezwungen, jüdische Kollegen und Mitarbeiter zu entlassen. Das Gesetz zur Wiederherstellung des Berufsbeamtentums, verabschiedet im April 1933, das die Entfernung von »Nichtariern« durch 330 setzt, betrifft lediglich den öffentlichen Dienst sowie Firmen, an denen der Staat mehrheitlich beteiligt ist. Gleichwohl handelt die freie Wirtschaft vielfach in vorauseilendem Gehorsam und beugt sich dem Druck, der nicht bloß von ganz oben kommt, sondern auch von Kunden, von Konkurrenten, von der eigenen Belegschaft. Zahlreiche Juden, die den Vorständen und Aufsichtsräten großer Unternehmen angehören, werden zum Rücktritt ermuntert, aufgefordert oder gedrängt.

*

Benno Strauß, Leiter des wissenschaftlichen Laboratoriums bei Krupp, der den nichtrostenden Stahl mitentwickelt hat, Nirosta genannt und 1912 patentiert, muss weg, weil ihn der eigene Stellvertreter aufgrund seiner jüdischen Herkunft denunziert. Krupp von Bohlen und Halbach, netter Mann, kein Heros, entlässt den Denunzianten – dann schickt er den Denunzierten in den vorzeitigen Ruhestand. Strauß erhält ein Trostgeschenk, einen Globus aus rostfreiem Stahl, eine schöne Geste, die aber auch als Einladung interpretiert werden kann, das Weite zu suchen. Er stirbt Jahre später während der Deportation von Essen nach Theresienstadt.

*

Oscar Wassermann, der jüdische Vorstandssprecher der Deutschen Bank, steht ohnehin schon unter Druck, als die Nationalsozialisten an die Macht kommen. In der Bankenkrise hat man ihm Egoismus und Profitgier vorgeworfen, weil die Bank sich geweigert hat, der in Not geratenen Danatbank zu Hilfe zu kommen. Eigennutz statt Gemeinwohl, sagen die Nationalsozialisten. Auch Wassermanns Unterstützung für zionistische Organisationen wie Keren Hayesod ist intern und extern umstritten.

Völlig egal, dass Wassermann nicht dem nationalsozialistischen Bild des aggressiven Bankiers entspricht. Er ist ein bedächtiger 331 Mensch, zurückhaltend und humorvoll, politisch konservativ. In der Bank kümmert er sich um das Börsen- und Industriegeschäft. Das Amt des Vorstandssprechers versieht er mit der gebotenen Zurückhaltung. Der Sprecher des Vorstands ist kein amerikanischer Boss, sondern Primus inter Pares, gleichgestellt mit den Kollegen und darüber hinaus mit der Aufgabe betraut, die Bank öffentlich zu repräsentieren.

Die eigentlich übliche Zurückhaltung wird Wassermann nach der nationalsozialistischen Machtübernahme zum Verhängnis. Denn Franz Urbig, der Aufsichtsratsvorsitzende, intrigiert gegen Wassermann, bespricht sich heimlich mit den Kollegen und stellt die Frage, ob der Vorstandssprecher angesichts der politischen Lage noch zu halten sei.

Wassermann erfährt von den Gesprächen. Anstatt sich zu wehren, bietet er seinen Rücktritt an, erkrankt schwer, kehrt dann doch zurück, erklärt, er wolle auf der Hauptversammlung als Sprecher auftreten. Es geht einige Male hin und her, bis Wassermann, erschöpft und mittlerweile auch körperlich am Ende, die Bank verlässt und an einem Herzleiden stirbt.

Von Urbig ist ein Dokument erhalten, in dem er sein Vorgehen gegen Wassermann rechtfertigt, er zitiert jüngere Versäumnisse der Deutschen Bank, auch Fehler, die andere zu verantworten haben, und klagt den Sprecher an: »Wo blieb die Faust, die auf den Tisch schlug, um Kollegen, die das Verständnis für ein vertretbares Risiko verloren hatten, zur Besinnung zu bringen? Wo war der Primus inter Pares, der, mit Aufsichtsratsmandaten weniger belastet, in zu keiner Zeit versagender Kontinuität die Übersicht über und den Einfluß auf das Ganze wahren mußte und der nach dieser Richtung hin sich der Bank und dem Vorstandskollegium gegenüber moralisch verantwortlich fühlen mußte? Wo war Herr Wassermann?«

*

332 Nicht nur im Bankgeschäft sind Juden vertreten, sondern auch in der Wissenschaft. Die I. G. Farben verdankt ihren Erfolg der engen Zusammenarbeit mit Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen. Die Synergien zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sind ein zentrales Element der deutschen Erfolgsgeschichte, und viele bedeutende Chemiker, die für Leverkusen oder Ludwigshafen Pionierarbeit geleistet haben, stammen aus jüdischen Familien. Nun gehen einige der besten und berühmtesten ins Ausland.

Carl Bosch, der Vorstandsvorsitzende der I. G. Farben, trifft Hitler im Mai 1933. Die Besprechung verläuft zunächst harmonisch, man ist in der Chemie auf die Unterstützung der neuen Regierung angewiesen, sie soll die Produktion von synthetischem Mineralöl und Kautschuk subventionieren. Bosch zeigt sich dankbar. Dann aber spricht er Hitler auf die Habers und Einsteins an, die Deutschland notgedrungen verlassen. Der Verlust jüdischer Wissenschaftler, sagt Bosch, setze die deutsche Chemie

und Physik um hundert Jahre zurück. Hitler reagiert eisig, er sagt, Deutschland käme notfalls auch ohne die Wissenschaft aus, und klingelt einen Adjutanten herbei: »Der Geheimrat wünschen zu gehen.«

*

Als Jugenddiktatur hat der Historiker Götz Aly die nationalsozialistische Bewegung einmal beschrieben, als »im zerstörerischen Sinn erfolgreichstes Generationsprojekt des 20. Jahrhunderts«. Tatsächlich spülte der Nationalsozialismus eine neue Generation nach oben, nicht nur in der Politik – Hitler war 43, als er Kanzler wurde –, sondern auch in der Wirtschaft.

Viele Manager, die nachrückten und vakante Stellen besetzten, sahen sich als Veränderer, sie waren nicht von der Kaiserzeit geprägt, sondern vom verlorenen Krieg, von der gescheiterten Revolution, von der Instabilität der Weimarer Republik und von der Katastrophe der Weltwirtschaftskrise. Sie wollten all das hinter sich lassen 333 und eine neue Zeit einläuten. Wo immer es ihnen nötig erschien, opponierten sie gegen die Bremser und Bedenkenträger.

Auch bei der I. G. Farben vollzog sich dieser Generationswechsel. Bosch, kein Hitlerfreund, wurde Alkoholiker, krank und depressiv, er verließ den Aufsichtsrat, hielt eine Rede im Deutschen Museum, in der er vor dem Würgegriff der Diktatur warnte, danach wurde er ins Sanatorium eingeliefert, seinem Sohn, der ihn kurz vor dem Tod im April 1940 besuchte, sagte er, er sehe Entsetzliches voraus, alles schwarz, den Himmel voller Flugzeuge, »sie werden ganz Deutschland zerstören, die Städte, die Fabriken und auch die I. G.«.

Andere, die weniger Skrupel hatten, die radikale Politik der Nationalsozialisten umzusetzen, wuchsen bei der I. G. Farben zu Entscheidungsträgern heran, Carl Krauch vor allem, einst Boschs Mitarbeiter, dann Görings Mann für die Chemieindustrie. Und Otto Ambros, ein fähiger Wissenschaftler, der die Verbrechen der I. G. Farben in Auschwitz mitverantworten sollte.

Ambros, aufgewachsen in Landshut und seit Schulzeiten mit Himmler bekannt, hatte sich Mitte der 1920er Jahre der I. G. Farben angeschlossen. Sein Forschungsinteresse galt dem Kautschuk, einer natürlichen Ressource, die man durch ein Kunstprodukt ersetzen wollte. Ambros reiste nach Java, nach Ceylon, nach Ägypten, um die Beschaffenheit des Kautschukbaums zu studieren. In den Kriegsvorbereitungen der Nationalsozialisten spielte Ambros' Fachgebiet eine Schlüsselrolle. Mit Reifen aus synthetischem Gummi sollte die Wehrmacht Europa überrollen – und man benötigte Fachleute für die industrielle Massenfertigung.

*

Noch ein junger Mensch, der in Hitlers Deutschland ungewöhnlich rasch Karriere machte: Albert Speer, Sohn aus gutem Haus und ein geschickter Architekt, dem Hitler zunehmend mehr Verantwortung übertrug – angefangen mit der Inszenierung der bombastischen 334 Reichsparteitage in Nürnberg. Speer stellte eine Reihe leistungsstarker Flakscheinwerfer auf, deren senkrecht in den Himmel gerichtete Strahlen in der Höhe zu einer leuchtenden Fläche verschmolzen, eine gewaltige Lichtinstallation war das und zugleich Ausdruck einer neuartigen Ästhetik, die sich die Faschisten zu eigen machten.

*

Auf dem Reichsparteitag 1935 wurden auch die Nürnberger Gesetze verabschiedet. Sie unterschieden zwischen Reichsbürgern und den übrigen Staatsangehörigen, die das Wahlrecht und andere politische Rechte verloren. Weitere Gesetze folgten: An den Universitäten durften Juden nicht mehr den Doktor machen. Jüdischen Ärzten wurde die Krankenhauszulassung entzogen und das Recht, ihren Beruf auszuüben, genauso den Anwälten.

Die Wirtschaft blieb von derart radikalen Eingriffen länger verschont als andere Bereiche. Einige wenige Vorstände und Aufsichtsräte jüdischer Abstammung, die nicht sofort hatten gehen müssen, behielten ihre Posten

bis 1938. Bis dahin gab es auch noch Betriebe in jüdischem Eigentum, vierzigtausend immerhin, verglichen mit etwa hunderttausend im Jahr 1933. Darunter befanden sich wichtige Firmen wie die Privatbanken Simon Hirschland in Essen, M. M. Warburg in Hamburg sowie Mendelssohn in Berlin, die Bedeutung vor allem für die internationale Handelsfinanzierung hatten.

Doch der schrittweise Ausschluss der Juden aus der nationalsozialistischen Volksgemeinschaft wirkte sich auf den Alltag aus, auf die ungeschriebenen Gesetze, die das ökonomische Miteinander bestimmten. Juden wurden bald nicht mehr als gleichgestellte Geschäftspartner betrachtet, nicht mehr als Kollegen, denen man auf Augenhöhe begegnete, nicht mehr als Konkurrenten, die man respektierte. Als die Nationalsozialisten im Jahr 1938 darangingen, die Juden endgültig aus der Wirtschaft zu vertreiben, hatte sich der Wahrnehmungswandel so weit vollzogen, dass viele Unternehmer 335 nur allzu bereit waren, mehr oder weniger rücksichtlos zu profitieren und althergebrachte Grundsätze über den Haufen zu werfen.

*

Am Abend des 9. November 1938 wurden jüdische Geschäfte in ganz Deutschland in Brand gesetzt, geplündert und zerstört – eine Gewaltorgie, nur zum Schein anarchisch, tatsächlich orchestriert von Hitler und Goebbels, die den Vollzug der sogenannten Arisierung einleitete. Am Tag darauf notierte Goebbels: »Der Führer will zu sehr scharfen Maßnahmen gegen die Juden greifen. Sie müssen ihre Geschäfte selbst wieder in Ordnung bringen. Die Versicherungen zahlen ihnen nichts. Dann will der Führer die jüdischen Geschäfte allmählich enteignen.«

Die Verwüstung stellte die deutsche Versicherungsbranche, die nicht zahlen sollte, vor ein ernsthaftes Problem. Der Gesamtschaden wurde auf 50 Millionen Mark beziffert, und die jüdischen Geschädigten hatten Anspruch auf 46 Millionen an Versicherungsleistungen. Dass sich eine Branche, deren Geschäftsgrundlage mehr noch als andere auf dem Vertrauen ihrer Kunden beruht, dennoch von ihren Verpflichtungen

lossagte, zeigte, wie weit sich Unternehmen wie die Allianz mittlerweile von der üblichen Praxis entfernt hatten. In einer juristisch abenteuerlichen Denkschrift begründete Allianz-Chef Eduard Hilgard, warum die Entschädigungspflicht entfiel. Er zitierte Goebbels, der das Pogrom als einen »eruptiven Ausbruch der Empörung der Bevölkerung« beschrieben hatte, und erklärte, für Elementarereignisse hafte man nicht. In der Lesart der Versicherer war das Novemberpogrom eine Art Erdbeben.

Am Ende gelang es der Versicherungswirtschaft, die zu zahlenden Beträge auf einen Bruchteil herunterzuhandeln. Bloß 1,3 Millionen Reichsmark entrichtete die Branche für Ansprüche von Jüdinnen und Juden, und dieses Geld ging nicht an die Kunden selbst, sondern an den Staat, der die Guthaben der Geschädigten im Rahmen 336 der Verordnung zur Wiederherstellung des Straßenbildes beschlagnahmt hatte.

*

Weitere Verordnungen traten in Kraft: Die Verordnung zur Ausschaltung der Juden aus dem deutschen Wirtschaftsleben und die Verordnung über den Einsatz jüdischen Vermögens. Juden durften keine Betriebe mehr führen, sie konnten ohne Abfindung entlassen werden, sie mussten Betriebe und Immobilien veräußern. Die Betroffenen verkauften ihren Besitz unter Wert – nicht bloß Schmuck und Antiquitäten, sondern auch Aktienanteile und ganze Unternehmen. Der Erlös landete auf Sperrkonten, die der Staat konfiszierte.

*

Die Forschung unterscheidet zwischen drei Erscheinungsformen der Arisierung: Manche Unternehmer betrieben die Arisierung aktiv, indem sie sich attraktive Objekte aussuchten und die Zwangslage der Eigentümer gezielt und skrupellos ausnutzten. Andere profitierten opportunistisch, wenn sich eine Gelegenheit bot, die sie nicht ausschlagen wollten. In den seltensten Fällen bloß verstanden sich die Käufer als Treuhänder und beabsichtigten, dem ursprünglichen Eigentümer das übernommene Unternehmen zu gegebener Zeit zurückzuerstatten. Letztere Variante

vollzog sich typischerweise im engen Kreis ehemaliger Kollegen oder Geschäftspartner; man kannte sich schon länger und suchte nach einer freundschaftlichen Lösung.

*

An der Arisierung beteiligten sich kleine und mittelständische Firmen genauso wie Großbanken und Industriekonzerne. Insbesondere im Einzelhandel wurden Grundlagen für spätere Erfolgsgeschichten
337 geschaffen. Zu denen, die sich in den 1930er Jahren skrupellos und zu günstigsten Konditionen Vorteile verschafften, zählten einige große Namen des Wirtschaftswunders.

Josef Neckermann, Sohn eines Kohlehändlers aus Würzburg, erwarb zunächst das Billigkaufhaus Ruschkewitz, dann die Versand- und Wäschefirma des Berliner Kaufmanns Karl Amson Joel.

Gustav Schickedanz, der Gründer des Versandhauses Quelle, kaufte mehrere jüdische Unternehmen, darunter die Vereinigten Papierwerke in Nürnberg, die auch die bekannten Tempo-Taschentücher produzierten.

Das Kaufhaus der Brüder Alsberg in Duisburg ging über in den Besitz einer Investorengruppe um den 27-jährigen Helmut Horten, ursprünglich Verkäufer für Herrenmode. Selbstbewusst schaltete der junge Eigentümer Anzeigen in der Lokalzeitung: »Das ist Horten! Jawohl – Sie haben ganz richtig gesehen, das Alsberg-Haus hat seinen Besitzer gewechselt, ist in arische Hände übergegangen.«

*

In manchem Großbetrieb koexistierten die verschiedenen Erscheinungsformen der Arisierung. Die Deutsche Bank betrieb die Arisierung der Privatbanken Simon Hirschland in Essen und Mendelssohn in Berlin derart umsichtig, dass sich die ehemaligen Inhaber auch nach dem Krieg noch dankbar gaben. In Prag dagegen erschien nach dem Einmarsch der Wehrmacht ein raubeiniger Deutsche-Bank-Mann in den Räumen der Böhmischen Union-Bank und erklärte, diese sei ein »jüdisches Unternehmen« und müsse schleunigst arisiert werden. Walter

Pohle – so hieß der Mann – beaufsichtigte die Absetzung jüdischer Vorstandsmitglieder, übernahm die Führung und setzte einen Kapitalschnitt durch. Die Deutsche Bank übernahm die Aktienmehrheit zu einem Viertel des Nennwerts. Das Vorgehen entsprach einem Muster. Im Osten Europas, weit weg von der Heimat, gingen die deutschen Unternehmen noch grausamer und rücksichtsloser vor. Das Arisieren, schreibt Götz Aly, verlief »in 338 Berlin preußischer als das Romanisieren jüdischen Eigentums in Bukarest«.

*

Arisierung und Kriegsvorbereitung waren in den Köpfen der Nationalsozialisten miteinander verknüpft. Im Reichsluftfahrtministerium hatte Göring im Oktober 1938 zweierlei verkündet: Die Judenfrage werde »mit allen Mitteln« angegangen, und die Rüstung sei »abnorm« zu steigern. Die fanatische NS-Führung meinte, das eine bedinge das andere: Die Juden waren ein Fremdkörper, sie schadeten, sie mussten raus aus der Wirtschaft, damit sich diese mit ganzer Kraft der Rüstung widmen könne.

Folgerichtig führte der Beginn des Zweiten Weltkriegs zu einer weiteren Radikalisierung. Lange zogen die Machthaber den sogenannten Madagaskar-Plan in Erwägung, die Deportation der Juden auf die Insel im Indischen Ozean. Doch scheiterte das groteske Vorhaben auch daran, dass es der deutschen Luftwaffe nicht gelang, England zu bezwingen und den Seeweg nach Madagaskar unter Kontrolle zu bringen.

Mit dem Angriff auf die Sowjetunion rückte eine andere Lösung in den Blick, die Ermordung der Juden in den eroberten Territorien in Osteuropa. Die Vernichtungspläne, damals schon als »Endlösung« bezeichnet, manifestierten sich zunächst in den Massakern, in denen die Einsatzgruppen des SS-Führers Himmler im Baltikum, in Weißrussland, der Ukraine und auf der Krim Hunderttausende osteuropäische Juden hinrichteten, später im organisierten Genozid der Konzentrationslager.

Auschwitz, die oberschlesische Kleinstadt, ist zum Synonym für den Holocaust geworden. Von den insgesamt sechs Millionen Juden, die umkamen, wurde über eine Million dort ermordet. Zur industriellen

Massenvernichtung trug die deutsche Wirtschaft bei, indem sie als Zulieferer diente, die Finanzierung bereitstellte und Häftlinge zu Tode schindete. Große Unternehmen wie Siemens und 339 Krupp siedelten sich in Schlesien an, um von den in Auschwitz vorhandenen Arbeitskräften zu profitieren. Eine herausragende Rolle spielte die I. G. Farben, die dort eine riesige Chemiefabrik baute und für die Zwangsarbeiter ein eigenes Lager einrichtete, genannt Auschwitz III und ein wesentlicher Bestandteil der Todesmaschine Auschwitz.

*

Oświęcim oder Auschwitz schien auf den ersten Blick nicht gerade geeignet für das, was die I. G. Farben plante. Man hatte schon seit Ende der 1930er Jahre darüber nachgedacht, im Osten eine moderne Chemiefabrik zu bauen, vornehmlich um der Forderung der Militärs zu genügen, den rasant wachsenden Bedarf an Buna zu decken, aber auch, um in der nachfolgenden Friedenswirtschaft den gesamten osteuropäischen Raum mit Chemieprodukten versorgen zu können.

Der Boden in Auschwitz war sumpfig und schien ungeeignet für einen massiven Industriebau. Darüber hinaus machte der Ort einen deprimierenden und armseligen Eindruck auf die Geschäftsreisenden der I. G. Farben, die kamen, um sich umzutun. Unglaublich schmutzig sei das Städtchen, notierte sich ein Oberingenieur aus Ludwigshafen, ein Mann namens Faust. Den polnischen Frauen gewann dieser Faust noch etwas ab, er lobte das frische, gesunde Aussehen, »wenigstens wenn sie jung sind«, die Männer aber wirkten auf ihn schwindsüchtig und verbrecherisch. Auch das nahe gelegene Dörfchen Monowitz, der spätere Standort der I. G. Auschwitz, kam beim Besucher schlecht an. Es wirkte, als ob es in der Zeit stehen geblieben sei, so schrieb er, und fügte hinzu: »Holzhütten mit Ziehbrunnen davor, wie etwa bei Peter dem Großen.«

Attraktiv war der Standort trotz allem, weil Auschwitz in der Nähe der oberschlesischen Kohlegruben und verschiedener Transportrouten lag, der Flüsse Soła und Weichsel sowie der Bahnverbindung nach Krakau und Wien. Umstritten unter Historikern ist, 340 inwieweit die Existenz des

Konzentrationslagers, das Himmler hier, in alten Militärbaracken, 1940 eingerichtet hatte, die Entscheidung der I. G. Farben beeinflusste. Ursprünglich beabsichtigte die Unternehmensführung wohl, die polnischen und jüdischen Bewohner der Kleinstadt zu vertreiben, um Platz für deutsche Arbeitnehmer zu schaffen. Doch spätestens mit der endgültigen Entscheidung für den Standort Auschwitz setzte sich bei der I. G. Farben die Idee durch, dass KZ-Häftlinge die Fabrik bauen sollten.

*

Der Vorstandsentscheid für den Standort Auschwitz fällt am 6. Februar 1941. Am nächsten Tag kommt der Aufsichtsrat zusammen, als Vorsitzender waltet Hermann Josef Abs von der Deutschen Bank. Im Sitzungsprotokoll wird das Bauprojekt – eine Investition im Wert von mehreren hundert Millionen Reichsmark – nicht erwähnt. Der Geschäftsverlauf sei befriedigend gewesen, heißt es lediglich. Und unter Verschiedenes findet sich der Hinweis: »Liegt nichts vor.« Danach ein gemeinsames Mittagessen im Hotel Adlon.

*

Zwei Monate später besucht ein I. G.-Farben-Manager Auschwitz, der den Bau der Fabrik als Vorstandsmitglied beaufsichtigen wird. In den späten 1920er Jahren hat der Chemiker Otto Ambros Forschungsreisen nach Asien und Afrika unternommen, um den Kautschukbaum zu studieren. Nun schaut er sich den Arbeitsmarkt in Oberschlesien an. Der Einsatz von KZ-Häftlingen ist mittlerweile mit Göring abgesprochen, ein entsprechender Erlass liegt vor.

Die Mehrheit der Insassen in Auschwitz zu dieser Zeit sind Polen. Der I. G.-Farben-Manager wird vom Lagerkommandanten Rudolf Höß herumgeführt, er sieht die Küche, die Werkstätten, die Häftlinge. Neugierig fragt er den Lagerkommandanten nach den ver341schiedenfarbigen Abzeichen auf der Häftlingskleidung. Höß erklärt, die Abzeichen zeigten den Grund an, warum die Häftlinge nach Auschwitz

gekommen seien, in diesem Fall handle es sich um Berufsverbrecher und Homosexuelle.

Ambros ist angetan. Er lädt Höß zum Gegenbesuch nach Ludwigshafen ein. Das Ergebnis der Reise fasst Ambros in einem Brief zusammen, den er an seine Vorgesetzten schickt: »Anlässlich eines Abendessens, das uns die Leitung des Konzentrationslagers gab, haben wir weiterhin alle Maßnahmen festgelegt, welche die Einschaltung des wirklich hervorragenden Betriebes des KZ-Lagers zugunsten der Buna-Werke betreffen. Ich verbleibe mit besten Grüßen, Ihr Otto Ambros.«

*

Im Juli 1941 kommt der Lagerkommandant Höß der Einladung nach, er besucht die I. G. Farben in Leuna und Ludwigshafen. Vorher noch trifft er sich mit Himmler in Berlin. Der Reichsführer der SS informiert Höß, dass Auschwitz einen großen Beitrag zur »Endlösung der Judenfrage« leisten solle: »Es ist eine harte und schwere Arbeit, die den Einsatz der ganzen Person erfordert, ohne Rücksicht auf etwa entstehende Schwierigkeiten.«

*

Auschwitz, Schauplatz unfassbarer Grausamkeiten, Inbegriff des Bösen schlechthin, Gegenstand von Filmen, Büchern, Gedichten, heute ein Ort für Touristen. Wie aber lässt sich das eigentlich Unbeschreibliche wahrhaftig darstellen? Hans Mayer alias Jean Améry, Arbeitssklave der I. G. Farben, wird ein Leben lang mit dieser Frage ringen, denn, so schreibt er in einem Roman: »Sein Wissen um diese Zeit war ihm gestohlen worden durch Kino-Wochenschauen, welche einem großen entsetzten Publikum die Gräuel als Einleitung zu 342 einem angenehmen Spielfilm zeigten, durch Zeitungsartikel, durch zahllose Höllen-Bücher, die Hölle von Belsen, die Hölle von Mauthausen, Buchenwald, Groß-Rosen, Auschwitz.«

*

Ganz prosaisch lässt sich Auschwitz als Wirkungsstätte deutscher Firmen schildern, die an der Vernichtung partizipiert haben.

Das Gas, das in die Vernichtungskammern geleitet wurde, hieß Zyklon B und stammte von der Firma Degesch, kurz für: Deutsche Gesellschaft für Schädlingsbekämpfung, eine Tochtergesellschaft der Unternehmen I. G. Farben und Degussa. Die Degesch ließ den Stoff von der Dessauer Zuckerraffinerie produzieren, den Vertrieb organisierte die Hamburger Firma Tesch & Stabenow.

Die Krematorien wurden von der Huta Hoch- und Tiefbau in Breslau gebaut, den Aufsichtsratsvorsitz hatte die Dresdner Bank, die mit 26 Prozent als wichtigster Aktionär an der Firma beteiligt war.

J. A. Topf & Söhne aus Erfurt lieferte Verbrennungsöfen für die Krematorien, die Kreditgeber der Thüringer Firma, die Anfang der 1940er Jahre Liquiditätsprobleme hatte, waren Deutsche Bank und Commerzbank.

Die Kattowitzer Filiale der Deutschen Bank finanzierte auch den Bau der I. G.-Farben-Fabrik, ein Filialmitarbeiter schrieb nach einem Besuch, er habe sich in Auschwitz davon überzeugen können, dass »etwa 80 Prozent des gegenwärtigen finanziellen Geschäftes über uns abgewickelt werden. Die I. G. Farben arbeitet neben der Kreissparkasse in Auschwitz ausschließlich mit uns.«

Und Auschwitz war Allianz-versichert. Die SS schloss mit dem Berliner Unternehmen Versicherungsverträge für die ortsansässigen Betriebe, in denen Häftlinge Möbel, Kleidung und Metallwaren herstellten. Ein Allianz-Vertreter, der das Konzentrationslager im Januar 1942 besuchte, hielt das Risiko eines Schadensfalls für gering. [343] Er schrieb, in Auschwitz herrsche tadellose Ordnung und Sauberkeit, der Ort werde von den Wachen mustergültig beaufsichtigt.

*

Lückenlos ist der Beitrag, den deutsche Firmen zum industrialisierten Massenmord leisteten, nicht dokumentiert. Manche Hinweise waren bewusst verklausuliert, andere wurden nach dem Krieg vernichtet.

Ungewöhnlich unverblümt und orthografisch schludrig notierte ein Maurer der Firma W. Riedel & Sohn aus Bielitz, was er in Auschwitz genau getan hatte: »Fußboden betonieren im Gaskammer.«

*

Die ersten Opfer, die in den Gaskammern starben, waren neunhundert russische Kriegsgefangene. Juden kamen ab Februar 1942 nach Auschwitz, zunächst aus Oberschlesien, später aus ganz Europa.

*

Ebenfalls im Februar 1942 reiste Fritz Todt nach Ostpreußen, um im dortigen Führerhauptquartier mit Hitler zu sprechen. Womöglich betonte er noch einmal, was er Hitler schon im November gesagt hatte: dass dieser Krieg militärisch nicht mehr zu gewinnen sei, man also eine politische Lösung suchen müsse. Auf dem Rückflug verunglückte Todt. Der Mann, der daraufhin die Kontrolle über die Rüstungswirtschaft erhielt und in den Folgejahren immer mächtiger wurde, war Albert Speer.

Später, nach dem Krieg, stellte sich Speer als unpolitischen Technokraten dar, als einen, der die Verantwortung nicht gesucht habe und von Hitler benutzt worden sei. Viele Deutsche erkannten sich in Speer wieder, sie sahen einen intelligenten und grundanständigen Bürger, getäuscht von einem finsteren Demagogen. Speers *Erinnerungen*, ein Meisterwerk der Irreführung, erschienen Ende der 1960er Jahre und wurden zum Bestseller.

In Wahrheit hatte Speer, Parteimitglied seit 1931, frühzeitig bewiesen, wie sehr er dem Regime in seiner Grausamkeit verbunden war. Als Hitlers Baumeister ließ er Tausende Berliner Wohnungen, in denen Juden lebten, entmieten, zwangsräumen oder abreißen, um die Planungen für ein neues Berlin voranzutreiben, eine Fantasiestadt, die nie gebaut werden sollte. Als Nachfolger des verunglückten Todt wiederum erwies er sich rasch als kompetenter Manager: machtbesessen, taktisch versiert und brillant in der Selbstdarstellung. Speer liebte es, vor großem Publikum Präsentationen an

die Wand zu werfen, steil nach oben ausschlagende Kurven, die seine Leistungen raffiniert beschönigten.

Aufbauend auf der Arbeit Todts schuf der Architekt Speer eine umfassende Gremienstruktur: Hauptausschüsse, Ausschüsse und die sogenannten »Ringe«, in denen Branchenvertreter eigenverantwortlich Vorgaben erfüllten und über Auftragsverteilung, Kapazitäten und den Einsatz von Arbeitskräften entschieden. Speer agierte als Leiter der übergeordneten Zentralen Planung, die für die Bereitstellung der nötigen Ressourcen sorgte. Die Entwicklung der Speer'schen Rüstungswirtschaft war nicht so beeindruckend wie von Speer selbst dargestellt, und es ist fraglich, wie viel davon dem Minister zuzuschreiben ist. Doch gelang es der Industrie unter seiner Führung, die Produktion noch einmal zu steigern und auf diese Weise einen Krieg, der eigentlich schon verloren war, sträflich zu verlängern.

*

Es waren in den letzten Jahren nationalsozialistischer Kriegswirtschaft nicht allein die Rohstoffe, sondern auch die Arbeitskräfte, die fehlten, und sie wurden sowohl an der Front als auch in der Rüstungsproduktion benötigt. Zu Anfang des Krieges hatte das Re 345 gime versucht, die deutschen Arbeiter durch Freiwillige zu ersetzen, die man im befreundeten Ausland rekrutierte. Mit der Eroberung immer weiterer Länder aber wurde der Bedarf immer größer, der Prozess der Rekrutierung brutaler. So entstand ein von Speer beaufsichtigtes System der Zwangsarbeit, das weite Kreise zog und zunehmend mehr Kräfte band. Die Gesamtzahl der im Krieg beschäftigten Zwangsarbeiter wird auf über zwanzig Millionen geschätzt – von unfreiwillig herangezogenen Zivilisten über Kriegsgefangene bis hin zu den Insassen der Konzentrationslager, die unter grausamsten Bedingungen für die Rüstungswirtschaft schufteten.

In den Außenstellen der Konzentrationslager arbeiteten KZ-Häftlinge für die deutschen Unternehmen. Diese Außenstellen befanden sich typischerweise in unmittelbarer Nähe kriegswichtiger Fabriken. Ob BMW, Krupp oder Continental – kaum ein Großbetrieb, der nicht in irgendeiner

Form von den Arbeitssklaven profitierte und dabei das Massensterben bereitwillig in Kauf nahm. In der moralischen Verantwortung für die Zwangsarbeiter, die vom Staat zugewiesen wurden, sah man sich nicht. Doch weil die Rüstungsaufträge enorme Gewinne versprachen und die Unternehmer zunehmend auf Zwangsarbeit angewiesen waren, konkurrierten sie um die Zuweisungen und wurden, anfangs skeptisch, zu eifrigen Nutznießern des genozidalen Systems.

*

In einem besonders ausgeprägten Gegensatz zum sozialpolitischen Anspruch standen Ausbeutung und Vernichtung bei Volkswagen. Ein ehrgeiziger Architekt hatte im niedersächsischen Fallersleben eine nationalsozialistische Musterstadt für die Beschäftigten geplant, die nie gebaut wurde: Wohnen und Arbeiten räumlich getrennt, die Mietshäuser ausgestattet mit Zentralheizung und Doppelfenstern, dazu großzügige Grünanlagen, Sporteinrichtungen und Veranstaltungsorte für Konzerte und Ausstellungen.

Die ersten Ausländer kamen 1938, als deutsche Arbeiter die Groß346baustelle verließen, um für die Organisation Todt den Westwall zu errichten. Über zweitausend Italiener wurden angeworben und zu denselben Konditionen eingestellt wie die Deutschen, die sie ersetzten. Der Empfang war ein Fest, die Werkszeitschrift erschien von da an zweisprachig, und in einer eigens errichteten Veranstaltungshalle, benannt nach einem italienischen Faschisten namens Tullio Cianetti, wurden Filmvorführungen und Ballettabende organisiert. Unzufrieden waren die Italiener mit dem Essen, sie schickten Beschwerden an die italienische Königin und an den Papst.

Die Italiener waren infolge eines Vertrages gekommen, den die Deutschen mit der Mussolini-Regierung geschlossen hatten. Nach Kriegsbeginn stießen immer mehr Ausländer dazu, die unter Zwang herbeigeschafft wurden. Die Nationalsozialisten errichteten bei Volkswagen und anderen Unternehmen ein streng hierarchisches Klassensystem, das auf der Rassenlehre beruhte und zwischen den

Beschäftigten große Unterschiede machte. An der Spitze der Hierarchie standen die sogenannten Westarbeiter, Niederländer und Franzosen zum Beispiel, die besser bezahlt wurden als andere Zwangsarbeiter und sich im Kreis Gifhorn frei bewegen durften. Die Tätigkeiten waren vergleichsweise erträglich.

Schlechter hatten es die Polen – und vor allem die Zivilisten und Kriegsgefangenen aus der Sowjetunion. Gemäß der herrschenden Doktrin, die Slawen zu Untermenschen erklärte, wurden die Ostarbeiter in separaten Lagern isoliert, misshandelt und katastrophal unzureichend ernährt. Die Ankunft einiger russischer Gefangener schilderte ein Augenzeuge so nüchtern wie drastisch: »Ja, wenn da also ein Waggon aufgemacht wurde, dann mußte man erst mal weggehn, um Luft zu schöpfen, denn die Leute waren ja wochenlang dort eingepfercht da drin. Und ein bißchen Brot hatten ja nur die gekriegt, die an den Luken waren, oben, wo es durchgeschoben wurde, und dann die Toten erst mal raus, und die anderen sahen auch entsprechend aus.«

Auf der untersten Stufe standen die Zwangsarbeiter, die aus den Konzentrationslagern kamen. Hunderte Häftlinge aus Neu[347]engamme wurden auf dem Laagberg untergebracht, einer kargen Anhöhe, »Hügel ohne Vögel« genannt, drei Kilometer vom Volkswagenwerk entfernt. Die Waschbaracke war im Mai 1944, als die ersten Häftlinge eintrafen, noch nicht fertiggestellt, so dass sie ihren Durst mit Brackwasser aus den Wagenspuren stillten. Als Toilette diente eine Grube mit quer gelegtem Baumstamm. Das Lager war von einem elektrisch geladenen Zaun umgeben und von sechs Wachtürmen, die mit Maschinengewehren und Suchscheinwerfern ausgerüstet waren. Der SS-Kommandant, der die Häftlinge auf dem Laagberg empfing, erklärte, sie seien »zum Sterben« da: »Ihr seid keine Menschen mehr, denn ihr tragt keine Namen; ihr seid Tiere und habt Nummern.«

Die Häftlinge, die harte körperliche Arbeit verrichteten, litten unter den permanenten Misshandlungen des Kommandanten, eines Alkoholikers, der zuvor als Mitglied der SS-Totenkopfeinheit in Auschwitz gedient hatte. Er unterschlug die den Häftlingen zugedachte Winterkleidung, ließ sie

verprügeln, als sie sich mit Zementtüten gegen die Kälte schützen wollten, und organisierte die Zurschaustellung der Leiche eines ermordeten Russen, an dem die Häftlinge vorbeimarschieren mussten. Ein Gericht der Nachkriegszeit beschrieb den Kommandanten des Volkswagen-Außenlagers als »Typ des selbstherrlichen, brutalen, charakterlosen KZ-Bewachers, der seine Allgewalt ohne Hemmungen an den Häftlingen ausgelassen hat«.

*

Was hatte die Volkswagen-Führung mit dem Elend der KZ-Häftlinge zu tun? Die Unterkünfte wurden regelmäßig von der Betriebsführung inspiziert. Ein Frauenkommando, zusammengestellt aus Jüdinnen, die aus Auschwitz kamen, arbeitete Seite an Seite mit der Stammbelegschaft in der Rüstungsproduktion. In seinem Buch über die Zwangsarbeiter bei Volkswagen formuliert es der Historiker Klaus-Jörg Siegfried mehr als vorsichtig, er 348 schreibt, dass Porsche und andere Führungskräfte, »um die Lage und die Behandlung der Häftlinge im Volkswagenwerk gewußt haben müssen«.

*

Noch eindeutiger war die Situation in Auschwitz. Im Sommer 1942 drängten die Verantwortlichen der I. G. Farben auf die Errichtung eines eigenen Lagers. Das Motiv war kein humanitäres, sondern ein ökonomisches: Der sechs Kilometer lange Fußmarsch oder der Transport, den die Häftlinge jeden Morgen vom Stammlager in Auschwitz zur Baustelle der I. G. Farben bewältigten, wirkte sich nachteilig auf die Produktivität aus.

So entstand gleich neben der I. G.-Farben-Baustelle das firmeneigene Lager Auschwitz III oder Monowitz, ein Ort so höllisch wie das benachbarte Stammlager. Auch hier waren die Insassen durch Maschendraht- und Starkstromzäune von der Außenwelt abgeschirmt, auch hier standen zahlreiche Wachtürme, auch hier herrschte eine große

und barbarische SS-Garnison, unterstützt von I. G.-Managern, die sich unter Druck sahen, die Frist für die Fertigstellung des Werks einzuhalten.

Die KZ-Häftlinge selbst empfanden kaum einen Unterschied in der Behandlung, die ihnen vonseiten der SS und der I. G.-Farben-Angestellten zuteilwurde. Ein rumänischer Jude namens Willy Berler, der mit bloßen Händen Baumstämme schleppte, fiebrig erkrankte und eine Pause einlegte, berichtete später, wie ihn ein Meister der I. G. Farben aufscheuchte, um ihn den prügelnden Aufsehern zu überantworten. In Auschwitz, so schrieb Berler zusammenfassend, »behandeln die zivilen Angestellten der IGF die Juden genauso wie die SS das tut«.

*

349 Spätere Zeugenaussagen belasteten insbesondere Walter Dürrfeld, den Betriebsleiter der I. G. Auschwitz, der an Vorstandsmitglied Otto Ambros berichtete. Dürrfeld sei gelegentlich morgens bei der Selektion zugegen gewesen, sagte ein ehemaliger KZ-Häftling vor dem Nürnberger Gericht, und habe zugesehen, wie der Lagerführer die Eingetroffenen abtastete, um ihre Eignung für die körperliche Arbeit zu prüfen. Auf die Frage Dürrfelds, was mit den aussortierten Häftlingen geschehe, antwortete der Lageführer lächelnd: »In das obligate Himmelfahrtskommando.«

*

In den Erinnerungen der Überlebenden nehmen die Folterknechte der SS den größten Raum ein. Doch auch die leitenden Angestellten der I. G. Farben tauchen in den erschütternden Berichten immer wieder auf, schattenhafte Gestalten, die den Vergehen beiwohnten, anleitend, unterstützend oder bloß beobachtend. Keinen Finger rührten die Wissenschaftler, Ingenieure und Manager, um den Häftlingen zu helfen.

Jean Améry, der ein Jahr lang in Monowitz Zwangsarbeit leistet, schreibt in seinem Text »Zur Psychologie des deutschen Volkes« ganz klar: »So steht es fest und kann hier voll verantwortlich bestätigt werden, daß die Arbeiter und Angestellten des Werkes ›Auschwitz‹ der I. G. Farbenindustrie genau wußten, daß in dem 5 km entfernten Ort Birkenau

Hunderttausende von Juden, Polen und Russen mit Gas vergiftet und teilweise sogar lebend verbrannt wurden. In diesem Sonderfall waren also ungefähr 5000 Deutsche gewesen, die von den teuflischsten aller ersinnbaren Methoden Kenntnis hatten, aber nicht einer, der gerufen hätte: ›Halt! Das mache ich nicht mehr mit.‹«

*

350 Améry selbst hat Glück. Weil er die Rechtschreibung gut beherrscht, kommt er nach einigen Wochen in die Schreibstube, dort ist er einem I. G.-Farben-Meister unterstellt. Er schämt sich, weil er von da an keine Schwerstarbeit verrichten muss, keine Zementsäcke trägt und keine Prügel bekommt. Darum spricht er den Meister auf das Schicksal all derer an, die von den I. G. Farben zu Tode geschunden werden. Da antwortet der Meister, man könne nicht allen gerecht werden: »Aber die Arbeit, Mayer, die Arbeit muß gemacht werden, man verlangt sie von mir ja auch.« Ist es das, was sich die Angestellten der I. G. Farben sagen, wenn sie über die eigene Verantwortung nachdenken? Dass sie einfach ihre Arbeit machen?

*

Carl Krauch, Otto Ambros, Walter Dürrfeld und andere. Sie alle geben später in den Nürnberger Prozessen an, von den Verbrechen entweder nicht gewusst zu haben oder aber alles getan zu haben, um das Elend der Häftlinge zu lindern. Nach einem Schuldeingeständnis sucht man in den Gerichtsprotokollen vergeblich. Lediglich Hermann Josef Abs, der Aufsichtsratsvorsitzende der I. G. Farben, offenbart sich. Die Aussage des sonst so eloquenten Deutsche-Bank-Chefs, getätigt in einem Interview Mitte der 1960er Jahre, kommt allerdings recht umständlich daher, vermutlich fällt es ihm schwer, auch nur so viel zu sagen: »Ich gehöre zu denen, die nicht leugnen, davon gewusst zu haben. Sich dahinter zu verschanzen, dass man nicht davon wusste, nehme ich nur wenigen ab.«

*

Die große Chemiefabrik, die eigentlich schon Mitte 1943 den Betrieb aufnehmen sollte, wurde nie fertiggestellt. Dass Auschwitz letztendlich kein Buna produzierte, gilt als Beispiel für den Irrsinn der nationalsozialistischen Rüstungswirtschaft. Zu einem Zeitpunkt, als das Reich dringend Arbeitskräfte benötigte, investierten [351] Hitler und Himmler in das ökonomisch sinnlose und absurd aufwändige Projekt der Massenvernichtung und stellten den kriegswichtigen Unternehmen entkräftete Häftlinge zur Verfügung, die bei der Arbeit verreckten.

Für die Unternehmen aber sah die Rechnung ganz anders aus, sie waren angesichts des Arbeitskräftemangels dankbar für die Zwangsarbeiter, die zu günstigen Konditionen eingestellt wurden. In Auschwitz zahlte die I. G. Farben einen täglichen Lohn von vier Reichsmark – und dieser Lohn ging nicht an die Arbeiter selbst, sondern an die SS, die die Arbeitskräfte bereitstellte. Die geringe Produktivität wurde durch die niedrigen Löhne kompensiert.

Ökonomisch rational war auch, dass die I. G. Farben ab dem Winter 1942 daranging, die Arbeitsbedingungen in Auschwitz geringfügig zu verbessern, um die Leistung zu steigern. Die mangelhafte Ernährung wurde ergänzt, es gab nun zusätzlich die sogenannte Buna-Suppe, eine dünne Flüssigkeit, in der, wie I. G.-Angestellte sagten, Gemüsereste, Kartoffelschalen und manchmal auch Sägespäne schwammen. Leistungsstarke Kräfte erhielten darüber hinaus Gutscheine für Kartoffelsalat, Senf und Rasierklingen sowie die Möglichkeit eines Bordellbesuchs. (Die Prämien kamen hauptsächlich reichsdeutschen Häftlingen zugute.)

Auch anderswo setzten Firmen Korrekturen durch und schufen Anreize. Der Generaldirektor der Plessischen Bergwerke, ein Zulieferer der I. G. Auschwitz, führte die sogenannte Leistungsernährung ein, ein Bonussystem, das starke Arbeiter mit höheren Lebensmittelrationen belohnte, während die Schwachen noch weniger erhielten. Speer griff das System der Leistungsernährung auf und machte es für sämtliche Zwangsarbeiter aus Osteuropa zum Standard.

Die Bemühung um mehr Effizienz wirkte. Ab 1943 sank die Sterblichkeit in den KZ-Außenlagern. Entgegen einer weitverbreiteten Vorstellung, dass die Häftlinge gar nicht in der Lage gewesen seien, nennenswert zur Wirtschaftsleistung des »Dritten Reichs« beizutragen, zahlte sich die Arbeit-durch-Vernichtung insbesondere in den späten Kriegsjahren aus. Die Fabrik der I. G. Farben in Ausch 352 witz stellte zwar nie synthetisches Gummi her, deckte aber zuletzt immerhin 15 Prozent des deutschen Methanolverbrauchs ab. Und in der unterirdischen Stollenanlage Mittelbau-Dora im Harz produzierten Häftlinge unter mörderischen Bedingungen die technologisch fortschrittlichen V1- und V2-Raketen, so dass Speer sagte, die Produktion dort stehe »selbst für amerikanische Verhältnisse unübertroffen« da.

Der Historiker Adam Tooze unterscheidet zwischen der Makro- und der Mikroebene. Mochte es gesamtwirtschaftlich auch unsinnig erscheinen, Menschen durch Arbeit zu töten, waren die Konzentrationslager für den Einzelunternehmer »meist ein Geschenk des Himmels« – solange die toten Arbeitskräfte umgehend durch neue ersetzt wurden. Hinzu kam, so schreibt Tooze, dass das »Verhältnis von Kosten und Nutzen zwischen den Gebühren, die für die ›Vermietung‹ von KZ-Insassen an die SS zu zahlen waren, und der durchschnittlichen Produktivität eines Häftlings für den industriellen ›Arbeitgeber‹ ausgesprochen günstig ausfiel«.

*

Gleichgültigkeit. Desinteresse. Und ein eklatantes Defizit an moralisch fundierten Normen.

Natürlich verfolgten die Unternehmer, die zum Teil des KZ-Systems wurden, ein Eigeninteresse. Sie waren auf die Arbeitskräfte angewiesen, die ihnen zugeteilt wurden, sie profitierten von der Zwangsarbeit und vom Krieg. Darüber hinaus redeten sie sich ein, nichts Unrechtes zu tun, sie erfüllten eine Pflicht, sie erledigten – wie es in einer Nachkriegsschrift der Daimler-Benz AG hieß – eine »gestellte Aufgabe«.

Dass die dreihundert Männer in geordneten Strukturen zusammenwirkten, dass sie miteinander in stetem Austausch standen und

einander in dem, was sie taten, stetig bestärkten, dürfte zum mangelnden Unrechtsbewusstsein noch beigetragen haben. Es fehlte an individueller Verantwortung, an dem Mut, dem Anpassungsdruck 353 einer eng verflochtenen Interessengemeinschaft entgegenzutreten. Schuldig machten sich nicht allein die Manager der I. G. Farben in Auschwitz, sondern alle Wirtschaftsbürger, die weder fähig noch willens waren, Grenzen zu ziehen und – in Jean Amérys Worten – zu sagen: »Halt! Das mache ich nicht mehr mit.«

*

Widerstand gab es anderswo. Die Gruppe um Claus Schenk Graf von Stauffenberg, die im Lauf des Jahres 1943 begann, ein Attentat auf Hitler vorzubereiten, wird von Historikern auf ein paar hundert geschätzt. Zu den Männern, die bereitgestanden hätten, nach einem erfolgreichen Umsturz Verantwortung zu übernehmen, gehörten Militärs, Politiker, Gewerkschafter, Juristen und Kirchenleute. Aber kein bedeutender Unternehmer. Allenfalls der Bosch-Kreis – eine Gruppe führender Mitarbeiter der Stuttgarter Firma – kann dem Widerstand zugerechnet werden, war aber an den Vorbereitungen auf das Attentat nicht direkt beteiligt. Eine Statistenrolle spielte Hermann Josef Abs von der Deutschen Bank. Als Katholik stand er den Nazis kritisch gegenüber und unterhielt vorsichtige Kontakte zum Kreisauer Kreis. Als ihn Peter Yorck von Wartenburg, ein alter Freund, aufforderte, mehr zu tun, lehnte Abs ab. Er stehe der Deutschen Bank gegenüber in der Pflicht, meinte er, und könne diese nicht im Stich lassen.

*

Dabei wussten die Unternehmer früher und besser als andere, wie schlecht es um das »Dritte Reich« stand. Im Frühling 1943 bombardierte die Royal Air Force die Industrie an der Ruhr, die das Land mit Stahl, Kohle und wichtigen Zwischenprodukten versorgte. Das eine Unternehmen, das die Engländer wieder und wieder ins Visier nahmen, war Krupp; dreißigtausend Bomben verwüsteten die Gussstahlfabrik. Als

»The Battle of the Ruhr« im Juli 1943 zu Ende 354 ging, war auch Speers Rüstungswunder vorbei, die Kurven, die stets nach oben gezeigt hatten, flachten ab und senkten sich.

Etwa zur selben Zeit berichtete der Nachrichtendienst SD, dass keiner der wichtigen Industriellen noch an einen deutschen Sieg glaube. Öffentlich allerdings äußerte sich niemand. Je schlechter der Krieg lief, desto brutaler ging das NS-Regime gegen die wenigen vor, die es wagten, lautstark am Sieg zu zweifeln. Zwei Filialleiter der Deutschen Bank wurden zum Tode verurteilt. Der eine hatte gesagt, der Nationalsozialismus sei »nur ein Furz« und werde bald verschwinden, der andere hatte erklärt, Goebbels sei ein Affe, Göring ein vollgefressener Wanst und Hitler ein Schwindler.

*

Ende Juni 1944 – da sind die Alliierten schon in der Normandie gelandet – lädt Speer die Elite der deutschen Wirtschaft nach Linz ein. Etwa dreihundert Männer kommen. Drei Stunden lang redet Speer, drei Stunden lang beschwört er das Rüstungswunder, das längst keines mehr ist, danach begeben sich die Gäste in das Kloster St. Florian, wo Herbert von Karajan, das junge Dirigentengenie, ein Orchesterkonzert dirigiert: Bruckners Achte, auch bekannt als »Die Apokalyptische«.

Den eigentlichen Höhepunkt des Wochenendes bildet ein Termin im Kaffeesaal des Hotels Platterhof auf dem Obersalzberg. Speer hat Hitler gebeten, die Industriellen noch einmal aufzurütteln – und der Führer tut ihm den Gefallen. Ein letztes Mal bemüht er die Geschichte von Sieg oder Untergang und malt die Katastrophe aus, die den Unternehmern im Fall eines verlorenen Krieges bevorstehe. Jeder der Anwesenden, so Hitler, könne sich in diesem Fall überlegen, ob er den Freitod wähle oder »ob er sich aufhängen lassen will oder ob er verhungern will oder ob er in Sibirien arbeiten will«.

Es soll Hitlers letztes Treffen mit Unternehmern bleiben, der dramatische Schlusspunkt einer Beziehung, die lange von beidseitiger Ambivalenz geprägt gewesen ist. Und doch haben sie

zueinander[355] gehalten. Der Abschied fällt gespenstisch aus. Denn Hitler, der seit der Niederlage von Stalingrad kaum noch in Erscheinung getreten ist, wirkt um Jahre gealtert, die Haare grau, der Gang gebeugt, die Hände zitterig. Hans Kehrl, Leiter des Rohstoffamts, schreibt später in seinen Erinnerungen, Hitlers Bewegungen seien eckig gewesen, die Arme hätten schlaff am Körper herabgehangen, und »es sah beinahe so aus, als ob Speer ihn wie eine Puppe aufs Podium schieben musste«.

*

Am 20. Juli 1944 überlebt Hitler das Attentat der Stauffenberg-Gruppe, er wird nur leicht verletzt. Sterben müssen daraufhin rund zweihundert Männer, die im Verdacht stehen, am Anschlag beteiligt gewesen zu sein.

*

Auschwitz gerät im August 1944 unter Beschuss. Die U. S. Air Force fügt den Anlagen der I. G. Farben schwere Schäden zu. In den folgenden Monaten kommen die Bomber immer wieder, ein letztes Mal am 19. Januar 1945, da haben die Aufseher schon begonnen, das Konzentrationslager zu räumen, um sich vor der herannahenden Roten Armee zu retten. Bei Schnee und eisiger Kälte müssen die ausgehungerten Häftlinge nach Gleiwitz laufen, von dort aus werden die Überlebenden in andere Konzentrationslager verschleppt. Jean Améry gelangt auf diese Weise zunächst nach Mittelbau-Dora, dann nach Bergen-Belsen, das kurz vor Kriegsende von den Briten befreit wird. Ende April 1945 erreicht er Brüssel, »mit fünfundvierzig Kilo Lebendgewicht«, so schreibt er, »und einem Zebra-Anzug«.

*

[356] Den Erlass zur Zerstörung aller »militärischen, Verkehrs-, Nachrichten-, Industrie- und Versorgungsanlagen« erteilt Hitler am 19. März 1945. Der sogenannte Nerobefehl ist die logische Folge einer Politik, die nur den großen Sieg oder die katastrophale Niederlage zulässt. Da der Sieg nicht länger möglich ist, plant Hitler den Untergang, Material

für die posthume Legendenbildung, und er will die Wirtschaft mit sich in den Abgrund reißen. Speer, der Hitler davon überzeugt, den Befehl in einem zweiten Erlass abzumildern, wird sich nach dem Krieg zugutehalten, die Industrie vor Hitlers Zerstörungswut gerettet zu haben. Tatsächlich aber ist der Nerobefehl gar nicht durchzusetzen. Angesichts der unmittelbar bevorstehenden Niederlage weigern sich die Entscheidungsträger vor Ort, Betriebe lahmzulegen oder gar zu zerstören. Die Industriellen wollen möglichst viel vom eigenen Besitz in eine Nachkriegszeit retten, in der die Nationalsozialisten nicht mehr das Sagen haben. Hier nun endlich, im Frühling 1945, löst sich die Wirtschaft von Hitler.

*

Wieder und wieder hat Hitler den Deutschen das Schlaraffenland ausgemalt, das sie nach einem gewonnenen Krieg erwarte. Die Privatwirtschaft werde ihre größte Epoche erleben, hat er bei seinem letzten Auftritt in den bayerischen Alpen gesagt, und keiner der Anwesenden hat ihm noch geglaubt. Doch Hitlers Prophezeiung, dass die Deutschen nach dem Krieg einen nie gekannten Wohlstand erfahren werden, erfüllt sich trotzdem.

*

Mitte der 1960er Jahre, als das Wirtschaftswunder noch währt, veröffentlicht ein Holocaustüberlebender einen schmalen Essayband. Das Buch heißt *Jenseits von Schuld und Sühne*, der Autor ist Hans Mayer alias Jean Améry, und er müht sich, eine Sprache für all das zu finden, was ihm widerfahren ist. Er beschreibt das Erlebnis der 357 Folter und den schmerzlichen Verlust der Verwurzelung in Heimat und Vergangenheit. Er fragt sich, ob ihm seine intellektuelle Disposition, die Kenntnis Hölderlins, Beethovens und Dürers, im Konzentrationslager eine Hilfe gewesen sei. (Nein, im Gegenteil, lautet seine Antwort.) Und noch etwas beschäftigt den Überlebenden: die wundersame Läuterung der Deutschen, die den Massenmord so scheinbar mühelos hinter sich gelassen haben, um zu

braven und gemäßigten Demokraten zu werden. Dass sie dabei auch noch prosperieren, bedrückt Améry fürchterlich. Der Überlebende schreibt: »Mir ist nicht wohl in diesem friedlichen, schönen, von tüchtigen und modernen Menschen bewohnten Lande.«

359

Drittes Buch

1945-2000

1
Die Wunderbaren Jahre

Womöglich ist es der Hausmeister, der unter der Besetzung der Villa Hügel am meisten leidet. Friedrich Wilhelm Dormann, ein loyaler Angestellter der Familie Krupp, möchte auch in der Not die Ordnung wahren. Aber nun, da amerikanische Panzer die Einfahrt zum Hügel blockieren, da Fußtruppen erscheinen, die Feuerwaffen und andere Dinge beschlagnahmen, da ein forscher US-Captain nach dem Hausherrn Alfried Krupp fragt und ihn verhaften und in ein Internierungslager bringen lässt, ist auf dem Hügel nichts mehr in Ordnung.

Vergeblich versucht der zurückgebliebene Hausmeister, die Villa vor den Fremden zu schützen, die immer zahlreicher werden. Den Fußtruppen folgen Granatwerfertruppen, die vom Kuhstall aus die letzten verbliebenen Stellungen der Deutschen angreifen. Dann die Männer vom US-Geheimdienst. Und Kriegsberichterstatter, die im Großen Haus, »eine Reihe Blitzlichtaufnahmen« machen. Die ehemaligen Ostarbeiter der Firma Krupp schleichen sich auf das Gelände und stehlen Hühner.

Es gibt ein Tagebuch, das vermutlich der Hausmeister geschrieben hat – eine Chronik kleiner und größerer Verluste. Revolver, Dolche, Säbel und Fotoapparate werden beschlagnahmt, unzählige Flaschen Rotwein aus den Kellern geholt, die Bronzeskulpturen im Park umgeworfen und verschleppt. Ein amerikanischer Wachsoldat nächtigt im Kaiserzimmer und »verunreinigt« das Bett, und als schließlich eine amerikanische Militärkapelle vor der Villa zum Tanz aufspielt und die guten Lederstühle zwei Tage später immer noch auf dem Rasen stehen, ist für den Hausmeister eine rote Linie überschritten; indigniert bittet er den

362 Captain, die Möbel reinzuholen, »um sie vor dem Verderb zu schützen«.

*

Alfried Krupp von Bohlen und Halbach, der Dienstherr des Hausmeisters Dormann, war im April 1945 der erste deutsche Industrielle, den die Alliierten in Gewahrsam nahmen. Es gab Wirtschaftsführer, die sich in der Nazizeit stärker exponiert hatten. Alfried, ein zurückhaltender, geradezu spröder Charakter, war öffentlich kaum je in Erscheinung getreten, man wusste nicht viel über ihn. Aber er stand an der Spitze der Waffenschmiede Krupp, einer Firma, die, mehr noch als alle anderen, mit der Kriegswirtschaft assoziiert wurde.

In der Folge gerieten auch weitere Unternehmer ins Visier der Alliierten. Zunächst zögerlich, dann umso entschiedener gingen die Amerikaner daran, die Verstrickung der deutschen Wirtschaft in die nationalsozialistischen Verbrechen aufzuarbeiten. Einige Führungskräfte kamen vor ein US-Militärgericht. Weit mehr mussten sich Verhören stellen und – wie Millionen andere Deutsche auch – dem Entnazifizierungsverfahren, das vielfach als Zumutung und Unrecht empfunden wurde. Schwerer noch als unangenehme Fragen wogen die Demontagen. Die Sieger wollten die Industrie, die den Angriffskrieg ermöglicht hatte, stilllegen. Überall in Deutschland wurden Fabriken zerschlagen und abtransportiert – in der sowjetischen Zone vor allem, aber auch im von Amerikanern, Briten und Franzosen verwalteten Westen.

Das Vorgehen der Alliierten führte dazu, dass die deutschen Unternehmer, die ohnehin schon über vielfältige Beziehungen miteinander verflochten waren, enger zusammenrückten. Die gemeinsame Zeit in Internierungslagern und vor Gericht wurde zur identitätsstiftenden Erfahrung, hier entstand die emotionale Grundlage für Geschäftsbeziehungen, die noch lange Bestand haben sollten. Die Wirtschaftselite fiel nicht auseinander in der schwierigen Zeit, 363 sie

wurde zur verschworenen Gemeinschaft und wehrte sich erfolgreich gegen all jene Kräfte, die einen radikalen Neuanfang forderten.

Spätestens 1950 zeigte sich, dass die Substanz der deutschen Wirtschaft intakt geblieben war. Nordkoreanische Truppen überschritten die Demarkationslinie am 38. Breitengrad, um Südkorea zu erobern, ein Angriff, der den antikommunistischen Westen zusammenwachsen ließ. Der plötzliche Bedarf an Rüstungsgütern löste einen Nachfrageboom aus; die westdeutsche Industrie, die weniger Verluste erlitten hatte als angenommen, verfügte über die nötigen Kapazitäten. Bald darauf nahmen auch die Demontagen ein Ende, im Ausland wurden die deutschen Unternehmen wieder zu Geschäftspartnern.

Das Grundgesetz war ein Jahr zuvor in Kraft getreten, der erste Bundestag gewählt, der Kanzler hieß Konrad Adenauer. Zügig ging der Christdemokrat daran, eine Vielzahl von Verträgen zu unterschreiben und den neuen Staat im kapitalistischen Westen zu verankern. In den folgenden Jahren wurde die Bundesrepublik Mitglied der Europäischen Zahlungsunion, der Montanunion, des Europäischen Wirtschaftsraums. Der Boom, der in den 1950er Jahren die Industrien Europas und Nordamerikas beflügelte, schlug sich auch im deutschen Binnenmarkt nieder, die Nachfrage nach Konsumgütern stieg rapide. Davon profitierten nicht bloß Traditionsunternehmen wie Siemens, die AEG oder Daimler-Benz, sondern auch mittelständisch geprägte Firmen, oft familiengeführt und in der Provinz ansässig, die als Zulieferer für die Großen agierten oder selbst Artikel für den entstehenden Massenmarkt produzierten.

Einzig die Industriekonzerne an der Ruhr, die den Aufstieg früher als andere genommen hatten, gerieten ab Ende der 1950er Jahre ins Wanken. Zunächst die deutsche Kohle, dann der Stahl erwiesen sich als nicht mehr konkurrenzfähig, erste Hütten wurden geschlossen, Arbeitsplätze gingen verloren, die Krise entwickelte sich zum Dauerzustand. Lange hatte die Ruhrindustrie die deutsche Unternehmenskultur geprägt, den konservativen Kern des Ganzen gebildet, nun rutschte sie unwiederbringlich ins Abseits.

364 Für andere Unternehmen endeten die wunderbaren Jahre später, eine Delle Mitte der 1960er, die endgültige Zäsur folgte in den 1970er Jahren. Nicht von ungefähr fiel der Abschied vom Aufschwung mit einem kulturellen Umbruch zusammen. Die Wut der Jüngeren, der sogenannten Achtundsechziger, die zunächst auf die Straßen gingen und protestierten und dann den Marsch durch die Institutionen antraten, richtete sich auch gegen die alten Wirtschaftseliten, die an den Verbrechen der Nationalsozialisten beteiligt gewesen waren. Und die nach dem Krieg einfach weitergemacht hatten.

*

Die Nachkriegszeit beginnt im Mai 1945. Die Wehrmacht kapituliert, das Deutsche Reich ist besiegt, die Industrie – so sieht es zumindest aus – zerstört und führungslos. In den Betrieben, die von den Alliierten erobert worden sind, geht es drunter und drüber. Bei Krupp, bei Haniel, bei Volkswagen. Es ist wie auf einer Theaterbühne: Die deutschen Wachmannschaften gehen auf der einen Seite ab, die alliierten Soldaten treten auf der anderen Seite auf, und die ausländischen Zwangsarbeiter empfangen die Befreier wie Könige, sie jubeln und schwenken Fahnen. Doch der Frieden währt nicht lang. Plünderungen, Diebstähle, Schlägereien. Nicht immer greifen die Befreier ein, womöglich, weil sie die Befreiten, die Schreckliches erlitten haben, nicht drangsalieren wollen.

»Jazzmusik und Schreibmaschinengeklapper mit Zigarettenrauch.« So fasst der Betriebsleiter der Gutehoffnungshütte in Gelsenkirchen seinen Eindruck von den amerikanischen Soldaten zusammen, die sich in einer Befehlsstelle im Bunker gemütlich eingerichtet haben. Auf dem Gelände ist derweil die Hölle los, die ganze Gutehoffnungshütte ein Tollhaus, und dem Betriebsleiter geht vor Schreck die Grammatik verloren. Er notiert: »Heute Russe, der Fahrrad einem Mädchen abnahm, von Polen Schädel eingeschlagen, den Deutsche mit Pistolen angeblich verfolgt.« Und dann, 365 wie aus dem Nichts, ein wunderbar poetisches Bild: »Vorm Bunker Tanzen mit Harmonika.«

*

Der Journalist Harald Jähner hat ein viel gelesenes Buch über die Jahre ab 1945 geschrieben, dieses seltsame und ein wenig in Vergessenheit geratene Intermezzo zwischen Weltkrieg und Wirtschaftswunder. Die Odyssee der Ausgebombten und der Vertriebenen, der Frontrückkehrer und der Fremdarbeiter. Der schiere Überlebenswille, der sich mitunter in überraschender Ausgelassenheit äußerte. Die harten Winter. Das Elend in den zerbombten Städten. Der Hunger.

Eine Gruppe von Bildungsbürgern schildert Jähner, die mitten im gerade erst befreiten Berlin einen weißen Ochsen entdeckten, »unversehrt und sanftäugig«, und in einen Hinterhof lockten, um ihn – sie wussten gar nicht, wie genau – mit Küchenmessern zu schlachten, zögerlich machten sie sich an die Arbeit, ein Sowjetsoldat half ihnen dabei, ringsum aber wuchs eine Menschenmenge heran, eine Zusammenrottung von Notleidenden, die sich ungleich brutaler auf das Tier stürzte. »Fünf blutbeschmierte Fäuste zerren dem Ochsen die Zunge aus dem Schlund«, so beschreibt es Jähner. Sein Buch hat er *Wolfszeit* genannt, »weil der Mensch dem Menschen zum Wolf geworden ist«.

*

Auch wohlhabende Wirtschaftsbürger fliehen, frieren, hungern. Hermann Josef Abs, der feinsinnige Bankier, verlässt Berlin in einem Lieferwagen der Karstadt AG, einer Firma, deren Aufsichtsrat er angehört hat. Im britisch besetzten Hamburg versucht er mit ein paar Kollegen, die Deutsche Bank am Laufen zu halten. Die Vorstandsmitglieder Abs, Plassmann und Wintermantel treffen sich reihum in 366ärmlichsten Behausungen. Bei Plassmann, der im halbzerbombten Karstadt-Gebäude in der Mönckebergstraße auf knapp zehn Quadratmetern wohnt. Oder bei Wintermantel, der über seine Pension an der Moorweide schreibt: »Es fehlt jeder Comfort und die Essensfrage ist schlechthin kümmerlich.« Als Plassmann erkrankt, kommt Wintermantel täglich im Spital vorbei, um die Reste von Plassmanns Mittagessen zu verzehren. Wolfszeit in der Deutschen Bank.

*

Die Fluchtbewegungen führen vom Osten in den Westen des untergehenden Reichs. Je näher die Russen Berlin kommen, desto mehr Unternehmer räumen ihre Büros und Fabriken und errichten provisorische Hauptquartiere anderswo – vorzugsweise dort, wo die Amerikaner anrücken, Kapitalisten immerhin, von denen man sich eine bessere Behandlung erhofft als von den Sowjets.

Die Firma Siemens, 1847 in einem Schöneberger Hinterhof gegründet, plant mehrgleisig, schafft eigenständige Gruppenleitungen in München, Mülheim und Hof – und hält zugleich am traditionsreichen Berliner Standort fest. In Siemensstadt, dem Ensemble roter Backsteingebäude zwischen Charlottenburg und Spandau, erleben die Zurückgebliebenen Schreckliches: Morde und Vergewaltigungen, die Revanche der Roten Armee für den grausamen Angriffskrieg der Deutschen, den die Firma Siemens mit ihrer Militärtechnik unterstützt hat. Und es sind nicht bloß einfache Arbeiter und Angestellte, die unter den so wilden wie konzertierten Racheaktionen leiden. Auch Vorstände können sich nicht retten, werden per Genickschuss liquidiert, verenden in Lagern, begehen Suizid. Heinrich von Buol, Vorstandsvorsitzender der Siemens & Halske AG, wird nach Moskau verschleppt und nimmt sich das Leben, im Lubjanka-Gefängnis zerbeißt er eine Giftampulle.

Die Einschätzung, dass die deutschen Unternehmen in der sowjetischen Zone keine große Zukunft haben, erweist sich rasch als richtig. Viel radikaler als die westlichen Alliierten gehen die Russen 367 daran, Betriebe zu demontieren. Ganze Fabriken werden abtransportiert und – wie zum Beispiel Krupps Hüttenwerk aus Essen-Borbeck – Tausende Kilometer entfernt in Sibirien wiederaufgebaut. Manche Großbetriebe in Ostdeutschland überleben als Sowjetische Aktiengesellschaften, das sind Firmen, die mehrheitlich für Russland produzieren und ihre Gewinne dorthin abführen, um Reparationsansprüche zu bedienen. Später gehen diese Unternehmen an die DDR zurück und bilden den Kern der volkseigenen Industrie. Aus dem Leunawerk der I. G. Farben wird der VEB Leuna-Werke »Walter Ulbricht«, aus Krupps Grusonwerk in Magdeburg

das Schwermaschinenbau-Kombinat »Ernst Thälmann«. Von der alten Unternehmenskultur bleibt im Osten nicht viel übrig.

*

Im Westen wiederum sind sich die Alliierten uneinig, wie sie mit der Wirtschaft verfahren sollen. Weit weg in Washington gibt es einflussreiche Kräfte, die den Wiederaufbau der kriegswichtigen Schlüsselindustrien verhindern wollen und sich dafür aussprechen, Fabriken zu demontieren und Unternehmen zu entflechten. In Deutschland jedoch sind die örtlichen Vertreter der amerikanischen Militärregierung überzeugt, dass sie die Hilfe der Unternehmen benötigen, um die notleidende Bevölkerung zu versorgen.

Entsprechend unschlüssig verhalten sich die alliierten Offiziere, wenn sie auf die Männer der Wirtschaftselite treffen: internieren oder involvieren? Mancher Deutsche erlebt beides. Hermann Josef Abs wird verhaftet, vernommen, suspendiert, angeklagt, all das – und zugleich berufen in ein Beratergremium mit dem stolzen Titel German Bankers Advisory Board, das die britische Besatzungsmacht in finanzwirtschaftlichen Fragen unterstützt.

Männer wie Abs wissen nur zu gut, dass ihre Expertise benötigt wird. Obgleich sie gerade noch auf der anderen Seite gestanden haben, zeigen sie großes Interesse daran, mit den neuen Machthabern zusammenzuarbeiten. Die Unternehmer und Bankiers sehen sich 368 als Pragmatiker, umgehend wollen sie den Wiederaufbau in Angriff nehmen, die Beschäftigung mit den nationalsozialistischen Verbrechen dagegen erscheint ihnen überflüssig. Es ist kaum zu glauben: Diese Vergangenheit, die uns Deutsche bis heute umtreibt, liegt zu dem Zeitpunkt, als die Unternehmer schon nicht mehr darüber reden wollen, gerade mal ein paar Monate zurück.

Oft zitiert wird der kuriose Auftritt des Barons Georg August Eduard von Schnitzler, Vorstandsmitglied der I. G. Farben. Er lässt die amerikanischen Soldaten, die ihn in seinem mit impressionistischen Gemälden ausgestatteten Landhaus aufsuchen, zwanzig Minuten warten,

schlendert schließlich herein, »in frisch polierten Oxfordschuhen und eleganter Golfkleidung, das Abbild eines britischen Adligen« – so die Beschreibung eines Besuchers –, erwähnt plaudernd seine Bekannten im Ausland, die Morgans in New York und die Duponts in Virginia, dazu mehrere englische Lords, und bedauert wortreich, dass es während der Naziherrschaft ja leider nicht möglich gewesen sei, die an sich so erquicklichen Kontakte zu pflegen. Auf die barsche Aufforderung der Amerikaner, er solle mit ins Hauptquartier fahren, um bei den Ermittlungen zu helfen, erwidert Schnitzler, er habe viele Termine, könne sich aber am Dienstag der folgenden Woche freimachen, wenn man ihm denn einen Wagen schicke. Der Baron wird am nächsten Morgen abgeholt, verhaftet und später im I. G.-Farben-Prozess vor Gericht gestellt.

*

Eine interessante Gruppe trifft auf Schloss Kransberg im Taunus zusammen. Ein paar Jahre zuvor hat der Architekt Albert Speer dort, auf einem bewaldeten Hügel, das mittelalterliche Gemäuer zum militärischen Hauptquartier für die Naziführung umgebaut, ein Nebengebäude hinzugefügt, einen Luftschutzbunker und einen Rittersaal. Nun ist Speer wieder da, nicht als Baumeister, sondern als Gefangener. Die Alliierten haben in Kransberg einige Männer festgesetzt, die der nationalsozialistischen Wirtschaft in leitender 369 Funktion gedient haben: Fritz Thyssen, der frühe Unterstützer Hitlers. Wernher von Braun, der Entwickler der V2-Rakete. Ferdinand Porsche, der Konstrukteur des Volkswagens. Hjalmar Schacht, der langjährige Reichsbankpräsident und Wirtschaftsminister. Walter Rohland, der letzte Vorstandsvorsitzende der Vereinigten Stahlwerke. Und Speer selbst, der in den letzten Kriegsjahren als Rüstungsminister zum De-facto-Diktator der deutschen Industrie aufgestiegen ist.

Man könnte sich die Zusammenkunft auf Schloss Kransberg als existenzialistisches Theaterstück vorstellen, eine klaustrophobische Versuchsanordnung wie Jean-Paul Sartres *Geschlossene Gesellschaft*: die frühere Wirtschaftselite, die sich, auf engstem Raum zusammengepfercht,

die Welt zur Hölle macht. In Wahrheit jedoch ist das Befinden gar nicht so übel. Die Alliierten wollen vom Wissen der Deutschen profitieren, entsprechend komfortabel wohnen die Gefangenen, und wenn irgendeiner von den einst so mächtigen Männern doch Schuldgefühle haben sollte, so stört das zumindest nicht den Tagesablauf.

Die auf Schloss Kransberg Internierten vertreiben sich die Zeit mit Frühsport und Kulturangeboten. Ein Wissenschaftler kommt zu Besuch und hält einen Vortrag über die Gefahren des Nikotinkonsums, Thyssen erteilt Schachunterricht, und Schacht, der eigentlich so sarkastische Finanzmann, trägt verblüffend feinfühlig Gedichte von Goethe und Schiller vor. Einmal in der Woche veranstalten die Insassen von Schloss Kransberg einen Kabarettabend. »Die Szenen hatten immer wieder unsere Situation zum Gegenstand«, schreibt der schamlose Speer später in seinen Erinnerungen, »und mitunter liefen uns vor Lachen über unseren Sturz die Tränen herunter.«

*

Nicht alle Internierungslager, in denen deutsche Unternehmer festgehalten werden, sind so lustig wie Schloss Kransberg. Doch die gemeinsame Erfahrung verbindet. Sie prägt die Männer, die sich 370 auf eine gemeinsame Sicht der Dinge einigen, auf eine Gesprächsstrategie für Verhöre und Gerichtsprozesse. Diese Sicht beinhaltet, dass man erstens den Aufstieg Hitlers nicht unterstützt habe, zweitens der Zwangswirtschaft einer Diktatur unterworfen worden sei, drittens den Einsatz von Arbeitssklaven persönlich missbilligt habe, aber viertens keinen Spielraum gesehen, um sich den Zuteilungen zu verweigern. Und dass man fünftens gar nicht gewusst habe, was in den Konzentrationslagern der Nationalsozialisten genau geschehen sei.

*

Hochrangige Vertreter dreier Unternehmen sind es, die sich in drei Prozessen 1947 und 1948 vor einem US-Militärgericht in Nürnberg verantworten müssen. Flick, Krupp und die I. G. Farben. Hunderte Zeugen

werden aufgerufen, auf der Anklagebank sitzt die deutsche Wirtschaft, die Richter sind Juristen aus Indiana, Louisiana und North Dakota, die internationaler Rechtsprechung folgen, ein Gerichtsdiener eröffnet die Verhandlung mit den Worten: »God save the United States of America and this honorable court.« Die Angeklagten empfinden das Verfahren als Siegerjustiz.

Friedrich Flick ist der Erste, der vor Gericht auftritt. Dem Unternehmer aus dem Siegerland, der in Mitteldeutschland, Oberschlesien und an der Ruhr ein Bergbauimperium zusammengekauft hat, wird vorgeworfen, er habe »in gigantischem Umfang« Zwangsarbeiter eingesetzt und im Zuge des Angriffskrieges ausländisches Eigentum geraubt und geplündert. All das stimmt. Darüber hinaus hat sich Flick bei der Arisierung jüdischer Unternehmen hervorgetan. Die besonders skrupellose Übernahme der böhmischen Petschek-Firmen allerdings fließt nicht ins Gerichtsurteil ein, weil sie vor Kriegsausbruch vollzogen wurde. Flick kommt mit sieben Jahren Haft davon.

Alfried Krupp von Bohlen und Halbach wird zu zwölf Jahren verurteilt, sein Vermögen beschlagnahmt. Die amerikanischen Richter 371 sprechen ihn der Plünderung und Versklavung schuldig. Besonders schwer wiegt für das Gericht der Fall der 520 ungarischen Jüdinnen, die in ein Essener Außenlager des Konzentrationslagers Buchenwald kamen und kurz vor Kriegsende ins KZ zurückgeschickt wurden. Krupp selbst hält das Urteil für übermäßig hart. Tatsächlich haben sich andere Unternehmer, die nicht vor Gericht gestellt worden sind, ähnlich verhalten. Einem Wachmann, der ihn in Landsberg fragt, wie er angeredet werden wolle, ob mit »Herr von Bohlen und Halbach« oder mit »Herr Krupp von Bohlen und Halbach«, antwortet er verbittert: »Nennen Sie mich Krupp, wegen dieses Namens bin ich hier.«

Noch komplexer ist der Fall I. G. Farben. Der Chemiekonzern trägt die Verantwortung für die Errichtung und Finanzierung des Lagers Auschwitz III. Ein Anklagepunkt lautet entsprechend: Versklavung und Massenmord, die Sachlage ist eindeutig. Doch die Ankläger setzen auf die falsche Taktik, sie wollen zunächst die kartellartige Verflechtung der I. G.

Farben mit der nationalsozialistischen Politik belegen und steigen tief ein in die Strukturen der deutschen Industrie, zeigen Diagramme, um die Funktionsweise des organisierten Kapitalismus aufzuzeigen – und ermüden die Richter, die über Kriegsverbrechen urteilen möchten, nicht über die Eigenarten der deutschen Wirtschaft.

Erschwerend kommt hinzu, dass sich Schuld und Mitwissen der 23 Angeklagten im Einzelnen kaum nachweisen lassen, zu viele Dokumente sind auf Anordnung der I. G.-Manager vernichtet worden, verbrannt im Kesselhaus und anderswo, und die amerikanischen Staatsanwälte, die auf der Suche nach Beweismaterial kreuz und quer durch das Land gereist sind, sind immer wieder enttäuscht worden, in Ludwigshafen zum Beispiel, wo ihnen zehn leere Aktenordner mit der Aufschrift »Auschwitz« in die Hände gefallen sind.

Das Verfahren der USA gegen die I. G. Farben endet im Mai 1948. Ein paar Tage später – da beratschlagen die Richter noch – blockiert die Sowjetunion das von der sowjetischen Besatzungszone umge372bene West-Berlin; die Alliierten versorgen die Stadt aus der Luft. Zunehmend verliert die amerikanische Öffentlichkeit das Interesse an der Aufarbeitung der Verbrechen. Nicht das Schicksal der Juden in Auschwitz bewegt dort nunmehr, sondern der Konflikt mit dem Feind in Moskau. Ein Senator aus North Dakota erklärt, er halte die Verfahren gegen die deutschen Unternehmer für kommunistisch motivierte Schauprozesse.

Das Urteil im Fall I. G. Farben wird im Juli 1948 verkündet. Es ist eine bittere Enttäuschung für die Anklage. Walter Dürrfeld, Leiter des Werks in Auschwitz, und Otto Ambros, zuständig im Vorstand, bekommen je acht Jahre. Bei anderen I. G.-Managern fällt die Haftstrafe niedriger aus, und vier der Männer werden freigesprochen. In seiner Urteilsverkündung erklärt der Richter, ein gewisser Curtis Grover Shake aus Indiana, die Bedingungen in Auschwitz seien wohl nicht so schlimm gewesen wie von den Anklägern behauptet, immerhin hätte die I. G. Farben freiwillig und auf eigene Kosten Suppe für die Insassen bereitstellen lassen.

*

Enttäuscht werden auch die Hoffnungen all derer, die argumentieren, man müsse die deutsche Industrie entflechten, weil die Konzentration von Macht und Kapital in den Händen einiger weniger Unternehmen auch weiterhin eine Gefahr für den Frieden darstelle. Ein paar Jahre lang versuchen die Alliierten, die Konsolidierung vergangener Jahrzehnte rückgängig zu machen und die breit diversifizierten Konzerne zu zerlegen. Die Vereinigten Stahlwerke werden aufgespalten. Ebenso die I. G. Farben. Und die Großbanken Commerzbank, Dresdner Bank und Deutsche Bank.

Doch auch die Entflechtung wird nie konsequent zu Ende geführt, sei es, weil sich die Prioritäten der Westmächte im Kalten Krieg ändern, sei es, weil die Unternehmer die Entscheidungen raffiniert unterlaufen und rückgängig machen. Ende der 1950er Jahre ist Krupp wieder das umsatzstärkste deutsche Unternehmen. Auch 373 die drei Firmen, die von der I. G. Farben übrig bleiben, BASF, Bayer und Hoechst, geführt von ehemaligen I. G.-Managern, finden rasch zu alter Stärke zurück. Schon 1953 berichtet die *New York Times* vom »Comeback der I. G. Farben«, und tatsächlich darf man sich fragen, ob die Teilung die deutsche Chemieindustrie wirklich geschwächt hat oder ob nicht vielmehr, wie bei einer Kernspaltung, Energie freigesetzt worden ist.

*

Aufschlussreich ist die Geschichte der Banken. Allein der Bericht der amerikanischen Militärregierung zur Deutschen Bank ist ein großes Werk, ein Schriftstück so lang wie ein Roman von Dostojewski. Wobei der Titel eher sachlich daherkommt: Nicht *Verbrechen und Strafe* heißt der Text, sondern *Report on the Investigation of the Deutsche Bank*. Die Amerikaner stören sich an der Wirkungsmacht der deutschen Universalbanken, die verschiedenste Tätigkeiten in sich vereinen – vom einfachen Kundengeschäft bis zur langfristigen Unternehmensfinanzierung – und über Aufsichtsräte und Stimmrechte die Geschicke der gesamten Industrie beeinflussen. Im Report heißt es, die Bank stelle »eine ungewöhnliche Konzentration wirtschaftlicher Macht dar und hat an der Durchführung

der verbrecherischen Politik des Naziregimes auf wirtschaftlichem Gebiet teilgenommen«. Die Empfehlung lautet: liquidieren.

So weit kommt es nicht. Stattdessen wird die Deutschen Bank in zehn Regionalinstitute aufgespalten. (Ähnliches geschieht bei der Commerzbank und der Dresdner Bank.) Einst mächtige Männer, die weltumspannend Geschäfte getätigt haben, arbeiten nun für die Disconto Bank in Bremen oder für die Oberrheinische Bank in Freiburg. Doch die Aufspaltung wird nicht einfach hingenommen. Die stolzen Bankiers umgehen die neuen Strukturen, wo sie nur können, sie sprechen sich ab, sie veranstalten gemeinsame Sitzungen, sie tun sich bei Investitionen zusammen, sie treten im Ausland als »Deutsche Bank« auf, und es fällt ihnen auch gar nicht schwer, die 374 Kontakte zu pflegen, schließlich kennen sie sich bestens: Die Männer, die bei den neuen Regionalbanken das Geschäft leiten, sind die alten Vorstände der Deutschen Bank.

Auch mit den Rivalen werden Absprachen getroffen. Noch ein paar Jahre vorher haben Deutsche Bank, Dresdner Bank und Commerzbank aufs Härteste miteinander konkurriert und um die Gunst nationalsozialistischer Entscheidungsträger gerungen, nun stimmen sie sich ab und arbeiten gemeinsam an einer Pressekampagne, um die Rückkehr zum Universalbankensystem zu erwirken. Der Korrespondent des britischen *Economist* empfiehlt nach langen Gesprächen mit deutschen Bankiers, die Zerschlagung rückgängig zu machen. Die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* stellt auf der Titelseite die Suggestivfrage: »Wieder Großbanken?«

Dass die traditionsreichen Unternehmen, die Thyssens, die Bayers und die Banken, am Ende wirklich bestehen bleiben, ist auch der personellen Kontinuität geschuldet. Die gebündelten Beharrungskräfte der Männer, die jahrelang zusammengearbeitet haben und weiterhin formelle und informelle Kontakte pflegen, erweisen sich als stärker als alle Entflechtungsbestrebungen. Weil die Westmächte im Zuge des Kalten Krieges das Interesse daran verlieren, Westdeutschland wirtschaftlich zu schwächen, steht dem Wiederzusammenwachsen der Deutschland AG nichts mehr im Weg.

*

Wie dieses Wiederzusammenwachsen im Einzelnen geschieht, lässt sich am Beispiel einiger Äpfel erzählen. »Dieser Tage hörte ich auf einer Reise, daß Sie eine bedeutende Obstplantage haben und vielleicht in der Lage sind, mir Winterobst zur Verfügung zu stellen«, schreibt Wilhelm Zangen, ehemals Chef von Mannesmann, an Hermann Josef Abs, ehemals Chef der Deutschen Bank. Abs, der sich auf ein Landgut am Mittelrhein zurückgezogen hat und von dort aus den Wiederaufbau plant, antwortet, dass er fünf Zentner Äpfel zur Verfügung stellen könne, doch solle Zangen sein eigenes 375 Verpackungsmaterial mitbringen. Der Bankier empfiehlt alte Weinkisten.

Es ist der Beginn einer jahrelangen Geschäftsbeziehung zwischen zwei Männern, deren Firmen eng miteinander verknüpft sind, denn die Deutsche Bank ist seit jeher Großaktionär bei Mannesmann, und auch in der unmittelbaren Nachkriegszeit behält sie ihren Einfluss auf das Unternehmen. Zwei Monate nachdem Zangen die Äpfel gekauft hat, kehrt er in die Wirtschaft zurück – zunächst als Vorstandsvorsitzender von Mannesmann, dann auch als Aufsichtsrat der Deutschen Bank.

Natürlich ist davon auszugehen, dass Zangen das Obst von Abs kaufte, weil er sich Unterstützung bei Mannesmann erhoffte. Doch vom Ritual mit dem Obst wollen Abs und Zangen auch dann nicht lassen, als beide längst wieder in der Wirtschaftselite verankert sind. Mal meldet sich Zangen bei Abs und bekundet sein Interesse an mehr Obst, dann wieder ist es Abs, der winterharte Tafeläpfel anbietet: »Sie müssen mit etwa DM 20,– pro Kiste rechnen.«

*

»Dies ist meine Mütze, dies mein Mantel, hier mein Rasierzeug im Beutel aus Leinen.« So beginnt das berühmte Gedicht, das Günter Eich in den Nachkriegsjahren publiziert, es heißt »Inventur«, der Begriff stammt aus der Wirtschaft. Das lyrische Ich bilanziert, was ihm verblieben ist, und es ist nicht viel. Der Text wird fortan mit der Stunde null assoziiert, mit dem Neuanfang aus dem Nichts.

Es gibt Wirtschaftswunderlegenden, die dem Mythos entsprechen, Unternehmer, die mit nicht viel mehr als Mantel und Rasierzeug anfangen und innerhalb weniger Jahre große Firmen aufbauen. Gerhard Falk, der Kartograf, der 1945 durch das zerbombte Hamburg irrt und einen faltbaren Stadtplan entwirft. Werner Otto, der Holz und Leder zu schlichten Schuhen zusammenflickt und einen Versandhandel lanciert, den Otto-Versand. Und auch Heinz Nixdorf ist so ein Pionier. Nach Kriegsende muss er zunächst ein 376 mal in der Landwirtschaft arbeiten, bis er in einem Keller in Essen sein Labor für Impulstechnik einrichtet, aus dem später die Nixdorf Computer AG erwächst.

Anders sieht es bei den Großbetrieben aus, die seit der Kaiserzeit existieren. Für diese Unternehmen ist die Nachkriegszeit kein Neuanfang, sie machen mit den alten Führungskräften weiter, sie setzen auf die eingespielten Geschäftsbeziehungen – und sie profitieren davon, dass die Entnazifizierungsverfahren mit dem Beginn des Kalten Krieges zunehmend laxer gehandhabt werden. Reihenweise lassen sich prominente Unternehmer von Geschäftspartnern und anderen Freunden Leumundszeugnisse ausstellen, die sogenannten Persilscheine, die ihnen eine blütenweiße Vergangenheit bescheinigen. Zu den Männern, die sich auf diese Weise reinwaschen, zählt auch Hugo Henkel, Düsseldorfer Familienunternehmer und Erfinder ebenjener Marke Persil, die mit der porentief reinen Entnazifizierung assoziiert wird.

Die entlasteten Unternehmer können auf beträchtliche Kapazitäten zurückgreifen. Mit dem Petersberger Abkommen, geschlossen im November 1949, werden die Demontagen in den Westzonen zunächst begrenzt, dann weitgehend eingestellt. Als im Jahr darauf der Koreakrieg einen Boom auslöst, kann die deutsche Industrie die weltweite Nachfrage nach Kohle, Stahl und anderen Gütern befriedigen. Nun bestätigt sich, was amerikanische Ökonomen schon nach Kriegsende feststellen mussten: Während die Bombardements in den Wohnvierteln der Großstädte brutal erfolgreich waren, haben die gezielten Angriffe auf Fabriken weit weniger Zerstörung angerichtet. Unter den Trümmern liegt die Maschinerie in

einer Art Dornröschenschlaf, und es benötigt lediglich ein Wunder, um sie wieder zum Leben zu erwecken.

*

377 Der Begriff des Wirtschaftswunders rührt daher, dass der Aufschwung den Deutschen wie ein Wunder erschien. Im kollektiven Gedächtnis ist der überraschende und nachhaltige Boom mit ein paar Schlüsselereignissen verknüpft. Mit den Geldern aus dem Marshall-Plan, die finanziell weniger ins Gewicht fielen als gemeinhin angenommen, aber eine immense psychologische Wirkung entfalteten. Mit der Währungsreform der Westmächte im Juni 1948. Und mit der teilweisen Freigabe der Preise durch Ludwig Erhard, die dafür sorgte, dass bis dahin für den Schwarzmarkt einbehaltene Produkte in den offenen Verkauf gingen. Wichtiger noch war eine ganze Reihe weitreichender gesamtwirtschaftlicher Prozesse, die auf bemerkenswerte Weise ineinandergriffen.

Seit der Kaiserzeit befand sich die deutsche Wirtschaft technologisch und ökonomisch auf einem Entwicklungspfad, der, so meinen Historiker, durch die Katastrophen des Ersten und Zweiten Weltkriegs lediglich disruptiert worden sei und auf den man nach Kriegsende habe zurückkehren können. Dabei half, dass sich Westdeutschland rasch in die liberale Wirtschaftsordnung des Westens integrierte, in eine stabile Organisationsstruktur mit festen Wechselkursen und internationalen Handelsabkommen, die der leistungsfähigen Volkswirtschaft erlaubte, ihr erhalten gebliebenes Produktionspotenzial voll auszuschöpfen.

Darüber hinaus gelang es den Unternehmen, amerikanische Methoden der Massenherstellung mit der Tradition deutschen Handwerks zu verschmelzen, Fließband und Automatisierung ergänzten die Techniken der Qualitätsproduktion. Daimler-Benz etwa entwickelte eine einheitliche Grundkarosserie für sämtliche Mittelklassewagen und setzte einen Automaten ein, der sich den schönen Namen bei Goethes *Götz von Berlichingen* lieh: die Eiserne Hand.

Im Ausland galt das Label »Made in Germany« bald wieder als Gütesiegel. Der anhaltende Aufschwung beruhte zu einem großen Teil auf dem stark wachsenden Auslandsgeschäft. Die Unternehmen der alten Leitsektoren Chemie, Maschinenbau und Elektro knüpf 378 ten an vergangene Erfolge an, neu taten sich auch die Autobauer hervor. Die Adenauer-Regierung förderte den Export mit Bürgschaften und Ausfuhrkrediten; die Unterbewertung der D-Mark, ein Wettbewerbsvorteil, war politisch gewollt.

Positiv wirkte sich schließlich der anhaltende Zuzug qualifizierter Fachkräfte aus. Zunächst waren es die Vertriebenen, die in den Arbeitsmarkt integriert wurden, später kamen viele überdurchschnittlich gut ausgebildete DDR-Bürger nach Westdeutschland und fanden sich rasch in der Berufswelt zurecht. Weil der Industrie die Kräfte trotzdem bald ausgingen, wurden ab Mitte der 1950er Jahre die sogenannten »Gastarbeiter« angeworben.

Ökonomisch kaum messbar, aber dennoch überall zu spüren: der unbedingte Wille, das zerstörte Land wiederaufzubauen und die Vergangenheit ruhen zu lassen. Die kollektive Verdrängung wirkte leistungssteigernd und identitätsstiftend. In der boomenden Wirtschaft fand die junge Bundesrepublik ihren Daseinszweck.

*

Schaut man die Unternehmenslandschaft der Nachkriegszeit genauer an, zeigt sich eine Dezentralisierung, die der föderalen Struktur Westdeutschlands entsprach. Siemens und Allianz, aus Berlin gekommen, fanden sich in Bayern wieder. Ebenfalls im Süden war die Autoindustrie zu Hause, Daimler und Porsche in Stuttgart, BMW in München. Die sächsische Auto Union, später: Audi, wurde in Ingolstadt neu aufgebaut. Die Nachfolgefirmen der I. G. Farben besannen sich auf ihre Herkunft, BASF auf Ludwigshafen, Hoechst auf Frankfurt und Bayer auf Leverkusen. Die AEG, der große Konkurrent von Siemens in Berlin, ging nach Frankfurt. Dort fanden ab den späten 1950er Jahren auch die drei Banken wieder zusammen, die Dresdner Bank, die Commerzbank und die

Deutsche Bank. Die Schwerindustrie blieb, wie eh und je, an der Ruhr, Krupp in Essen, Thyssen in Mülheim, Mannesmann in Düsseldorf, und in der nie 379 dersächsischen Provinz überlebte auf wundersame Weise das Unternehmen, das seine Existenz Adolf Hitler verdankte.

*

Als der englische Offizier Ivan Hirst nach Wolfsburg kommt – er ist als Ingenieur der Royal Air Force in Deutschland beschäftigt –, steht die größte Fabrik der Welt verlassen und verwahrlost in der Spätsommerhitze. Es stinkt fürchterlich. Die im Krieg beschädigten Abflussrohre sind nie repariert worden. Arbeiten tut niemand. Da sind bloß Tausende Zwangsarbeiter, Russen, Polen, Ungarn, Dänen, Franzosen, die nicht wissen, wohin mit sich. Und deutsche Mädchen, die rote Röcke tragen, genäht aus Naziflaggen, denen das Hakenkreuz fehlt.

An sich soll der Volkswagen-Konzern demontiert werden, so ist es auch anderen Autofabriken ergangen, dem Opel-Werk in Brandenburg oder dem Daimler-Benz-Motorenwerk in Genshagen bei Berlin. Aber die Briten, die den Gebäudekomplex von den Amerikanern übernommen haben, beschließen, dort erst einmal Autos für die Armee herstellen zu lassen. Im August 1945 geben sie zwanzigtausend Volkswagen in Auftrag, dann verdoppeln sie die veranschlagte Menge. Es ist der Beginn eines überraschenden Comebacks, denn kaum ein anderes deutsches Unternehmen ist mit den Nationalsozialisten so eng verknüpft gewesen wie dieses.

Hirst erweist sich als Glücksfall, ein Tüftler, der eine große Lust am Unternehmertum entwickelt und alle nur erdenklichen Hindernisse überwindet – den Mangel an Rohstoffen, die kaputten Maschinen, die fehlende Stammbelegschaft – und dann, sobald die Dinge am Laufen sind, Porsches Konstruktion optimiert und sich um kleinste Details kümmert, um Hupen und Scheibenwischer, um die Lautstärke des Getriebes. Der Führungsstil ist dezidiert undeutsch, der britische Offizier hält wenig von Hierarchien und viel vom Kundendienst, und er führt die »Public

Relations« ein, 380 weil ihm der Begriff »Presseabteilung« zu bürokratisch erscheint.

Schon bald geht der Volkswagen in den freien Verkauf, nicht nur in Deutschland, sondern auch im Ausland, die ersten fünf Exportkäfer werden in die Niederlande verschickt. Genau zur rechten Zeit stößt Volkswagen mit seinen prägnant geformten Autos in eine Marktlücke, den europäischen Massenmarkt für Kleinwagen, und kommt anderen Autobauern zuvor, Renault, Peugeot und Opel, die noch an den Kriegsfolgen leiden.

Hitler hat den Deutschen ein Auto versprochen, das sich auch Durchschnittsbürger leisten können, dieser Traum geht mit britischer Hilfe in Erfüllung. Hirst verlässt das Unternehmen Anfang 1948, ihm folgt Heinrich Nordhoff, ein ehemaliger Opel-Manager, der die Erfolgsgeschichte fortschreibt. Fast schon langweilig liest sich, was die Public Relations der Volkswagen AG von da an Jahr für Jahr vermelden. Im September 1948 rollt bei Volkswagen der dreißigtausendste Volkswagen vom Band, im Mai 1949 rollt bei Volkswagen der fünfzigtausendste Volkswagen vom Band, im März 1950 rollt bei Volkswagen der hunderttausendste Volkswagen vom Band …

*

An einem nebligen Morgen im Februar 1951 wird der Industrielle Alfried Krupp von Bohlen und Halbach aus der Haft entlassen. Sechs Jahre hat er in der Festung Landsberg verbracht, er hat sich die Zeit mit Handarbeit vertrieben: schmiedeeiserne Kerzenleuchter für die Gefängniskapelle. Der Bruder Berthold empfängt ihn mit einem Strauß Narzissen, die beiden fahren in ein Landsberger Hotel, um zu frühstücken. Die internationalen Korrespondenten, die eigens angereist sind, machen viel Wirbel um dieses Frühstück, sie bezeichnen es als Champagnerfrühstück, weil der Hotelier die berühmten Gäste ungebeten mit einer Flasche Sekt willkommen heißt.

Immer noch ist die Firma Krupp weltweit verhasst, ein Name, der wie kaum ein anderer mit dem deutschen Militarismus assoziiert 381 wird, mit der Totalkatastrophe zweier Weltkriege. Dass ausgerechnet dieses

Unternehmen aus den Ruinen wiederaufersteht, wollen die Alliierten nicht zulassen. Sie zwingen Krupp, seinen Montanbesitz aufzugeben. Der Mehlemer Vertrag, ein Abkommen, das drei Weltmächte, Frankreich, Großbritannien und die Vereinigten Staaten, mit einer Einzelperson schließen, sieht vor, dass die Zechen, die Eisenerzgruben und das Rheinhausener Hüttenwerk zunächst Treuhändern übertragen und dann verkauft werden; die Erlöse soll der Schwerindustrielle in branchenfremde Unternehmen investieren.

John McCloy, der Hohe Kommissar der USA, schlägt Krupp vor, er könne doch »so etwas wie ein Warenhaus« kaufen. Krupp, hochgewachsen und hager, verschlossen und stur wie sein Großvater Alfred, ist alles andere als eine charismatische Persönlichkeit. Aber er hat Geduld und ein Ziel: Er möchte das Unternehmen zu seiner einstigen Größe zurückführen, und er überlegt, wie er die Auflagen der Alliierten umgehen kann, damit alles wieder so ist, wie es vorher war. Völlig undenkbar, dass ein Krupp sein Geld in so etwas Profanes wie ein Warenhaus investiert.

*

Ein ganz anderer Typ als Krupp ist der Bankier Hermann Josef Abs: weltläufig, diplomatisch, vielseitig interessiert. Abs hat eine klassische musikalische Ausbildung genossen, er liebt die Werke von Johann Sebastian Bach und die bildende Kunst – von den Niederländern des 16. und 17. Jahrhunderts bis zu den französischen Impressionisten. Entnazifiziert ist Abs mittlerweile auch. Er arbeitet an der Schnittstelle von Politik und Hochfinanz und berät Kanzler Adenauer in ökonomischen Fragen. Als Leiter der Kreditanstalt für Wiederaufbau sorgt er dafür, dass die Marshall-Gelder unbürokratisch in der Wirtschaft investiert werden.

Doch so vielgestaltig Abs auch daherkommt, ist er dem monomanen Krupp in einer Hinsicht gar nicht so unähnlich. Auch Abs arbeitet mit ganzer Kraft darauf hin, ein großes Unternehmen, die 382Deutsches Bank, in einstiger Herrlichkeit wiederherzustellen. Im September 1952 ist der erste Schritt getan. Die Bundesregierung setzt eine Neuordnung des

Bankenwesens durch: Die zehn Nachfolgeinstitute der Deutschen Bank fusionieren zur Süddeutschen Bank in München, zur Rheinisch-Westfälischen Bank in Düsseldorf und zur Norddeutschen Bank in Hamburg. Da sind es nur noch drei. Stück für Stück wächst die Deutsche Bank wieder zusammen.

*

Das Lieblingswort des Wirtschaftswunders ist »wieder«. Nicht mit »neu« oder »ganz frisch«, werben Firmen für ihre Markenprodukte, sondern mit »wieder«. Henkel: »Fewa. Da bin ich wieder!« Unilever: »Es gibt wieder Sunlicht Seife.« Beiersdorf: »Jetzt wieder NIVEA Zahnpasta. Und dazu in Friedensqualität.«

*

Ende der 1940er Jahre formierten sich – endlich wieder und dazu in Friedensqualität – die großen Interessenverbände. Die branchenübergreifenden Organisationen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die in unterschiedlichen Erscheinungsformen seit der Kaiserzeit existiert hatten, kehrten auf die Bühne des deutschen Kapitalismus zurück.

Zunächst taten sich die Gewerkschaften im Dachverband des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) zusammen. Die Alliierten trauten ihnen eine führende Rolle beim Wiederaufbau zu. Wieder einmal witterten die Gewerkschaften die Chance einer grundlegenden Neuausrichtung der Wirtschaft. In einem Gründungsdokument forderte der DGB die Vergesellschaftung der Schlüsselindustrien sowie eine weitreichende Mitbestimmung durch organisierte Arbeitnehmer. Über die Unternehmer, die an Hitlers Kriegswirtschaft mitgewirkt hatten, sagte der DGB-Vorsitzende Hans Böckler, man dürfe sie keinen Augenblick lang unter sich allein lassen.

383 Doch auch die Unternehmer stellten sich neu auf. Eine Woche nach der Gründung des Deutschen Gewerkschaftsbunds im Oktober 1949 riefen sie ihrerseits einen Dachverband ins Leben. Zunächst trug dieser den

unscheinbaren Namen Ausschuss für Wirtschaftsfragen der industriellen Verbände, man wollte wohl nicht mit dem alten Reichsverband der Deutschen Industrie verwechselt werden. Schon bald aber besann sich der Verband auf Kontinuität, nannte sich Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) und forderte – dreist und letztlich erfolglos – die Rückerstattung des Restvermögens der Adolf-Hitler-Spende, die der Unternehmerverband zwölf Jahre lang für den Führer eingesammelt hatte.

Zum Präsidenten des BDI wurde Fritz Berg gewählt, kein Großindustrieller, sondern ein Familienunternehmer, dessen Firma Fahrradspeichen und Drahtmatratzen herstellte. Berg, sozialisiert im Sauerland, stand der Schwerindustrie nahe, nicht bloß geografisch, sondern auch charakterlich, er war ein Unternehmertyp nach dem Geschmack der Männer von der Ruhr: ein bisschen klein vielleicht, aber bullig und laut, dazu mit Schmiss, ein echter Herr im Haus. Und Berg hatte das Ohr des Kanzlers. Adenauer schätzte den ruppigen Verbandspräsidenten, so schreibt der Historiker Johannes Bähr in seiner Studie zur Verbandsgeschichte, »dessen autoritärer Führungsstil gut zu seinem eigenen passte«.

*

Im Juni 1951 trat das Montanmitbestimmungsgesetz in Kraft. Es betraf all jene Unternehmen des Bergbaus und der Eisen- und Stahlerzeugung, die mehr als tausend Beschäftigte hatten. Bei Firmen wie Thyssen, Mannesmann und Hoesch waren die Aufsichtsräte von nun an paritätisch besetzt. Dazu kam der Arbeitsdirektor, ein mit der Unterstützung der Arbeitnehmer gewählter Personalvorstand, der von den Vorstandskollegen zunächst als ungebetener Gast betrachtet wurde.

Das Gesetz stellte einen Erfolg für die Gewerkschaften dar, die mit

einem massiven Streik gedroht hatten. Aber schon im Jahr darauf setzte sich die Gegenseite durch. Die paritätische Mitbestimmung wurde nicht, wie von den Arbeitnehmern gefordert, auf andere Unternehmen ausgeweitet. Stattdessen legte das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 die Anzahl der Arbeitnehmer in Aufsichtsräten auf ein Drittel fest und

verpflichtete die beiden Parteien, »vertrauensvoll« und »zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebes« zusammenzuarbeiten.

Gesamthaft knüpfte die Neugestaltung der Mitbestimmung an die Ansätze der frühen Weimarer Republik an. Auch diesmal setzten sich in den Gewerkschaften die moderaten und kompromissbereiten Kräfte durch, die zwar in die Unternehmensführung miteinbezogen werden wollten, aber die Führungsrolle der Manager und Unternehmer akzeptierten. In einer frühen Publikation des DGB hieß es vielsagend, die Arbeitnehmer wollten von Wirtschaftsuntertanen zu Wirtschaftsbürgern werden.

Dass sich die Mitbestimmung in den 1950er Jahren als feste Komponente des deutschen Kapitalismus etablierte, lag auch an der anhaltend guten Wirtschaftslage. Die Konjunktur entschärfte soziale Konflikte und ermöglichte es, Arbeitgebern und Arbeitnehmern gesamthaft harmonisch zusammenzuarbeiten. Streiks waren selten in der Nachkriegszeit, in Tarifverhandlungen einigten sich die Vertreter auf Lösungen, die von beiden Seiten getragen wurden. Trotzdem blieb es Unternehmergewohnheit, über die Mitbestimmung zu lästern, über die mühseligen Entscheidungsprozesse, über den angeblichen Standortnachteil und über die ständigen Bestrebungen der Gewerkschaften, die Arbeitnehmerrechte noch auszuweiten.

Als der Deutsche-Bank-Chef Hermann Josef Abs einmal im Fernsehen sagte, er unterstütze die Mitbestimmung, sofern beide Seiten in konstruktiver Weise miteinander umgingen, kritisierten ihn andere Wirtschaftsmänner wie Ernst von Siemens scharf. In einem elfseitigen Antwortbrief an Siemens ruderte Abs zurück und schrieb im gewohnten Unternehmersound: »Man mag die Interessen der Arbeitnehmer bewerten wie man will, zumindest ist es jedoch ehr385licher und eindeutiger, wenn sich bei unüberbrückbaren Schwierigkeiten die Anteilseignerseite durchsetzen kann.«

*

Und im Februar 1952 rollt in Wolfsburg der dreihunderttausendste Volkswagen vom Band.

*

Im Atelier des Essener Bildhauers Jean Sprenger, der gerade an einer Nackten arbeitet, der nordischen Jugendgöttin Iduna, trifft Alfried Krupp auf Berthold Beitz. Der Hamburger Versicherungsmanager Beitz hat die Bronzeplastik in Auftrag gegeben, die beiden Männer kommen ins Gespräch. Krupp lädt Beitz zum Abendessen ein – es ist der Auftakt zu einer engen und langen Beziehung, die umso überraschender erscheint, als die beiden so wenig zusammenpassen.

Krupp, blass, hager, spröde, hat schon auf die Offiziere der Alliierten wenig Eindruck gemacht. In einem Bericht der britischen Besatzer steht, der Firmenchef sei der deutschen Öffentlichkeit kaum bekannt, obwohl er doch so viele wichtige Positionen innegehabt habe: »Dies scheint eher auf einen Mangel an Farbe und Initiative als auf seine Jugend zurückzuführen sein.«

Beitz dagegen, sechs Jahre jünger als Krupp, strotzt vor Lebensfreude, er hat eine Vorliebe für alles Amerikanische, für Autos und Jazz. Als Vorstandsvorsitzender der Hamburger Iduna-Germania arbeitet er lange Stunden, abends zieht er um die Häuser, tanzt Boogie-Woogie pflegt Männerfreundschaften: mit dem Boxer Max Schmeling, dem Verleger Axel Cäsar Springer und dem Hotelier Fritz Haerlin, ehemals Mitglied der Reiter-SS, der im zerbombten Hamburg ein vornehmes Restaurant betreibt. Im Halali ist Beitz Stammgast, dort ist alles teuer, das Silberbesteck, die Kristallgläser und der niederländische Gobelin, den Haerlin 1937 bei der Zwangsversteigerung einer jüdischen Sammlung erworben hat. Beitz hat keine Probleme damit, 386 Kontakte zu alten Nazis zu knüpfen, dabei ist er selbst völlig unbelastet. Anfang der 1940er Jahre hat er, als Leiter der Karpathen Öl AG in Galizien, Hunderte Juden vor dem Konzentrationslager bewahrt.

Warum interessiert sich Krupp für diesen Beitz, der so gar nicht ins erzkonservative Ruhrgebiet passt und keine Ahnung vom Geschäft mit der Kohle hat? Vermutlich ist es die zunächst paradox erscheinende, dann aber umso zwingendere Idee, dass es einen Außenseiter braucht, um das

Unternehmen wieder zusammenzuführen. Keinen Bergbeamten wählt Krupp für die Aufgabe, sondern einen Branchenfremden, den Krupp aber – und das ist das eigentlich Raffinierte – beauftragt, genau das Gegenteil von dem zu tun, was so ein Veränderer üblicherweise tun würde. Nicht in die Zukunft soll Beitz das Unternehmen führen, sondern in die Vergangenheit. Er soll den Urzustand wiederherstellen.

Das Angebot macht Krupp Ende September 1952 – Beitz' Geburtstag und ein Abendessen im Hamburger Hotel Vierjahreszeiten. Kurz vor Mitternacht fragt Krupp, ob Beitz ein paar Minuten Zeit für ihn habe. Beitz wundert sich. Es regnet, und die beiden spazieren an der Alster auf und ab. Krupp fragt, ob Beitz sich vorstellen könne, das Unternehmen in Essen zu führen, nicht als Vorstandsvorsitzender, sondern als Generalbevollmächtigter mit allen Entscheidungsbefugnissen. Als Beitz und Krupp ins Hotel zurückkehren, ist eine große Entscheidung gefallen, die Tanzkapelle spielt »The Man I Love«.

*

Alfried Krupp hat keine Memoiren hinterlassen, keine Schriftstücke, in denen er sein Seelenleben, seine intimsten Ängste und Nöte, offenbart hätte. Aber es steht zu vermuten, dass er diesem Berthold Beitz nur allzu gerne einen Teil der Macht überträgt, an der er selbst so sehr leidet. Er vertraut dem Manager bedingungslos, er betrachtet ihn als eine Art Freund. An manchen Abenden, wenn die beiden im Urlaub auf Sylt spät beisammensitzen und Whisky trinken und 387 reden, nennt Krupp den Generalbevollmächtigten liebevoll »Bautz«, bloß um am nächsten Morgen zum formellen »Herr Beitz« zurückzukehren.

In einem *Spiegel*-Interview, viel später geführt, erinnert sich Rudolf Augstein, ein Sylter Nachbar, an eine merkwürdige Begegnung in den 1950er Jahren. Da habe er den mächtigen Firmeninhaber mit Stift und Zettel in einer Seitenstraße von Kampen sitzen sehen. »Herr Krupp, was machen Sie da?«

»Ich zähle die Autos, die vorbeikommen. Es sind schon 27 Borgward vorbeigefahren.«

Augstein ungläubig: »Dafür haben Sie Zeit?«

Und Krupp: »Die Zeit, die habe ich schon, aber das ist nicht so wichtig. Ich weiß, dass da einer ist, der die wirklich wichtigen Dinge erledigt.«

*

Die wirklich wichtigen Dinge in den frühen Bonner Jahren sind: das Petersberger Abkommen; der Vertrag über die Montanunion, den gemeinsamen europäischen Markt für Kohle und Stahl; und der Deutschlandvertrag, die Wiederherstellung deutscher Souveränität. Mit jeder erfolgreich abgeschlossenen Verhandlung führt Adenauer das Land näher an die Allianz der Westmächte heran. Und erarbeitet sich zugleich mehr Selbständigkeit.

Besonders kompliziert gestalten sich die Gespräche über die Auslandsschulden der Deutschen, es geht um die Vorkriegsschulden und um die Kredite, die das Nachkriegsdeutschland aus dem Ausland erhalten hat. Viele Politiker haben den Versailles-Vertrag noch im Kopf, sie sorgen sich, dass die Rückzahlungen die Wirtschaft überfordern könnten. Nicht so Adenauer. Er glaubt, Deutschland müsse Zugeständnisse machen, um auf den internationalen Finanzmärkten wieder Fuß zu fassen, und er benötigt einen Unterhändler, der seine Meinung teilt.

Hermann Josef Abs eignet sich in mehrfacher Hinsicht. In den
388 frühen 1930er Jahren schon hat er sich als Vertreter der Privatbank Delbrück Schickler & Co. mit den deutschen Auslandsschulden auseinandergesetzt. Darüber hinaus beherrscht er mehrere Sprachen und ist mit der Londoner City und der New Yorker Wall Street vertraut. Für das, was zu tun ist, findet Abs ein hübsches Bild. Es gelte, so sagt er in einem Vortrag, »jene Gletschermoräne aus den eingefrorenen Krediten zu beseitigen, die beseitigt werden muß, um überhaupt das Feld für neue Kredite aus dem Ausland freizumachen«.

Abs befindet sich zu dieser Zeit bereits auf dem Weg zurück zur Deutschen Bank, die er nie ganz verlassen hat. Als Bankier sieht er sich in volkswirtschaftlicher Verantwortung, er hat den Anspruch – in den Worten des Historikers Lothar Gall –, »eine national-ökonomische

Ordnungs- und Steuerungsfunktion zu übernehmen«. So auch in London, wo Abs als Chefdiplomat der Nation auftritt und die ursprünglich veranschlagte Summe von knapp dreißig Milliarden Mark auf die Hälfte runterhandelt. Das Schuldenabkommen öffnet Türen, die vorher verschlossen waren, der deutsche Staat gilt wieder als kreditwürdig, die deutschen Banken kehren auf die internationalen Finanzmärkte zurück.

*

Was gut sei für die Deutsche Bank, sei gut für Deutschland, soll Hermann Josef Abs in den 1950ern gesagt haben, ein Zitat, das schon deswegen nicht ganz authentisch wirkt, weil dem General-Motors-Manager Charles Wilson derselbe Satz zugeschrieben wird: »What's good for GM is good for America.«

Und trotzdem steckt eine Wahrheit darin. Das Geschäftsmodell des Geldhauses, einst gegründet, um einheimische Firmen im Auslandshandel zu unterstützen und damit den nationalen Wirtschaftsinteressen zu dienen, beruht auf einer implizierten Interessenkongruenz von Deutschland und Deutscher Bank. Im Ausland ist Deutschland nun wieder anerkannt. Ebenso die Deutsche Bank. Abs erneuert alte Geschäftsverbindungen, die auf die NS-Zeit zu 389 rückgehen oder gar auf die Kaiserzeit, eine Beteiligung in Amsterdam, Kooperationen in Griechenland und Österreich, dazu die Rückerstattung eingefrorener Guthaben auf Auslandskonten.

Auch in der Heimat pflegt die Deutsche Bank die alten Kontakte. Sie hat ihre Anteile an großen Industrieunternehmen behalten, sie steht den Firmen als Hausbank zur Verfügung, sie bestückt die Aufsichtsräte mit eigenen Leuten und schafft stabile Mehrheiten in den Hauptversammlungen, indem sie das Depotstimmrecht nutzt. Weil Beteiligungen von über 25 Prozent steuerlich privilegiert werden – man spricht von einer Schachtelbeteiligung oder auch von einer Schachtel –, baut Abs die Anteile an Südzucker, Philipp Holzmann und der Reederei Hapag zu Schachteln aus. Weitere Schachteln sind Karstadt, Metallgesellschaft und Daimler-Benz.

Abs betont, dass es ihm nicht um die Macht als solche gehe, sondern darum, Dinge in Ordnung zu halten oder zu bringen. In dieser Ordnung allerdings sind die Einflussbereiche der Deutschen Bank genau abgesteckt und werden eifersüchtig bewacht – so auch im Zusammenspiel mit der Dresdner Bank, die ebenfalls über Beteiligungen verfügt. In den Betrieben, die der Deutschen Bank zugerechnet werden, stellt diese den Aufsichtsratsvorsitzenden, in anderen Betrieben gehört der Posten der Dresdner Bank, und in ein paar Betrieben, an denen beide Banken Beteiligungen halten, einigt man sich auf eine Rotation.

Was aber, wenn einer kommt und versucht, die sorgfältig austarierte Ordnung zu stören? Friedrich Flick, der aus der Haft entlassene Schwerindustrielle, hat von den Alliierten die Auflage erhalten, aus dem Geschäft mit der Steinkohle auszusteigen. Für eine Viertelmilliarde Mark verkauft er Harpener Bergbau und Essener Steinkohlebergwerke und ist gar nicht mal so unglücklich darüber. Anders als Krupp, der alles daransetzt, das, was er verloren hat, in Gänze wiederherzustellen, beschließt Flick, etwas Neues aufzubauen. Heimlich und mit der Hilfe kleiner Privatbanken, die nichts voneinander wissen, beginnt er, Aktien an Daimler-Benz aufzukaufen, dem eigentlichen Schatz im Königreich der Deutschen Bank.

390 Als sich der Kurs der Daimler-Aktien 1954 binnen eines Jahres verdoppelt, werden die Großaktionäre misstrauisch. Abs beginnt, die Beteiligung der Deutschen Bank zu erhöhen, und verhindert auf diese Weise, dass der unbekannte Eindringling – Abs tippt auf General Motors – über 25 Prozent zusammenkauft. Als sich der unterlegene Flick zu erkennen gibt, verhilft ihm Abs zu einer Schachtel und stellt dafür Bedingungen: dass Flick der Deutschen Bank ein Vorkaufsrecht einräume. Und dass er weder eine Mehrheitsbeteiligung noch den Aufsichtsratsvorsitz bei Daimler anstrebe. Für Abs ist die Sache damit wieder in Ordnung.

*

Im Sommer 1954 gewinnt Deutschland die Fußballweltmeisterschaft. Das »Wunder von Bern« wird einem Familienunternehmer aus der Provinz gutgeschrieben, dem Schuhmacher Adolf Dassler, der die deutsche Mannschaft mit den austauschbaren Schraubstollen der Firma Adidas versorgt. Im Schweizer Schlamm sind Helmut Rahn, Max Morlock und Fritz Walter deutlich schrittsicherer als die brillanten Ungarn. In der 84. Minute täuscht Rahn an der Strafraumgrenze an – »aus dem Hintergrund müsste Rahn schießen« –, zieht trittfest nach links – »Rahn schießt« – und trifft zum – »Tor, Tor, Tor« – Endstand von 3:2.

Dassler, ein vortrefflicher Handwerker, der in den 1930er Jahren den modernen Turnschuh mitentwickelt hat, baut das Unternehmen in den Nachkriegsjahren rasch wieder auf. Mit seinem Bruder und Geschäftspartner Rudolf allerdings zerstreitet er sich. Worauf dieser auf der anderen Seite des Flusses Aurach ein Konkurrenzunternehmen namens Puma aufbaut. In Herzogenaurach, dem fränkischen Städtchen in der Nähe von Nürnberg, entstehen gleich zwei familiengeführte Sportartikelhersteller, beide weltweit erfolgreich, die sich gegenseitig das Leben schwermachen.

*

391 Die mittelständischen Familienfirmen haben es im frühen 20. Jahrhundert nicht immer leicht gehabt, sie standen im Schatten der Großunternehmen, die ökonomisch und gesellschaftlich mehr Gewicht besaßen. Unter der Inflation und der Weltwirtschaftskrise haben die Kleinen und Mittelgroßen überproportional gelitten, sie sind in beiden Weltkriegen von den Machthabern vernachlässigt worden. Nun aber, da die einheimische Wirtschaft boomt und sich auch das Ausland für deutsche Produkte öffnet, wachsen manche dieser ursprünglich marginalen Firmen zu bedeutenden Organisationen heran, die oft Zehntausende Mitarbeiter beschäftigen.

Der Anteil der inhabergeführten Familienunternehmen an der Gesamtwirtschaftsleistung steigt in den folgenden Jahrzehnten, die Bedeutung nimmt kontinuierlich zu, so dass Ökonomen den Mittelstand

irgendwann als das eigentliche Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnen. Einige typische Mittelständler produzieren Konsumgüter für den Massenmarkt, andere sind hoch spezialisiert und werden zu Weltmarktführern in Bereichen wie Tunnelbohrmaschinen oder Temperaturmesstechnik.

Die kulturellen Eigenheiten geben inhabergeführte Familienunternehmen wie Würth, Fischer oder Haribo auch mit wachsendem Erfolg nicht auf, sie werden in kleinstem Kreis geführt, die Entscheidungswege sind kurz und unkompliziert, die Prozesse innovativ und flexibel, und viele dieser Firmen, die oft in der Provinz angesiedelt sind, scheuen sich nicht davor, Werke in fernsten Ländern aufzubauen, ganz so, als sei es eine Selbstverständlichkeit, dass ein Turnschuhmacher aus Herzogenaurach oder ein Baumaschinenhersteller aus Kirchdorf an der Iller Standorte in Südafrika oder Mexiko unterhält.

Die Kehrseite liegt darin, dass Tausende Jobs und das Wohl ganzer Landkreise mitunter von Familienbefindlichkeiten abhängen. Patriarchen müssen ihre Macht zur richtigen Zeit abgeben, Geschwister sich einigen, geeignete Nachfolger gefunden werden. Die Dasslers in Herzogenaurach – das ist die Geschichte eines beispiellosen Wirtschaftswunderaufstiegs, aber auch einer fatalen Feindschaft, 392 die sich über mehrere Jahrzehnte erstreckt, bis beide Unternehmen verkauft werden müssen, es ist eine Geschichte, die zeigt, wo die Stärken und wo die Verwundbarkeiten des Erfolgsmodells Familienunternehmen liegen.

*

Mitte der 1950er Jahre erscheint in der Deutschen Verlags-Anstalt ein kleines Bändchen: 87 Seiten und ein Fragezeichen, das in der folgenden Diskussion oft verlorengeht. *Herrschaft der Verbände?* fragt der Politikwissenschaftler Theodor Eschenburg und thematisiert die Beeinflussung der noch jungen Parteienlandschaft durch organisierte Partikularinteressen. Eschenburg, der im »Dritten Reich« selbst Verbandsarbeit für die Fabrikanten von Knöpfen, Sicherheitsnadeln und Reißverschlüssen geleistet hat, erwähnt den mächtigsten deutschen

Wirtschaftsverband nur am Rande – und doch muss sich der Bundesverband der Deutschen Industrie immer häufiger für seine Nähe zur Regierung rechtfertigen.

Wie die Bankiers Abs und Robert Pferdmenges gehört auch Fritz Berg, der raubeinige BDI-Präsident, zu den Wirtschaftsberatern des Kanzlers, er spricht oft mit Adenauer und mischt sich in Entscheidungsprozesse ein – ob es nun um die Erbschaftssteuer, um die Währungspolitik oder um die Kartellgesetzgebung geht. Wieder und wieder bezieht er dabei die Gegenposition zum Marktwirtschaftler Ludwig Erhard, der den Einfluss der Interessenverbände zurückschneiden möchte. In einem Gespräch mit Journalisten prahlt Berg in maßloser Übertreibung, dass er meist die Oberhand behält. Berg sagt: »Ich brauche nur zum Kanzler zu gehen, um Erhards Pläne vom Tisch zu wischen.«

*

393 Und im August 1955 rollt in Wolfsburg der millionste Volkswagen vom Band. Was dem Kübelwagen im Krieg verwehrt blieb, schafft der Käfer im Frieden, er erobert die Welt. Vorstandschef Nordhoff kommentiert den Auslandserfolg wie ein Kolonialherr: »In Brasilien sind die Leute von den Bäumen unmittelbar in den Volkswagen gestiegen.«

*

Als Hitler den Autobauern den Auftrag erteilte, einen Volkswagen herzustellen, hatte er eine Nachkriegszeit im Sinn, die er den Deutschen als Lohn für die Kriegsanstrengung in Aussicht stellte, eine Wohlstandsgesellschaft, die breiten Schichten Aufstiegs- und Teilhabemöglichkeiten eröffnen sollte. Von der Volksgemeinschaft der Nationalsozialisten sprach in den 1950er Jahren niemand mehr, wohl aber von der »nivellierten Mittelstandsgesellschaft«.

Der Soziologe Helmut Schelsky, der den Begriff prägte, glaubte, dass eine zunehmend breite, gesellschaftlich dominante und kleinbürgerlich geprägte Mittelschicht die alten Klassengegensätze verschwinden ließ. In der Tat führten steigende Realeinkommen, die Leistungen der

Adenauer'schen Sozialpolitik und die Verfügbarkeit erschwinglicher Konsumprodukte dazu, dass sich immer mehr Bundesbürger – auch solche, die eigentlich aus Arbeitermilieus stammten – der Mittelschicht zurechneten.

Die Idee der nivellierten Mittelstandsgesellschaft war gleichwohl eher einem Gefühl geschuldet als einer nüchternen Betrachtung der Zahlen, die allesamt darauf hinwiesen, dass die obersten Gesellschaftsschichten der Bundesrepublik vom Wachstum der Einkommen und Vermögen überproportional profitierten. Hans-Ulrich Wehler schreibt, die Entwicklung in Westdeutschland sei von einer außerordentlichen »Ungleichverteilung eines historisch einmaligen Vermögensreichtums« gekennzeichnet gewesen. Im Jahr 1960 verfügten bloß 1,7 Prozent der Haushalte über ein Drittel des Gesamtvermögens.

394 Die Ungleichheit der Wirtschaftswunderjahre spiegelte sich in der ökonomischen Elitenbildung wider. Die kleine Gruppe der Entscheidungsträger rekrutierte sich wie eh und je aus den Reihen der oberen Mittelschicht und der Oberschicht. Das galt für Familienunternehmen, die ihre Nachfolge gewöhnlich im engsten Kreis regelten, ebenso wie für die Vorstände börsennotierter Unternehmen. Nicht die fachliche Eignung gab in Auswahlprozessen den Ausschlag, sondern persönliche Beziehungen und das, was Wissenschaftler als Sozialkapital bezeichnen: das Vertrauen, das zwischen Menschen mit ähnlichen Erfahrungen, Interessen und Netzwerken besteht.

Die alten Netzwerke gewannen in den 1950er Jahren eine neue Qualität. Während eine Massenkultur entstand, die breite Schichten miteinander verband – der Fernseher von Grundig, der Katalog von Neckermann, die Reise mit dem Käfer –, setzten sich die Eliten auch in der Freizeitgestaltung ab. Man traf sich im Winter in St. Moritz, im Sommer auf Sylt und fuhr zu den Konzerten von Karajan bei den Salzburger Festspielen. Oder zu Wagner nach Bayreuth, wo man auf harten Holzstühlen saß und fünf Stunden lang den *Tristan* oder den *Tannhäuser* schaute – und all das bloß, weil dort, wie Berthold Beitz, der eigentlich den Boogie-Woogie bevorzugte, einmal sagte, alle waren: »Wenn Sie

Kontakte zur Industrie suchen, müssen Sie mitmachen. Da haben Sie die ganze Bande beieinander.«

*

Zugehörigkeit zu diesen Kreisen sucht Rosemarie Nitribitt. Die Prostituierte, in ärmlichen Verhältnissen aufgewachsen, fährt mit einem schwarzen Mercedes SL zwischen der Frankfurter Börse und dem Hotel Frankfurter Hof auf und ab, um vermögende Kunden und, wenn möglich, einen Ehemann zu finden. Als sie Anfang November 1957 in ihrer Wohnung tot aufgefunden wird, fällt der Verdacht auf eine Reihe von Erben, die zu ihren Kontakten zählen. Gunter Sachs von der Fichtel & Sachs AG aus Schweinfurt. Harald 395 Quandt, der Sohn des Industriellen Günther Quandt. Und Harald von Bohlen und Halbach, der Bruder des Unternehmers Alfried Krupp von Bohlen und Halbach.

Der Mord wird nie aufgeklärt. Trotzdem erregt der Fall Aufsehen. In Büchern und Filmen steht er für die vermuteten Abgründe des Wirtschaftswunders. Erich Kuby, Redakteur der *Süddeutschen Zeitung*, schreibt einen Roman namens *Rosemarie*, ein Schnellschuss, locker geschrieben, aber nicht sehr profund. Der Journalist karikiert die Verflechtung ökonomischer und politischer Macht in den Adenauer-Jahren und macht das Mädchen Rosemarie zum Opfer eines Geheimbunds von Rüstungsindustriellen, das sich als »Isoliermattenkartell« tarnt.

Der spannendere Protagonist als die Nitribitt selbst wäre vielleicht Harald gewesen, kein einflussreicher Wirtschaftsboss, sondern eine traurige Gestalt, kurz vor Kriegsende in Gefangenschaft geraten und zur Zwangsarbeit in einem sowjetischen Erzbergwerk verdammt. Erst Mitte der 1950er Jahre kommt er frei. Bärtig, hohläugig, ausgemergelt stolpert der Heimkehrer in das Wirtschaftswunder hinein. Vom Bruder Alfried, der die Firma Krupp als Alleineigentümer führt, ist er mit elf Millionen Mark abgefunden worden, ein schwerreicher Kaspar Hauser ist das also, der auf der Straße in Frankfurt von einer schönen Frau angesprochen wird; am selben Abend noch – so steht es später im Vernehmungsprotokoll – kommt es in einer Pension nahe dem Opernhaus zum Geschlechtsverkehr.

Harald schickt der jungen Frau verliebte Briefe, er nennt sie sein »Fohlen«, sein »geliebtes Rehchen«, schenkt ihr Schmuckköfferchen, Perlenohrringe und – typisch Krupp – einen Werkzeugkasten; er schreibt ungelenke Gedichte über die »Liebeshügel« ihrer Brüste. Heiraten will er sie nicht, eher schon – so sagt er – würde er mit ihr auf den Mond fahren. Das ist nachvollziehbar, die Villa Hügel ist kein Venusberg, mit einer Rosemarie Nitribitt kann er dort nicht auftauchen. Doch die Prostituierte zeigt sich zunehmend besitzergreifend, sie möchte mit Harald ins Ausland reisen, sie fordert 396 mehr Geld, und vermutlich erpresst sie ihn, der mit ihr in der Öffentlichkeit nicht gesehen werden möchte.

Auf welche Weise die Wirtschaftswunder-Eliten ihre Interessen wahren, zeigt sich, als die Kriminalpolizei den Mordfall übernimmt, es ist viel banaler als im Kuby-Roman und zugleich subtiler. Berthold Beitz, der Generalbevollmächtigte Krupps, schaltet sich ein und spricht vertraulich mit dem Staatsanwalt, vermutlich gibt er zu Protokoll, was er später auch seinem Biografen sagt: Ein Mord sei dem »armen Kerl« Harald gar nicht zuzutrauen, der sei viel zu harmlos. Völlig gleichgültig, dass das Alibi nicht stichfest erscheint. (Die Haushälterin der Familie erklärt, sie hätte es gespürt, wenn Harald in der Mordnacht abwesend gewesen wäre.) Oder dass die Fingerabdrücke auf der angebrochenen Flasche Beaujolais, die sich am Tatort findet, vom Verdächtigen stammen. Der Kommissar in Essen stellt die Ermittlungen ein, seine Begründung klingt eher soziologisch als kriminaltechnisch: »Bei aller wirtschaftlichen Bedeutung der Familie Krupp von Bohlen und Halbach herrscht dort eine streng solide und patriarchalische Lebensführung vor.«

*

In der Gegend zwischen Börse, Bahnhofsviertel und Frankfurter Hof, da, wo sich Rosemarie Nitribitt und Harald von Bohlen und Halbach gefunden haben, kommt auch die Deutsche Bank zusammen. Im März 1957 unterzeichnen die drei Regionalinstitute die Fusionserklärung, die Filiale am Roßmarkt wird zum Hauptsitz der neuen und alten Deutschen Bank.

Commerzbank und Dresdner Bank fusionieren ihre Regionalinstitute ebenfalls und werden wieder eins.

In den Jahren darauf konzentrieren sich die Banken immer mehr auf Frankfurt, eine Finanzmetropole wächst heran, das Stadtbild verändert sich entsprechend, die letzten Trümmerlücken werden geschlossen, nicht bloß in der Innenstadt, sondern auch im angrenzenden Westend. Bürotürme wachsen in den Himmel, »zu kurz gekommene oder geratene Abkömmlinge Chicagos«, wie der Archi397tekturkritiker Dieter Bartetzko schreibt. Gründerzeitvillen machen Platz für kühle Verwaltungsgebäude, die alten Linden und Magnolien weichen einer ganz neuen Vegetation, den lederharten und winterfesten Kübelpflanzen, die zu Glas und Stahl besser passen als der historische Baumbestand.

Den ersten echten Frankfurter Bankenturm errichtet die Berliner Handels-Gesellschaft, 82 Meter hoch, ein Stahlskelettbau mit Vorhangfassade. Auch anderswo in Westdeutschland bauen namhafte Architekten – Sep Ruf und Egon Eiermann und Hentrich, Petschnigg & Partner. Um die Wette wachsen die Bürohochhäuser in den Himmel. 88 Meter für Mannesmann in Düsseldorf, 100 Meter für die BASF in Ludwigshafen, 122 Meter für Bayer in Leverkusen, und ein kleiner Widerspruch liegt schon darin: Die deutschen Industriellen stehen dem angelsächsischen Wirtschaftssystem ambivalent gegenüber, sie wünschen einen sanfteren, einen kontrollierteren, einen bodenständigeren Kapitalismus. Aber die amerikanischen Wolkenkratzer, die als Ausdruck unbändiger Ambition in die Höhe schießen und auf alles andere herabschauen, die will man in Deutschland schon ganz gerne haben.

*

Im Januar 1959 erwirbt Krupp die Aktienmehrheit am Bochumer Verein. Das Comeback des weltweit verhassten Konzerns, an dem die Alliierten ein Exempel statuieren wollten, ist gelungen. Krupp hat die Verkaufsauflagen des Mehlemer Vertrages erfolgreich unterlaufen und nicht bloß das riesige Hüttenwerk Rheinhausen beibehalten, sondern auch die Konkurrenz aus Bochum übernommen, passiv unterstützt von der

Adenauer-Regierung, widerwillig toleriert von den Alliierten, die auch wissen, dass sich kein Käufer mehr finden wird für dieses schwer zu handhabende Konglomerat, das eigentlich aufgespalten und abgestoßen werden soll. In der Oberen Halle der Villa Hügel tritt Alfried Krupp von Bohlen und Halbach vor Familie und Mitarbeiter, der Anlass ist die jährliche Jubi[398]larfeier, ein wenig Sonnenlicht fällt durch das gewölbte Glasdach in den düsteren Raum, als der Eigentümer nüchtern verkündet, der »strukturelle Wiederaufbau« des Krupp-Konzerns sei nunmehr abgeschlossen.

*

Hermann Josef Abs, Vorstandssprecher der Deutschen Bank, wird zum Aufsichtsratsvorsitzenden der Deutschen Bundesbahn gewählt, ein weiteres Aufsichtsratsmandat, gesamthaft sind es um die dreißig. Das Staatsunternehmen stellt dem Deutschen-Bank-Chef ein eigenes Abteil zur Verfügung, in dem er, das Land durchquerend, Besprechungen durchführen kann. Wenn er zum Aufsichtsrat des Reifenherstellers Phoenix reist, dann hält der Zug außerplanmäßig in Hamburg-Harburg, und wenn er zum Schuhfabrikanten Salamander reist, dann hält der Zug außerplanmäßig in Kornwestheim. Nicht Signalstörungen oder Personen auf der Fahrbahn sorgen dafür, dass die deutsche Bahn zum Stehen kommt, sondern ein hochgescheitelter Bankier mit Mantel und Melone, der einen wichtigen Termin hat.

*

Eine neue Dekade bricht an. Im Jahr 1960 verzeichnet die Bundesrepublik ein Wirtschaftswachstum von 8,6 Prozent, es herrscht Vollbeschäftigung, zweihunderttausend DDR-Bürger überqueren die Grenze, ein Rekord für die Ewigkeit, denn im Jahr darauf wird die Mauer gebaut, und das letzte Hilfsprogramm der Amerikaner läuft aus. Das Land benötigt die Care-Pakete nicht mehr, es hat sich als fester Bestandteil der westlichen Ordnung etabliert, die politische und ökonomische Stabilität scheint gewährleistet. Und was für Krupp gilt, gilt auch für die Wirtschaft als

Ganzes: Erfolgreich haben die Unternehmer die alten Strukturen, die auf das 399 19. Jahrhundert zurückgehen, wiederhergestellt und ausgebaut; nie ist die Deutschland AG ihrem platonischen Ideal näher als zu diesem Zeitpunkt.

*

Der Duden definiert die Deutschland AG als »medienwirksame Bezeichnung für die gegenseitigen Kapitalbeteiligungen großer deutscher Aktiengesellschaften«. Deutsche Bank, Dresdner Bank und Allianz halten Beteiligungen an den wichtigsten Industrieunternehmen, und auch viele der Industrieunternehmen sind über Aktienanteile miteinander verflochten. Aber im Grunde genommen ist die Deutschland AG mehr als ein Beteiligungsnetzwerk. Sie ist eine Haltung, eine Kultur, eine Denkweise. Sie ist die Kölner Wohnung des BDI-Präsidenten Fritz Berg, in der sich Kanzler Adenauer mit führenden Industriellen trifft, um über die Ausrichtung der Wirtschaft zu diskutieren. Sie ist der Zug der Deutschen Bundesbahn, der in Kornwestheim hält, damit Hermann Josef Abs, der Chef der Deutschen Bank, rechtzeitig zu einer Aufsichtsratssitzung kommt. Sie ist das stille Einvernehmen der paar hundert Männer, die Macht haben und nicht darüber sprechen und deshalb auch nie darauf kämen, sich selbst als Mitglieder einer »Deutschland AG« zu bezeichnen.

Kein Zufall ist, dass ein Nichtdeutscher den ersten ernsthaften Versuch macht, den Charakter der Deutschland AG zu erfassen. In seinem Buch *Modern Capitalism*, erschienen Mitte der 1960er Jahre, beschreibt der englische Ökonom Andrew Shonfield die Daseinsform des deutschen Kapitalismus als »organized private enterprise«, als eine geschlossene Gesellschaft privatwirtschaftlicher Akteure – Banken, Industrie und Verbände –, die in wechselseitiger Beeinflussung einen Konsens über die industrielle Ausrichtung finden und entsprechend handeln. Noch knapper formulieren es später die beiden Wissenschaftler Wolfgang Streeck und Martin Höpner, die sich auf Shonfield beziehen. Die Deutschland AG ist, so schreiben 400 sie, »eine Art von Organisation, die nach innen Konkurrenz begrenzt und nach außen Geschlossenheit anstrebt«.

*

Freilich: Eine solche Organisation kann nicht auf Zwang beruhen, sie erfordert Selbstregulierung, die Akteure müssen auch wollen. Unausweichlich, dass es zu Störfällen kommt, wenn Einzelne den Part, der ihnen zugedacht ist, nicht übernehmen. Ein solcher Störfall ist die Hauptversammlung der Bayerischen Motoren Werke im Dezember 1959. BMW steckt in der Krise. Der Münchener Autobauer hat mit überteuerten Limousinen riesige Verluste angehäuft, nun will die Deutsche Bank das notleidende Unternehmen mit dem besser aufgestellten Konkurrenten Daimler verschmelzen. Die Bank stellt in beiden Unternehmen den Aufsichtsratsvorsitzenden und verfügt über stabile Mehrheiten. Aber sie hat nicht mit den bayerischen Kleinaktionären gerechnet, die BMW, eine Münchener Traditionsfirma, nicht aufgeben wollen.

So eine Hauptversammlung hat Deutschland noch nie erlebt – denkwürdig oder hochnotpeinlich, je nach Betrachtungsweise. Zwischenrufe. Hohngelächter. Wutgeheul. Ein besonders aufgeregter Aktionärsvertreter, der sein Rederecht mehr als strapaziert, fordert die ermüdeten Zuhörer auf, doch Coca-Cola zu trinken. Endgültig kippt die Stimmung, als der Anwalt, der die Interessen der BMW-Händler vertritt, erklärt, der Vorschlag der Übernahme durch den erfolgreichen Rivalen aus Stuttgart klinge ein bisschen so, »als wenn man einer Weihnachtsgans kurz vor dem Schlachten erzählt, dass sie von einer vornehmen Familie gegessen wird«.

Mit einem Trick gelingt es den Kleinaktionären, die Entscheidung aufzuschieben und die Fusion scheitern zu lassen. Nicht die Deutsche Bank hat fortan bei BMW das Sagen, sondern ein weißer Ritter aus reicher Familie. Herbert Quandt, der Industrielle, setzt im Dezember 1960 eine Kapitalerhöhung durch, übernimmt dreißig Prozent des Unternehmens und geht ein erhebliches finanzielles 401 Risiko ein, um die nötigen Investitionen zu ermöglichen. In den folgenden Jahren reüssiert der Münchener Autobauer mit den Wagen der sogenannten Neuen Klasse. Der

BMW, jünger, sportlicher, dynamischer als die Industriellenlimousinen von Mercedes, wird zum Statussymbol der leitenden Angestellten.

*

Die Wirtschaft lässt im Jahr 1961 ein wenig nach. Argwöhnisch beobachten die Ökonomen Investitionstätigkeit, Auftragseingänge, Auslandsnachfrage, sie sprechen von einer fortgeschrittenen Hochkonjunktur – im Hinterkopf die bange Frage, ob der Aufschwung demnächst ein Ende nehme. Im September meldet der Bremer Autobauer Borgward Konkurs an, zehn Monate später folgt der Werftbesitzer Willy Schlieker. Das sind spektakuläre Pleiten, die sich noch auf individuelles Versagen schieben lassen. Schwerer wiegt die immer deutlicher zu Tage tretende Krise von Stahl, Kohle und Eisen, einer Branche, die lange als Herzstück der deutschen Volkswirtschaft galt.

Die Unternehmen an der Ruhr haben, vom Korea-Boom der frühen 1950er Jahre beschwingt, hohe Gewinne gemacht und an der Kapazitätsgrenze gearbeitet. Im Vertrauen auf den steigenden Energiebedarf haben sie 1957 die Kohlepreise massiv erhöht und den Wettbewerb durch Importkohle und Heizöl aus den USA unterschätzt, die bei sinkenden Frachtkosten immer preisgünstiger werden. Bald produziert der Bergbau mehr Kohle, als der Markt verträgt, und erste Zechen müssen schließen. Schöne Frauennamen sind darunter, die Liselotte in Bochum und die Wilhelmine Victoria in Gelsenkirchen; in Wattenscheid ist es die Fröhliche Morgensonne, die untergeht.

Ähnliches gilt für die Stahlproduktion. Zunächst macht die Konkurrenz aus Osteuropa den Deutschen zu schaffen, später kommen die Asiaten hinzu, hochsubventionierte Betriebe in Japan und Korea. Die westdeutschen Produkte sind bei gleicher Qualität zu teuer, 402 die Lohnkosten zu hoch, und auch hier hat man es schon Anfang der 1960er Jahre mit Überkapazitäten, Absatzschwächen und Preisverfall zu tun – Probleme, die sich nach der Ölkrise noch verschärfen werden. Auf die Kohlenkrise der 1960er folgt die Stahlkrise der 1970er Jahre.

Dass die Industrie an der Ruhr, die etliche Krisen überlebt hat und immer wiederauferstanden ist, am Anfang eines endgültigen Niedergangs steht, das bemerken zwei Künstler, lange bevor es die Unternehmer wahrhaben wollen. Das Ehepaar Bernd und Hilla Becher reist Anfang der 1960er Jahre mit einem VW-Bus durch das Ruhrgebiet, um Hochöfen, Fördertürme, Gasbehälter und Kohlebunker zu fotografieren, »eigentümliche Kreaturen«, wie sie sagen, deren prägnante Formen in ihren typologischen Bildserien einen musealen Reiz entwickeln. Ein Dokumentarfilm über die Bechers, viel später gedreht, heißt: *Man muss sich beeilen, alles verschwindet.*

*

Krupp begeht seinen 150. Geburtstag. Das Unternehmen hat das im Krieg zerstörte Stammhaus wiederaufgebaut, einen niedlichen Fachwerkbau, einstöckig, mit Schieferdach, ursprünglich aus dem frühen 19. Jahrhundert. Nun sitzen zweitausend Gäste in einer eigens errichteten Traglufthalle und schauen auf das Häuschen, der Betriebsratsvorsitzende erleidet einen Schwächeanfall, und Bundespräsident Theodor Heuss nuschelt die Festrede so leise vor sich hin, dass keiner versteht, was er sagt. Diana Maria Friz, die 17-jährige Nichte Alfried Krupps, ist dabei, sie wird sich später an ein fürchterlich tristes Fest erinnern, an die gigantische Traglufthalle, die ihr wie ein »Iglu in der Arktis« erscheint. Und an ein überwältigendes Gefühl gähnender Langeweile.

*

403 Was die Gäste, die sich in der luftdichten Traghalle langweilen, nicht ahnen: Die Krise der Schwerindustrie hat längst auch Krupp erreicht, das riesige Unternehmen, das im Geschäft mit Kohle und Stahl überinvestiert ist. Alfried Krupp, der Alleineigentümer, hat nach seiner Haftentlassung das Ziel ausgegeben, die Firma zu einstiger Größe zurückzuführen und möglichst viel Umsatz zu machen, im Inland wie im Ausland. Unermüdlich ist er selbst durch die Welt gereist, hat die unzähligen Baustellen besichtigt, die Universitätsbrücke in Ägypten, das Automobilzulieferwerk

in Brasilien und die gewaltige neue Stahlfabrik in Indien, ein Projekt der deutschen Industrie, das so absurd und größenwahnsinnig anmutet wie der Bau des Opernhauses im berühmten Film von Werner Herzog.

Der Generalbevollmächtigte Beitz wiederum hat sich vor allem im Osthandel hervorgetan. Beitz besucht Warschau. Beitz geht in Ungarn auf die Jagd. Beitz trifft Nikita Chruschtschow im Moskauer Kreml. Und all das zu einer Zeit, da die Adenauer-Regierung der Hallstein-Doktrin folgt und keine offiziellen Beziehungen zu Ländern unterhält, die die DDR anerkennen. Später wird man sagen, Beitz habe mit seiner Geschäftsdiplomatie die Ostpolitik des SPD-Kanzlers Willy Brandt vorweggenommen. Bloß: So viel Aufmerksamkeit das Unternehmen mit seinem Wandel durch Handel auch erregt, so können die dort erzielten Umsatzzuwächse doch nicht kompensieren, was anderswo im Argen liegt.

Es ist die fehlende Rentabilität ganzer Unternehmensbereiche, die dem Konzern zusetzt. Eisern hält Krupp an verlustbringenden Aktivitäten fest, bloß weil sie auf eine lange Tradition zurückblicken. Dazu zählen auch einige Zechen und Stahlwerke, der eigentliche Kern der Firma. In einem Interview erklärt Beitz, dass Krupp wie ein Bauernhof sei, der gute und schlechte Felder bestellen müsse – eine bezeichnende Aussage, weil sie den Erhalt des Ganzen über die Wirtschaftlichkeit stellt.

Noch etwas macht dem Unternehmen zu schaffen: Trotz seiner Größe ist Krupp kein börsennotierter Konzern, sondern eine Familienfirma mit einem persönlich haftenden Gesellschafter. Ent404sprechend lax wird die Publizität gehandhabt. Einmal im Jahr tritt Krupp in der Villa Hügel vor Jubilaren auf und sagt ein paar Worte zu Umsatz und Mitarbeiterentwicklung. Eine Konzernbilanz existiert Anfang der 1960er Jahre nicht, bloß die Einzelabschlüsse der zahlreichen Unternehmungen. Auch intern fehlt es an der Transparenz, die es bräuchte, um einen präzisen Blick auf die Kosten zu werfen und entsprechend einzusparen.

Der Finanzchef Johannes Schröder, der immer wieder davor gewarnt hat, Rentabilität und Eigenkapital zugunsten hoher Umsätze zu vernachlässigen, wird plötzlich entlassen, weil er für den Konzern heimlich Geld in die Schweiz geschafft hat – eine undurchsichtige

Geschichte, die Beitz nutzt, um den lästigen Erbsenzähler loszuwerden. Ein paar Wochen später veröffentlicht der Erbsenzähler einen Artikel im *Handelsblatt* und rächt sich. Ohne Namen zu nennen, schildert Schröder einen Unternehmer, der – so sagt er – wunderbare Betriebe schaffe und große Umsätze erziele: »Er duldet niemand neben sich und betrachtet die finanzielle Seite als ein notwendiges Übel, das ihn in Anbetracht seiner bemerkenswerten Erfolge aber nichts angeht, selbst wenn das Geld aus allen Ecken zusammengekratzt werden muß. Er verwechselt Geld mit Kapital und ist starr vor Staunen, wenn er eines Tages trotz all seiner blendenden Erfolge feststellen muß, daß er am Rande des Ruins steht.«

Die Gerüchte über Krupps Liquiditätsprobleme reißen in der Folge nicht ab. Und weil Krupp kein gewöhnliches Unternehmen ist, sondern ein Unikum, das aufgrund seiner langen und einzigartigen Geschichte auch das Ausland interessiert, redet man selbst in der Londoner City über Krupp. Im November 1963 berichtet die englische Presse mal wieder aus Essen: Der *Sunday Telegraph* schreibt von den »Finanzwolken über dem Krupp-Imperium«. Ein einziger Satz von Hermann Josef Abs ist es, der die Wolken vorerst vertreibt. Der Chef der Deutschen Bank erklärt, die Behauptungen seien unbegründet, denn das Unternehmen verfüge über »ausreichende Blankokreditlinien«. Abs schützt damit nicht bloß Krupp, sondern auch die deutschen Großbanken, bei denen das Unterneh 405 men hohe Schulden hat. In diesem Fall gilt: Was gut für Krupp ist, ist gut für die Deutsche Bank.

*

Der *Spiegel* veröffentlicht eine 15 Seiten lange Geschichte mit dem Titel: »Ist das Wirtschaftswunder zu Ende?« Fast nostalgisch wirft das Magazin einen Blick zurück auf die großen Wundergeschichten, auf Neckermann, Grundig, Springer, um sodann düster in die Zukunft zu schauen. Das Seltsame dabei: Die Geschichte, die der *Spiegel* Anfang 1966 veröffentlicht, ist danach immer wieder geschrieben worden, in den 1980er Jahren, in den 2000er Jahren und auch in jüngster Zeit wieder, es ist der Abgesang auf die deutsche Wirtschaft. Man sei dabei, die Schlacht um künftigen

Wohlstand zu verlieren, schreibt der *Spiegel*, habe es versäumt, in die Bildung zu investieren, in Forschung und Entwicklung, die Talente wanderten aus, an den bedeutenden Innovationen der letzten Jahre sei man nicht beteiligt gewesen, nicht an Computern oder Lasertechnik, nicht an Erbforschung oder Raumfahrt, habe das Geld stattdessen in großzügig bemessene Sozialausgaben gesteckt, arbeite überhaupt zu wenig, und selbst die Autobranche, des Wunders liebstes Kind, wachse nicht mehr wie gehabt, so dass mit einem Einbruch der Gesamtwirtschaft zu rechnen sei.

*

Heute blicken viele Deutsche nostalgisch auf die wunderbaren 1950er und 1960er Jahre zurück, eine Zeit, in der wir, so heißt es immer, die Ärmel hochkrempelten und arbeiteten bis zum Umfallen und dabei eine leistungsstarke Industrie wiederaufbauten, die ihre angestammte Dominanz auf den Weltmärkten zurückerlangte. Ein Urknall war das Wirtschaftswunder keineswegs, nicht einmal ein Wunder, eher schon ein Besinnen auf alte Qualitäten. Denn die Nachkriegswirtschaft bewies eine bemerkenswerte Fähigkeit, 406 reife Technologien, die ihren Ursprung im 19. Jahrhundert hatten, weiterzuentwickeln. Deutsche Chemie, deutsche Fahrzeuge, deutsche Maschinen und Anlagen erwiesen sich als wettbewerbsfähig, der internationalen Konkurrenz in vielerlei Hinsicht überlegen, das Produkt einer komplexen Maschine, deren Rädchen absichtsvoll ineinandergriffen.

Dennoch ist reizvoll, zu überlegen, wie sich die Wirtschaft entfaltet hätte, wenn die Alliierten die vorhandenen Strukturen wirklich, wie eigentlich geplant, zerschlagen hätten, wenn die sogenannte Stunde null einen echten Neustart eingeleitet hätte, wenn die paar hundert Männer, die auf langjährige Führungserfahrung zurückblickten, nicht in ihre ursprünglichen Rollen zurückgekehrt wären, wenn man sie ersetzt hätte durch jüngere, unerfahrene Kräfte, ausgestattet mit weniger Wissen und Fertigkeiten, aber mit einem Blick fürs Neue.

Das Neue entstand zur selben Zeit in den Vereinigten Staaten, die, zugegeben, über die viel bessere Ausgangslage verfügten, über eine

unversehrte Industrie und einen liquiden Kapitalmarkt, über einen finanzkräftigen Staat und eine starke Währung, über ein riesiges Absatzgebiet und einen stetigen Zulauf an hochqualifizierten Fachkräften, die unter anderem aus Deutschland kamen. Natürlich, auch in den USA gab es alte, schwerfällige und bürokratisch geführte Unternehmen wie General Electric und General Motors, der typische Angestellte damals wurde abwertend als »corporation man« bezeichnet. Zugleich aber legten staatliche, militärische und akademische Einrichtungen die technologischen Grundlagen für die Zukunft, für die Leitsektoren des späten 20. Jahrhunderts.

Um nur das offensichtlichste Beispiel zu nennen: Silicon Valley, das Tal von Santa Clara, ein Obstanbaugebiet ursprünglich, in dem bis in die 1950er Jahre die Zitronen blühten. Dort, in der Nähe der Stanford University, entstand, staatlich subventioniert, eine High-Tech-Industrie, die eine Pionierrolle in der Halbleiter- und Informationstechnologie übernahm. Zu den rasant wachsenden Firmen [407] in den 1960er und frühen 1970er Jahren gehörten Hewlett-Packard, Intel und AMD.

Die deutschen Pendants waren Familienfirmen, zumeist in der Provinz ansässig, denen es an kritischer Größe, an Kapital und Innovationskraft fehlte. Wer erinnert sich heute noch an die Zuse KG, die Wanderer-Werke AG, die Kienzle Apparate GmbH oder die Dietz Computer Systeme KG? Manche dieser Firmen hielten verbissen an der vor dem Krieg aufgebauten Expertise in der Feinmechanik fest und perfektionierten althergebrachte Büromaschinen, anstatt den Schritt in die Elektronik zu wagen. Andere erwirtschafteten mit den Computern, die sie für den kleinen deutschen Markt produzierten, nicht genügend Mittel, um mit den Entwicklungssprüngen der Amerikaner Schritt zu halten.

Selbst Heinz Nixdorf, der hiesige Computerpionier, mutig, pragmatisch, experimentierfreudig und in der mittleren Datentechnik lange erfolgreich, scheiterte nach allgemeinem Dafürhalten, weil die Firma den rechtzeitigen Einstieg in das Geschäft mit Personal Computern verpasste. Ende der 1980er Jahre schließlich wurde Nixdorf von Siemens übernommen. Aber auch dem Münchener Großkonzern, der ab Mitte der 1950er Jahre Rechner

herstellte, gelang es nie wirklich, im dynamischen Feld der elektronischen Datenverarbeitung ein europäisches Gegenstück zu den Amerikanern aufzubauen.

*

In seinem Buch *Kulturkampf* zieht der Bielefelder Wirtschaftshistoriker Werner Abelshauser einen Vergleich zwischen dem amerikanischen und dem deutschen Produktionssystem. Dabei unterscheidet er zwischen zwei Formen der Innovation. Die Stärke der deutschen Unternehmen sieht Abelshauser nicht in der Basisinnovation – der Erfindung einer neuen und disruptiven Technologie –, sondern in der Verfahrensinnovation – der Weiterentwicklung des bereits Vorhandenen –, die mit anderen Eigenheiten des deutschen Modells 408 harmoniert, mit der dauerhaften Industriebeteiligung der Banken, mit den entsprechend langfristigen unternehmerischen Entscheidungshorizonten, mit der Arbeitskraft hochqualifizierter Stammbelegschaften.

Die Schwächen des Modells kommen dort zum Tragen, wo sich die Wirtschaft derart dynamisch entwickelt, dass die langfristig ausgerichteten Unternehmen nicht flexibel reagieren können, es fehlt ihnen an Spontanität, an Wagemut und an Risikokapital. Zu lange klammern sich die Deutschen an das, was in der Vergangenheit gut funktioniert hat, sie beharren auf Produktionsverfahren, auf Geschäftsfeldern, auf ganzen Wirtschaftszweigen, deren Zeit unwiderruflich abgelaufen ist. Das gilt für den Feinmechaniker im Schwarzwald, der die alten Buchungsautomaten optimiert und darüber den Einstieg in die Elektronik verpasst. Es gilt aber auch für die Schwerindustrie an der Ruhr, für Unternehmer wie Krupp von Bohlen und Halbach, die – gesellschaftspolitisch nachvollziehbar, betriebswirtschaftlich fragwürdig – an Kohle und Stahl festhalten, anstatt verfügbare Mittel in neue Geschäftsfelder zu investieren.

*

»Wir wußten, daß Alfried krank war«, schreibt Diana Maria Friz, die Nichte Krupps. »Wir wußten nicht, wie sehr.«

Immer seltener stand im Jahr 1967 der silberne Porsche mit dem Kennzeichen E-RZ 1 vor der Hauptverwaltung in der Altendorfer Straße. Alfried Krupp, Kettenraucher, hundert filterlose Zigaretten pro Tag, hustete in einem fort. Für Angestellte, selbst Familienangehörige war er kaum noch zu sprechen, bloß Beitz ging oft zu ihm.

Und Krupp, der Konzern, war fast ebenso nah am Tod wie sein krebskranker Eigentümer. Die Rezession hatte das Unternehmen in Bedrängnis gebracht, den Umsatzrückgang konnten auch Zechenschließungen und Entlassungen nicht auffangen, die Schulden lagen bei drei Milliarden Mark. Der Staat und die Banken sprangen ein, stellten Hunderte Millionen in Bürgschaften und neuen Kre409diten bereit – aber sie erhoben die Bedingung, dass sich das Unternehmen eine neue Struktur gab. Eine Kapitalgesellschaft mit einer neuen Führung, einem starken Aufsichtsrat und den an der Börse üblichen Publizitätspflichten.

Dem schwerkranken Alfried Krupp ging es bis zuletzt darum, möglichst viel von dem Unternehmen zu erhalten, das seine Vorfahren im 19. Jahrhundert aufgebaut hatten. Er starb am 30. Juli 1967. Sein Sohn Arndt verzichtete auf das Erbe und begnügte sich mit einer Jahresrente von zwei Millionen Mark. Die neue Gesellschaft, die Fried. Krupp GmbH, wurde einer gemeinnützigen Stiftung untergeordnet, die Leitung der Stiftung lag bei Berthold Beitz, der zunächst zum stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden, dann zum Aufsichtsratsvorsitzenden bei Krupp gewählt wurde und auf diese Weise die Kontrolle über das Unternehmen behielt.

Menschen, die Berthold Beitz in den Jahren nach Alfrieds Tod begegneten, nahmen eine kuriose Veränderung wahr. Der Mann, einst als lebenslustiger und dynamischer Versicherungsmanager ins Ruhrgebiet gekommen, wuchs in die Rolle Alfrieds hinein, begann ihm auch äußerlich ähnlich zu sehen, strahlte die Gravitas des Alleineigentümers aus, und er schmückte seinen Mercedes mit dem vertrauten Autokennzeichen: E-RZ 1.

So wurde Beitz zum letzten Krupp, ein Souverän, dessen Mission in der Stiftungssatzung wie folgt beschrieben war: »die Einheit des Unternehmens Fried. Krupp dem Willen seiner Vorfahren entsprechend auch für die fernere Zukunft zu wahren«.

2
Achtundsechzig

Im Frühling 1968 tritt Heinrich Nordhoff, der Vorstandsvorsitzende der Volkswagen AG, in Baden-Baden vor jungen Unternehmern auf. Der Titel seines Vortrags orientiert sich am Weltgeschehen. Die März-Unruhen in Polen, die Vietnamproteste in Berlin, der Poor People's March in den Vereinigten Staaten, und Nordhoff spricht über die »Revolution in der Betriebsführung«.

Dies ist derselbe Nordhoff, der einmal über seinen Führungsstil gesagt hat, der Dirigent allein bringe das Orchester zum Klingen, da könne der Konzertmeister ein noch so großer Virtuose sein und der Flötist ein begnadeter Musiker. Seine Vorstandskollegen hat der Patriarch Nordhoff stets kleingehalten, die Belegschaft aber mit weitreichenden Sozialleistungen verwöhnt, und er hat sich in alles eingemischt – in die winzigsten Details der Fertigung wie in die Politik der Bundesregierung. Ein Kapitel in Heidrun Edelmanns Biografie lautet entsprechend: »In König Nordhoffs Reich«.

Die große Zeit des Monarchen allerdings ist Mitte der 1960er Jahre vorbei, sein Erfolg beruht auf dem Absatz des einfachen und verlässlichen Massenprodukts Käfer, der – so heißt es in der berühmten Werbung – »läuft und läuft und läuft«. Doch hat es Nordhoff versäumt, den Käfer, der im Vertrieb eben nicht mehr läuft und läuft, durch neue Modelle zu ersetzen. Die Rezession von 1966/67 hat den erfolgsverwöhnten Manager noch zusätzlich verunsichert. Tausende Käfer stehen da mit einem Mal unverkauft auf dem Werksgelände, und Nordhoff weiß sich nicht anders

zu helfen, als ein brachliegendes Grundstück in der Lüneburger Heide zu pachten und die Wagen dort zu verstecken.

In seinem Vortrag vor den jungen Unternehmern schlägt Nord 411 hoff neue Töne an. Ganz bewusst habe er den Begriff der Revolution gewählt, nicht des Wandels, sagt er, denn die wirtschaftliche, technische und politische Entwicklung sei so rasant und umfassend, dass jeder, der sich ihr verweigere, riskiere, zum Museumsstück zu werden, zum ausgestopften Brontosaurus, weshalb sich die Unternehmer radikal ändern müssten. Nicht von »Unternehmern« übrigens spricht Nordhoff in Baden-Baden, sondern von »Management-Experten« – bemerkenswert, weil der Begriff des »Managers« in Deutschland lange verpönt war, assoziiert mit angelsächsischem Ellbogen, mit Karrierismus und Eigennutz.

Die Rede in Baden-Baden ist Nordhoffs Testament. Auf dem Heimflug verliert der Vorstandsvorsitzende das Bewusstsein, ein Herzinfarkt, er stirbt am Karfreitag. Beerdigt wird Nordhoff wie ein König, nicht wie ein Manager. Der Leichnam, gekleidet im weißen Mantel eines Ritters vom Heiligen Grabe, wird in der Versuchshalle der Technischen Entwicklung aufgebahrt, Tausende Beschäftigte ziehen stundenlang am Sarg vorbei, um dem Toten die letzte Ehre zu erweisen.

*

Nordhoff war einer jener berühmten Unternehmer, deren Karrieren unauflöslich mit dem Wirtschaftswunder verwoben waren. Aus dem Nichts – so schien es den Deutschen zumindest – hatten sie erfolgreiche Firmen geformt und zum Wiederaufbau des Landes beigetragen. Der Aufschwung, den bei Kriegsende kaum jemand für möglich gehalten hätte, wurde ihnen gutgeschrieben, sie waren respektiert und bewundert. Mitte der 1960er Jahre aber gerieten die Wundermänner, die ins Rentenalter kamen, wirtschaftlich wie politisch unter Druck.

Die kurze, scharfe Rezession Mitte der 1960er Jahre war mehr als nur eine vorübergehende Abkühlung, sie kündigte einen Paradigmenwechsel an, der die Gepflogenheiten der deutschen Betriebsführung in Frage stellte. Die Bundesrepublik hatte einen beacht 412 lichen Wohlstand

erreicht, grundlegende Bedürfnisse waren in vielen Haushalten gedeckt, die Unternehmer konnten sich nicht mehr auf steigende Umsätze verlassen, die Ansprüche der Käufer wuchsen, der Wettbewerb verschärfte und internationalisierte sich, mehr Qualität war erfordert, Kreativität und Innovation – sowie ein gewisses *je ne sais quoi*, das vielen deutschen Erzeugnissen fehlte, weil die Firmen zu sehr auf die Produktion geschaut hatten und zu wenig auf den Markt.

Die Studentenproteste folgten. Zwar hatte die Bewegung sehr verschiedene Anliegen – vom Protest gegen den Vietnamkrieg und die Notstandsgesetzgebung bis hin zur Überwindung der autoritären Persönlichkeit durch neue Formen des Zusammenlebens. Aber die jungen Linken forderten eben auch die Abschaffung des kapitalistischen Systems und der Verflechtung von Staat, Banken und Industrie, die sie als Gefahr für die Demokratie sahen. Dass viele Vorstände und Aufsichtsräte eine nationalsozialistische Vergangenheit hatten, dass die Demokratisierung der Gesellschaft in mancher Hinsicht an den Unternehmen vorbeigegangen war, bestätigte die Protestierenden noch in ihrer Ablehnung.

Im konservativen Westdeutschland der späten 1960er Jahre repräsentierten die Studenten eine radikale Minderheit, mit der Vision eines völlig neuen Wirtschaftssystems mussten sie scheitern, die Bewegung zerfiel, zurück blieben Splittergruppen, die sich radikalisierten. Trotzdem wirkte die Protestbewegung auf die Gesellschaft; sie ging ein in die Politik der sozialliberalen Regierung, sie beeinflusste die Medien, die Kultur, die Bildung, so dass Jürgen Habermas später, viel zitiert, von einer »Fundamentalliberalisierung« der Bundesrepublik sprach. Von dieser Liberalisierung blieb die Wirtschaft nicht unberührt. Sie sah sich mit einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit konfrontiert, die unternehmerisches Handeln scharf beobachtete und hinterfragte.

Der ökonomische Paradigmenwechsel und die Liberalisierung der Gesellschaft waren miteinander verknüpft, beide zeugten da413von, dass der Wiederaufbau nunmehr abgeschlossen und eine Sättigung eingetreten war, es ging nicht mehr um das rein Ökonomisch-Materielle. Und beide

trugen dazu bei, dass sich die Unternehmen neu ausrichten mussten und Abschied nahmen von der Kultur des Wirtschaftswunders. In vielen Betrieben tauchte eine Generation junger Manager auf, die geschmeidiger kommunizierten, professioneller agierten und weniger autoritär führten – und die sich offener für Einflüsse von außen zeigten, sofern diese den eigenen Zwecken dienten.

Die Öffentlichkeitsarbeit gewann an Bedeutung, ebenso Werbung und Marketing. Und das Personalwesen, zunehmend geprägt vom sogenannten Human-Relations-Ansatz. Überhaupt orientierte sich die Organisation an der angelsächsischen Unternehmenskultur, sie wurde transparenter, marktorientierter und flexibler. So erfuhr auch die deutsche Wirtschaft in einer Periode des allgemeinen Umbruchs einen Kulturschock, einen Generationswechsel, einen Wertewandel. Man kann sagen: Die Unternehmer durchlebten ihr eigenes Achtundsechzig.

*

Warum Achtundsechzig? Bücher, die das Jahr im Titel tragen, gibt es mehr als genug. Doch mit der Chiffre tun sich die Chronisten schwer, auf ein einziges Kalenderjahr lässt sich die Rebellion kaum begrenzen. Manche Autoren datieren den Anfang der deutschen Bewegung auf den Juni 1967, als der junge Benno Ohnesorg starb, der in Berlin gegen den Schah-Besuch protestierte und von einem Polizisten erschossen wurde. Andere meinen, die Entwicklung habe schon Anfang der 1960er Jahre begonnen, als Studenten und Professoren auf die Straßen gingen, um im Zuge der *Spiegel*-Affäre für die Pressefreiheit und gegen das Demokratieverständnis der konservativen Adenauer-Regierung zu demonstrieren. Ganz ähnlich verhielt es sich mit der Wirtschaft: Der Prozess, der zu einer Erosion der 414 althergebrachten Unternehmenskultur beitrug, setzte lang vor dem Jahr ein, das auch diesem Kapitel seinen Namen gibt.

*

Nehmen wir Heinz Hartmann, einen jungen Soziologen, der in Amerika studiert. Ende der 1950er Jahre publiziert er seine Doktorarbeit. Sie heißt

Authority and Organization in German Management und schildert den deutschen Unternehmer als anachronistischen Typus. Patriarchalisch tritt der Hartmann'sche Unternehmer auf, entscheidet aus dem Bauch heraus, schaltet sich in Dinge ein, die er besser delegieren sollte, und herrscht selbstgerecht über eine Armee obrigkeitshöriger Befehlsempfänger.

Für die Recherche ist Hartmann durch ganz Deutschland gereist, er hat mit Hunderten Leuten in großen Betrieben gesprochen. Auch in Wolfsburg war er. Der Mann, der dort regiert, taucht in der Doktorarbeit als anonyme Fallstudie auf. »Charismatisch« sei der Führungsstil des Volkswagen-Chefs, schreibt Hartmann, eine Anspielung auf Max Webers Herrschaftsbegriff, der schon damals auf die NS-Diktatur angewandt wurde. Das Verhältnis Nordhoffs zur Belegschaft charakterisiert der Soziologe wie folgt: »Ich bin der General, vertraut euch mir an, folgt mir!«

Hartmanns Doktorarbeit, englischsprachig und an der Princeton University veröffentlicht, wird in Deutschland als Provokation empfunden, als das Werk eines jungen Mannes, den man – so suggerieren die Unternehmer typisch hochnäsig – aufgrund seiner mangelnden Erfahrung kaum als Wissenschaftler bezeichnen könne. Sie stören sich an dem vermeintlich überzogenen Vorwurf, die Unternehmen hätten die Demokratisierung nicht umgesetzt.

Der eigentlich wunde Punkt aber, der in der Empörung mitschwingt, liegt tiefer. Der Krieg ist vorbei, und es sind immer noch dieselben Männer, die über die Geschicke der deutschen Wirtschaft bestimmen, sie alle haben eine Vergangenheit in einem repressiven System. Auch darum stehen die Nachkriegsunternehmer ungerne 415 im Rampenlicht, auch darum reden sie kaum je über ihre Macht. Sie haben etwas zu verbergen. »Wenn ich weniger wüsste, könnte ich Ihnen mehr erzählen«, sagt der Bankier Hermann Josef Abs, wenn er mit Journalisten spricht. Das ist ein vielsagender Satz, der sich nicht bloß, wie vom Bankier beabsichtigt, auf Interna der Finanzbranche beziehen lässt, sondern auch auf die nationalsozialistische Vorgeschichte der Wirtschaftseliten.

*

Etwa zur selben Zeit, als der Soziologe Hartmann durch Deutschland reist, werden die Unternehmen erstmals mit den Ansprüchen ehemaliger Zwangsarbeiter konfrontiert. Norbert Wollheim, ein Häftling einst im KZ Monowitz, verklagt die I. G. Farben und bekommt in einem Vergleich dreißig Millionen Mark zugesprochen – für sich und Tausende weiterer Opfer. Die Nachfolgefirmen BASF, Bayer und Hoechst wollen das Abkommen ausdrücklich nicht als rechtliches Schuldbekenntnis verstanden wissen, bloß als Geste des guten Willens, geknüpft an die Bedingung, dass man danach keine Zahlungen mehr zu leisten habe.

Auch andere deutsche Großbetriebe bekommen es mit jüdischen Organisationen zu tun, die Sammelklagen vorbereiten. Die Deutschen zeigen sich als harte Verhandlungspartner, sie sehen keinen Anlass zur Großzügigkeit, empfinden die Antragsteller als lästig, stellen sie mitunter gar als geldgierig dar und äußern die Befürchtung, jede Zahlung werde, sobald getätigt, bloß weitere Forderungen nach sich ziehen – getreu dem antisemitischen Stereotyp, dass die Juden den Hals nicht vollkriegen können.

Krupp, ein Unternehmen, das während des Krieges mehr als hunderttausend Zwangsarbeiter beschäftigt hat, stellt nach langem Hin und Her eine Summe von bis zu zehn Millionen Mark zur Verfügung. Doch als mehr Anträge kommen als angenommen, lässt das Unternehmen die Zahlungen vorübergehend einstellen. Der Krupp-Generalbevollmächtigte Berthold Beitz kritisiert, dass sich 416 unter den Antragstellern auch vierhundert weibliche KZ-Häftlinge befinden, für deren vermeintlichen Tod Alfried Krupp von Bohlen und Halbach verurteilt wurde. In einer bizarren Umkehrung der Täter-Opfer-Beziehung schreibt Beitz den US-Anwälten, das Unrecht, das der Unternehmer in Nürnberg erfahren habe, sei nicht wiedergutzumachen: »Sie werden verstehen, daß diese Erkenntnis in unserem Hause mit Bitterkeit empfunden wird.«

*

Dass die Unternehmen zahlen, ist nicht allein gutem Willen geschuldet. Seit Anfang der 1950er Jahre erwirtschaftet die Bundesrepublik einen Handelsbilanzüberschuss – der Wert der Ausfuhren übersteigt den Wert der Einfuhren –, und die Großbetriebe insbesondere sind auf den Export angewiesen. Zu den wichtigsten Absatzmärkten zählen Westeuropa und die USA. Zwei Jahrzehnte nach Kriegsende sind der Stahl von Krupp, die Röhren von Mannesmann und die Mercedes von Daimler-Benz im Alltag der ehemaligen Feinde omnipräsent. Das ist ein Leistungsnachweis, aber auch ein Reputationsrisiko. Auf ihren Auslandsreisen, in der Auslandspresse werden die Konzernlenker immer wieder mit der Vergangenheit konfrontiert, schon des Geschäfts wegen müssen sie sich damit beschäftigen.

*

Auf einer USA-Reise im Jahr 1963 besucht Volkswagen-Chef Nordhoff eine New Yorker Buchhandlung und kauft Hannah Arendts gerade erschienene Reportage *Eichmann in Jerusalem*. Der ehemalige Wehrwirtschaftsführer, der als Leiter eines Opel-Werks Tausende Lastwagen für die Wehrmacht produziert hat, macht sich öffentlichkeitswirksam mit der Banalität des Bösen vertraut. Den amerikanischen Journalisten erzählt Nordhoff, er werde ein Dutzend Exemplare erwerben, um sie deutschen Freunden zu schenken.

Freilich: Um das Buch in Deutschland bekannt zu machen, 417 braucht es nicht das Zutun des Volkswagen-Chefs. Die darin aufgeworfenen Fragen werden in deutschen Intellektuellenkreisen ohnehin schon breit diskutiert. War der Holocaust das Werk bloß einiger blutrünstiger Fanatiker oder einer weit größeren Gruppe durchschnittlicher Deutscher, die in einem industriell organisierten Massenmord einen Part übernahmen, ohne sich selbst in der Verantwortung zu sehen? Und warum konnten so viele Täter ihre Karrieren nach dem Krieg unbeschadet fortsetzen? Der SS-Mann Adolf Eichmann übrigens arbeitete für das Werk von Daimler-Benz in Buenos Aires, bevor er von israelischen Agenten gefasst wurde. Vergeblich bemühen sich die Unternehmen, ihre Namen

aus den Medien herauszuhalten, aus Literatur, Film und Kunst, aus einem öffentlichen Diskurs, der ihnen zunehmend entgleitet.

*

Peter Weiss macht aus den Frankfurter Auschwitz-Prozessen *Die Ermittlung* – ein originelles Stück Dokumentartheater, das auf den Gerichtsprotokollen aufbaut. Es geht Weiss um mehr als die Banalität des Bösen, als um die Ausflüchte der angeklagten SS-Oberscharführer und SS-Unterscharführer, die von sich behaupten, sie hätten in Auschwitz nichts gesehen und nichts gewusst und außerdem um Versetzung gebeten, weil sie Magengeschwüre bekommen hätten. Der deutsch-schwedische Dramatiker sieht eine Kontinuität zwischen faschistischer Vergangenheit und kapitalistischer Gegenwart, im einleitenden »Gesang der Rampe« nennt er die Firmen Krupp, Siemens und I. G. Farben, deren rechtliche Nachfolger, so sagt er, immer noch von den mit der Zwangsarbeit erzielten Gewinnen profitierten.

Die derart angeklagten Firmen reagieren nervös, eine positive Besprechung durch Marcel Reich-Ranicki in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* sorgt in der Chemieindustrie für helle Aufregung, die Konzernjuristen werden mit einer Stellungnahme beauftragt. Die Juristen studieren *Die Ermittlung* und erklären, es handle sich um reines Agitationstheater, und sie bleiben bei der alten Argumen418tation: Die Firma I. G. Farben trage keine Verantwortung für die Geschehnisse in Auschwitz. Ähnlich einfach macht es sich ein Historiker, den das Deutsche Industrieinstitut beauftragt, die Schuldfrage für die gesamte deutsche Wirtschaft zu klären. Man muss das Dreihundert-Seiten-Buch nicht lesen, um zu wissen, was drinsteht, es heißt *Wirtschaft unter Zwang*.

*

Selbstbild und öffentliche Wahrnehmung des Unternehmers stimmen Mitte der 1960er Jahre nicht mehr überein. Dabei ist die nationalsozialistische Vergangenheit längst nicht das einzige Reputationsproblem. Weitere Themen, die die Öffentlichkeit beschäftigen,

sind: die hohen Gewinnspannen der Konzerne; das Partyleben der Unternehmersöhne Gunter Sachs und Arndt Krupp von Bohlen und Halbach; der Einfluss der Verbände und die enorme Machtkonzentration in den Händen einiger weniger Bankiers und Industrieller. Als sich der *Spiegel* im Oktober 1965 mit einer Titelgeschichte vor dem »Finanzdiplomaten« Hermann Josef Abs verneigt, schreibt das Leservolk wütende Briefe.

Oswald Liebrecht aus Saarbrücken: »Wie viel hat Ihnen Abs für Ihre Lobhudelei bezahlt? Oder haben Sie Angst vor diesem Mann?«

Franz Schmitt aus Bensheim-Zell: »Bei der Lektüre Ihres Artikels vermißte ich die Würdigung der Vergangenheit von Herrn Abs im Dritten Reich.«

H. Cremer aus Idar-Oberstein: »Ist es nicht erschütternd, daß ein Mann darüber entscheidet, ob die Bahntarife heraufgesetzt, die Veba-Aktie gestützt und es einen einzigen großen westdeutschen Automobiltrust geben wird? Ist es nicht erschütternd, daß einhundert westdeutsche Bankiers unsere Wirtschaft ›im Griff‹ haben […] und etwas über 1000 Unternehmer […] darüber entscheiden, was und zu welchem Preis produziert wird?«

*

419 Im Mai 1965 verabschiedet der Bundestag einen zarten Versuch, die Macht der paar hundert Banker und Unternehmer zurechtzustutzen. Das neue Aktiengesetz untersagt die Überkreuzverflechtung, die Wie-du-bei-mir-so-ich-bei-dir-Beziehung zweier Unternehmen, deren Vertreter im Aufsichtsrat des jeweils anderen sitzen. Mehr Aufmerksamkeit zieht eine weitere Neuerung auf sich: Die Anzahl der Aufsichtsratsposten, die eine Person bekleiden darf, wird auf zehn reduziert beziehungsweise 15 für Bankenvertreter. Im allgemeinen Sprachgebrauch lautet das Gesetz auf den Namen eines Mannes, der zu diesem Zeitpunkt in 25 deutschen Gesellschaften ein Mandat ausübt. Es heißt Lex Abs.

*

Die Rezession von 1966/67 folgt bald darauf, ein kurzer, scharfer Einbruch nur, den die Unternehmer aber als tiefe Zäsur wahrnehmen. Verluste, Entlassungen, Schließungen, und das nicht nur in der Schwerindustrie, deren große Zeit abgelaufen ist. Auch Chemie, Elektronik und Automobil werden hart getroffen. Nichts scheint mehr, wie es vorher war. Franz Josef Strauß, der CSU-Mann aus Bayern, findet eine griffige Formel für den Stimmungsumschwung, er spricht vom fünffachen U: Ungewissheit, Unsicherheit, Unbehagen, Unruhe, Unzufriedenheit.

*

Die Große Koalition nimmt ihre Arbeit auf, ein Zusammenschluss der beiden Volksparteien, deren primäres Anliegen darin liegt, der Rezession entgegenzuwirken. Strauß ist Finanzminister. Die SPD, zum ersten Mal seit der Weimarer Republik wieder an der Regierung beteiligt, stellt den Wirtschaftsminister. Karl Schiller setzt auf eine keynesianische Investitionspolitik, auf die Hoffnung, dem Abschwung mit staatlichem Deficit-Spending beizukommen, und er ruft die Konzertierte Aktion ins Leben. Die Konzertierte Aktion [420] ist ein Schulterschluss von Staat, Großunternehmen und Gewerkschaften, die sich bereit erklären, ihr Verhalten aufeinander abzustimmen und antizyklisch zu agieren.

Dass der Staat und die Vertreter von Arbeit und Kapital in Krisen Kompromisse suchen, hat in Deutschland Tradition. Ökonomen sprechen vom Korporatismus. Die linken Studenten aber, die sich in Großstädten wie West-Berlin und Frankfurt zusammentun, sehen darin eine Entwicklung zu jenem staatlichen Monopolkapitalismus, den Lenin einst zum Endstadium des kapitalistischen Systems erklärt hat. Die Antwort auf die Große Koalition und die Konzertierte Aktion ist die Außerparlamentarische Opposition, die im Berliner Soziologiestudenten Rudi Dutschke ihren Wortführer findet.

*

Ebendieser Dutschke – stechender Blick, fransiges Haar und ein Hang zu verschachtelten Sätzen, die seine Anhänger begeistern und seine Gegner

strapazieren – fordert im Juni 1967 die Enteignung des Axel Springer Verlags. Natürlich könnten die Studenten auch, wie einst Rosa Luxemburg, die Verstaatlichung der Banken und der gesamten Industrie verlangen. Aber weil sie sich an der Berichterstattung der *Bild*-Zeitung noch mehr stören als an den komplizierten Strukturen der Deutschland AG, fokussieren sich die Studenten erst einmal auf den Verleger Springer, sie sehen in ihm einen autoritären Charakter, der seine Marktmacht und insbesondere die *Bild*-Zeitung dazu nutzt, die freie Willensbildung oder, wie man damals sagt, das kritische Bewusstsein zu untergraben.

*

Springer ist ein Wirtschaftswunderunternehmer, wie ihn Hartmann beschrieben hat, mächtig und selbstherrlich. Er kann es sich leisten, die Geschicke seiner Firma den eigenen Launen und politischen Überzeugungen anzupassen. Nach dem Krieg hat er, der Sohn eines
421 Altonaer Druckereibesitzers, von den Alliierten eine Verlagslizenz erhalten, so dass er mit dem *Hamburger Abendblatt* und der Programmzeitschrift *Hörzu* die Grundlagen für einen Medienkonzern schaffen konnte, den er durch Zukäufe und Neulancierungen stetig erweitert hat.

Das Jahr 1968 ist für Springer ein Schock. Der konservative Verleger, der lange im Verborgenen gewirkt hat – mehrfach verheiratet, jede Menge Affären, der Klenderhof auf Sylt und ein Privatjet, ohne dass irgendjemand daran Anstoß genommen hätte –, wird binnen weniger Monate zur öffentlichen Figur, zum Feindbild nicht nur für radikale Studenten. Eine Kommission, geleitet vom ehemaligen Chef des Bundeskartellamts, untersucht die Marktmacht des Unternehmers. In der *Zeit* erscheint ein offener Brief, unterschrieben von 14 bekannten Intellektuellen, da ist von Springers »Herrschaft über unmündige Massen« die Rede und vom »Weg in einen neuen, autoritätsbestimmten Nationalismus«.

Der Verleger nimmt es persönlich, er empfindet die Kritik als Liebesentzug. Was hat sich denn geändert, was hat er falsch gemacht? Die

Krise des Axel Cäsar Springer ist nicht bloß politischer Natur: Sein Unternehmen wächst nicht mehr, die Auflage der *Bild*-Zeitung sackt ab, teure, aber notwendige Investitionen in den Offsetdruck schiebt der Verleger erst einmal auf. Er denkt darüber nach, einfach hinzuschmeißen und zu verkaufen. Für den Fall, dass die Roten kommen, plant er den Exit. Ein am Nord-Ostsee-Kanal verstecktes Schlauchboot, mit Luftpumpe zum Aufblasen, soll helfen. Fluchtwohnungen in Dänemark und Norwegen. Schweizer Bankkonten und Immobilien in England und Florida. Es ist dem Verleger alles zu viel. Ganz Deutschland sei, so schreibt er in einem Brief an einen Freund, ein Irrenhaus geworden.

*

422 Hartmanns Studie übrigens erscheint Anfang 1968 auf Deutsch, fast ein Jahrzehnt nachdem sie in den Staaten publiziert wurde. Das Buch heißt *Der deutsche Unternehmer*, der Verlag ist die Europäische Verlagsanstalt, die im selben Jahr auch Marx' *Kapital* veröffentlicht. Und *Venceremos!* von Che Guevara. Auf Deutsch: *Wir werden siegen!*.

*

Und auch das ist 1968. Nackte Männer. Leicht bekleidete Frauen. Drei Nonnen hinter beschlagenem Glas. Sie alle trinken Cola, der Koffeinrausch hat sie ganz kirre gemacht. Die halluzinogene Sequenz, unterlegt mit atonaler Musik, hat der Düsseldorfer Künstler Charles Wilp für einen deutschen Getränkehersteller gefilmt. Frühzeitig erkennt die Werbewirtschaft, dass sich Lust und Laster und das Aufbegehren gegen die starren Konventionen konservativer Bürgerlichkeit für das Geschäft instrumentalisieren lassen: »Sexy-mini-super-flower-pop-op-cola – alles ist in afri-cola.«

*

Der Konflikt zwischen Springer und Studenten eskaliert am Osterwochenende. Ein arbeitsloser Anstreicher, der die *Deutsche Nationalzeitung* und die *Bild* gelesen hat, reist nach Berlin und fragt sich

zu Rudi Dutschke durch, wartet vor dem Haus, bis der Studentenführer erscheint, und schießt. Dutschke, schwer verletzt, überlebt. In den Stunden danach findet an der Technischen Universität eine Protestversammlung statt, dort gelangt man rasch zur Überzeugung, dass nicht der entfremdete Proletarier die Verantwortung trage, sondern der Konzern, der den Hass des Täters erst geschürt habe.

Tausende machen sich auf den Weg in die Kochstraße, zum Verlagshaus mit Blick auf die Mauer, das Springer Jahre vorher errichtet hat, um sich zum freiheitlichen West-Berlin zu bekennen. Und alle 423 sind sie dabei, ein All-Star-Cast der Achtundsechziger: Bernd Rabehl, der Freund Dutschkes, hat das Ziel ausgegeben. Horst Mahler, der spätere RAF-Anwalt, führt den Protestzug an. Die Kommunarden Fritz Teufel und Rainer Langhans klettern über die Absperrungen, um sich Zugang zum Gebäude zu verschaffen. Brennende Fackeln und Fäuste fliegen, die Polizei setzt Knüppel ein, die Abendnachrichten berichten von bürgerkriegsähnlichen Zuständen.

Was macht Springer? Er sitzt in seinem Flugzeug auf der Landebahn in Hamburg-Fuhlsbüttel und telefoniert mit Berlin. Man rät ihm wegzubleiben, also fliegt er nach Gstaad im Berner Oberland, dort besitzt er ein Chalet, dort harrt er aus, bis die Unruhen vorüber sind. Offenen Konflikten ist der mächtige Verleger schon immer aus dem Weg gegangen, ob nun mit geschassten Chefredakteuren oder mit politischen Gegnern. Der Geschäftsführer Peter Tamm, der in Berlin die Stellung hält, sagt später, der Verleger sei zu Ostern 1968 so furchtsam gewesen wie ein scheues Reh auf einer Lichtung.

*

Auch andere Unternehmer lassen sich einschüchtern. Otto A. Friedrich, Teilhaber des Flick-Konzerns und späterer Arbeitgeberpräsident, lädt zu einer Informationsveranstaltung. Bei einem Herrenabend des CDU-Wirtschaftsrats sei das Bedürfnis entstanden, schreibt Friedrich in einem Brief an die Kollegen bei Buderus, Daimler-Benz und Dynamit Nobel, sich in kleiner Runde mit dem »Protestphänomen« zu befassen.

Als Vortragenden schlägt Friedrich den eigenen Bruder vor, einen pensionierten Harvard-Professor, 68 Jahre alt, der über den Totalitarismus publiziert hat. Die Idee, unter wissenschaftlicher Aufsicht über das Phänomen zu sprechen, findet Anklang, denn – so hält einer der Eingeladenen fest – »auch in unseren Betrieben treten die Langhaarigen auf und wollen das Establishment, die Massenmedien, die Parteien zertrümmern«. Das Gespräch bewegt sich, 424 so darf man vermuten, auf ähnlichem Niveau; das Protokoll hält die bange Frage fest, ob die »organisierte Umsturzmache« unter Kontrolle gebracht werden könne, bevor sie auch die Wirtschaft erfasse.

*

Eine Frankfurter Gruppierung, die aus der Studentenbewegung hervorgeht, nimmt sich genau das vor: die Umsturzmache in einem Großunternehmen. Die Gruppe nennt sich Revolutionärer Kampf, einige Leute, die dabei sind, machen später Karriere. Joschka Fischer. Tom Koenigs. Matthias Beltz. Thomas Schmid.

In den Frankfurter Wohngemeinschaften, in denen die Kämpfer zu Hause sind, wird das Projekt zunächst sehr gründlich beredet, das richtige Unternehmen muss her, möglichst geeignet für den Kampf und vom Nordend aus gut zu erreichen. Man denkt über die Hoechst AG nach, die Chemiebranche, verwissenschaftlicht, hochprofitabel, zukunftsträchtig. Und entscheidet sich am Ende doch für einen Ort, der dem Vorstellungsraum der marxistischen Revolution eher entspricht. Opel in Rüsselsheim. Der Eigentümer General Motors stammt aus dem kapitalistischen Amerika. Schmid schreibt: »Ein schmutziger, lauter Höllenort, rußig, dunkel, das hässliche dialektische Gegenstück zum Reich der Freiheit«.

Die Schicht beginnt um sechs Uhr morgens. Schweigend fahren die Kämpfer zur Arbeit, verkatert noch vom Rotwein bei Pizza-Peter in der Glauburgstraße. Im Kassettenspieler läuft der Sound der Rebellion, Bob Dylan, die Stones und Janis Joplin. »Freedom's just another word for nothing left to lose.« Fischer kommt im Motorenbau unter, Koenigs in der

Schweißerei, Beltz im Achsenbau, Schmid in der Inspektion. Nachmittags, wenn die Schicht endet, kehren sie zurück in die Wohngemeinschaften und führen Diskussionen darüber, wie es mit der Revolution weitergehen solle. Und abends wieder der Rotwein bei Pizza-Peter.

Die Kämpfer verteilen Flugblätter, sie wollen die Arbeiter für die
425 Sache gewinnen, die Arbeiter aber sehen sich nicht als Revolutionäre, viele Opelianer sind konservativ sozialisiert, Winzersöhne aus dem nahe gelegenen Rheingau. Schmid wird auf einen älteren Arbeiter aufmerksam, der in den Pausen Bücher liest und die jungen Linken nachdenklich beobachtet, irgendwann nimmt er Schmid beiseite und sagt so weise wie endgültig: »Hier wirst du die Wahrheit nicht finden.«

Unkomplizierter sind die Italiener und Türken, authentische Proletarier, denen die Begegnung mit den linken Intellektuellen Spaß macht, man trinkt den Rotwein jetzt auch mal zusammen und überlegt, was sich ändern könnte. Die Revolutionäre reden über den Monopolkapitalismus, die Gastarbeiter über defekte Toiletten und die Geschwindigkeit des Fließbands. Und darüber, dass der deutsche Betriebsrat es für unnötig hält, seine Verlautbarungen in andere Sprachen zu übersetzen.

In den Betriebsversammlungen finden Koenigs, Schmid, Fischer und Beltz ein Forum. Beltz entdeckt sein Talent fürs Kabarett und bringt den ganzen Saal zum Lachen, er parodiert die Fließbandarbeit, vergleicht das repetitive Hin und Her, das Auf und Ab mit einem öden Liebesakt. Fischer nimmt die Sache ernster, ein mitreißender Redner ist er damals schon, er ruft zum Streik auf, es kommt zu Prügeleien, Stühle fliegen, Fischer wird vom Werkschutz abgeführt, muss Opel verlassen. Aber auch die anderen Revolutionäre gehen bald fort von Rüsselsheim. Es bleibt die Erkenntnis, so formuliert es Fischer später, dass sich die marxistische Theorie auf die Praxis des Autobauers nicht anwenden lässt: »Die Arbeiter dort wollten net die Revolution.«

*

Fischer wird irgendwann Minister, Beltz Kabarettist, Koenigs Bundestagsabgeordneter, Schmid Journalist für Springers *Welt*. Viele

Achtundsechziger, die den Marsch antreten, verändern sich unter dem Einfluss der Institutionen. Doch auch die Institutionen ver[426]ändern sich unter dem Einfluss der Achtundsechziger. Die Medien sind es, in denen dieser Einfluss frühzeitig spürbar wird. Qualitätstitel, die schon Anfang der 1960er Jahre ein neues Selbstverständnis entwickelt haben, treten kritischer, respektloser, investigativer an die Autoritäten heran, das zeigt sich auch in der Wirtschaftsberichterstattung. Mancher Unternehmer reagiert feindselig auf unangenehme Fragen, die Journalisten werden als impertinent bezeichnet, als Pinscher, als Schweine, als Schmierfinken und als Nestbeschmutzer. In der kruden Reaktion auf neue Formen der Berichterstattung zeigt sich der Dünkel der in die Jahre gekommenen Wirtschaftselite.

*

Ein solcher Nestbeschmutzer ist Günter Wallraff. Der Journalist hat unter dem Pseudonym Günter Wallmann in der Wirtschaft gearbeitet, bei Siemens, bei Thyssen, bei Blohm + Voss, und darüber geschrieben. Die Industriereportagen Wallraffs vermitteln ein Bild so hässlich wie die Höllenpanoramen von Hieronymus Bosch. Sengende Hitze. Ausgerenkte Arme. Verletzungen durch einstürzende Eisengerüste. Und die grausame Gleichgültigkeit der Folterknechte, die in den Betrieben, die Wallraff besucht, Superintendenten heißen oder Hallenabschnittsmeister. Natürlich wollen sich die Unternehmen in den drastischen Schilderungen nicht wiederfinden, sie reagieren mit Schadensersatzforderungen, einstweiligen Verfügungen – und mit einer 25-seitigen Broschüre des Instituts der deutschen Wirtschaft: »Dichtung als Waffe im Klassenkampf«.

*

Eine Studentin in Marburg kündigt ihr Konto bei der Deutschen Bank – und macht den Filialleiter aufmerksam auf das gerade erschienene Buch eines ostdeutschen Historikers. Eberhard Czichon [427]hat das Archiv durchkämmt, das die Bank bei Kriegsende in Ost-Berlin zurücklassen musste, und sämtliche Hinweise auf Abs' Rolle im Nationalsozialismus

zusammengetragen. In der DDR erscheint das Buch unter dem Titel *Hermann Josef Abs – Porträt eines Kreuzritters des Kapitals*, im Westen heißt es *Der Bankier und die Macht: Hermann Josef Abs in der deutschen Politik* und wird von Pahl-Rugenstein publiziert, einem kleinen Kölner Verlag, heimlich finanziert von der SED.

Czichons Arbeit entspricht der ostdeutschen Politik, die westdeutsche Linke für ihre Ziele einspannen möchte und Nazigeschichten von Deutsche Bank, I. G. Farben und Krupp als Anschauungsmaterial nutzt, um den westdeutschen Kapitalismus zu diskreditieren. Nicht zu Unrecht vermutet Springer, dass die Kampagne gegen seine Presse von Ost-Berlin aus unterstützt wird. Stasi-Spitzel sitzen in den Studentengremien, die Springers Enteignung planen, das Zentralkomitee der SED bildet zu diesem Zweck eine eigene Arbeitsgruppe.

Auch die Reputation der Deutschen Bank leidet unter dem Einfluss der DDR. Zwar kann sie aufzeigen, dass der Historiker Czichon schlampig gearbeitet hat, die Anwälte der Bank weisen ihm zahlreiche Fehler nach, das Stuttgarter Landgericht untersagt die Verbreitung des Werks. Doch das Gift wirkt trotzdem. Den Ruf, aus Krisen Kapital zu schlagen und im Zweifelsfall bloß auf den eigenen Vorteil bedacht zu sein, wird die Deutsche Bank in der Öffentlichkeit nicht mehr los.

Zum hundertsten Geburtstag der Bank 1970 gratuliert Martin Walser im *Spiegel*. Der Schriftsteller galoppiert einmal durch die ganze Bankgeschichte – von der Bagdadbahn über das »Dritte Reich« bis hin zum Wirtschaftswunder – und stellt die Frage nach der Verantwortung einer mächtigen Institution, die ihre Beteiligung an begangenem Unrecht stets mit dem Argument rechtfertigt, sie sei nur für das Finanzielle zuständig und im Kern unpolitisch. »Ist die Deutsche Bank naiv?«, fragt Walser. Die Bank erwirkt eine Ge 428 gendarstellung, die so erwartbar wie einfallslos ausfällt: »Ist Martin Walser naiv?«

*

Die Führung der Deutschen Bank hat Hermann Josef Abs zu diesem Zeitpunkt bereits abgegeben, er leitet den Aufsichtsrat. Viele weitere

Mandate behält er zunächst, Krupp, Lufthansa, die Deutsche Bundesbahn. Doch die Gestaltungsmacht, die er Anfang der 1960er Jahre besessen hat, ist ihm verlorengegangen. Abs' Hochmut, seine bewusst gepflegte Intransparenz, sein Selbstverständnis als führender Repräsentant einer konservativen Wirtschaftselite, die nicht hinterfragt werden möchte, all das wirkt plötzlich wie aus der Zeit gefallen. Ganz selten nur noch beansprucht die Regierung, sozialliberal nunmehr, die Dienste des Beraters Abs. Und auch in der Deutschen Bank klingt die Zeit des Absolutismus aus. Die Bank – das ist in den frühen 1970er Jahren schon deutlich – wird viele Dinge ändern müssen, den externen Auftritt, die interne Kultur, die strategische Ausrichtung des Geschäfts.

Lothar Gall, ein akribischer Biograf, attestiert dem Bedeutungsverlust seines Subjekts eine schleichende Qualität: Unterschwellig sei die Kritik an Abs zunächst gewesen, »der Überdruss an der fortlaufenden Dominanz« kaum merklich, doch sei der Bankier letztlich »Schritt um Schritt aufs Altenteil geschoben worden«, eine Pensionierung, die Gall in Bezug zu einem umfassenderen Paradigmenwechsel setzt: »Nicht nur eine Epoche der wirtschaftlichen Entwicklung, sondern auch der gesellschaftlichen Verhältnisse in Deutschland näherte sich überall deutlich sichtbar und auch spürbar ihrem Ende.«

*

429 Der Mann, der das Bild der Deutschen Bank in den nächsten beiden Jahrzehnten prägen wird, ist schon da. Am 1. Januar 1970 wird Alfred Herrhausen in den Vorstand aufgenommen. Herrhausen hat, anders als seine neuen Kollegen, keine Hauskarriere bei der Bank gemacht, er kommt von einem westfälischen Energieversorger. Der olympische Abs hat einen Namen für den Aufsteiger, er nennt ihn »den Elektriker«.

*

Am selben Tag, an dem Herrhausen bei der Deutschen Bank anfängt, übernimmt Eberhard von Kuenheim den Vorstandsvorsitz bei BMW, bei der Münchener Rück führt Horst Jannott die Geschäfte, der Chef des

Familienkonzerns Oetker heißt Guido Sandler. Die Achtundsechziger der Wirtschaft sind allesamt um die vierzig Jahre alt. In der Presse werden die Vierziger als junge Wilde gefeiert, als Veränderer, die frischen Wind in verstaubte Häuser bringen, immer im Gegensatz zur alten Garde natürlich, die mit den klassischen Sekundärtugenden assoziiert wird. Und ja, die Neuen reden tatsächlich anders als ihre Vorgänger. Kuenheim sieht seine Begabung darin, »mit Phantasie Trends zu erkennen«. Jannott will »Spaß bei der Arbeit« haben. Sandler, der vom *Manager Magazin* gefragt wird, ob er auch Systemkritiker einstellen würde, antwortet, ja unbedingt: »Wir haben zu wenig davon.«

*

Das *Manager Magazin* erscheint erstmals im November 1971. Die Zeitschrift ist die Erfindung des linksliberalen Spiegel-Verlags aus Hamburg, der den leitenden Angestellten als Zielgruppe entdeckt hat und einiges anders macht als die herkömmlichen Wirtschaftstitel. Das *Manager Magazin* – in der Eigenschreibweise: *manager magazin* – überrascht mit Klatsch und Gerüchten, mit investigativem Journalismus und mit einem Service-Teil, der die Lebenswelt der Führungskräfte abbildet, die feinen Bourdieu'schen Unterschiede, 430 die sich in der Wahl des Autos, des Anzugs, der Zigarre zeigen. In der ersten Ausgabe erklärt die Redaktion, warum sie sich für den »Manager« im Titel entschieden habe, der Begriff sei sachlich, zeitgemäß und frei von Deutschtümelei.

*

Noch zehn Jahre vorher wäre so ein *Manager Magazin* undenkbar gewesen, der angelsächsisch konnotierte »Manager« galt in den 1950er Jahren als verantwortungslos, als kurzfristig orientiert und übernervös, so dass sich Männer wie Nordhoff und Abs, die eigentlich leitende Angestellte waren, als Unternehmer und Bankiers bezeichneten; sie traten in der Öffentlichkeit auf, als hafteten sie mit dem persönlichen Vermögen für ihre Entscheidungen.

Doch die Ängste, die sich mit dem Aufstieg der Manager verbinden, erfüllen sich zunächst nicht. Eben weil sie ihre Autorität als kontingent betrachten, agieren die Neuen weniger eigenmächtig und autoritär als die patriarchalischen Vorgänger. Die Manager streben eine Professionalisierung an, sie wollen Entscheidungen wissenschaftlich abstützen. Die Kunst des Managements sei erlernbar, meinen sie und schauen auf die amerikanischen Business-Schools Harvard, Stanford, Columbia, wo die Vordenker lehren. Beratungsfirmen wie McKinsey, bis dahin misstrauisch beäugt, setzen sich in den Unternehmen fest.

Auf den Bestsellerlisten etabliert sich die sogenannte Managementliteratur, Titel, die aus Amerika stammen, werden in Deutschland breit rezipiert. Dass die Rezepte der Experten rasch wechseln und Moden unterliegen, begreift man allerdings auch irgendwann. Ein Buch, das 1970 wochenlang auf der *Spiegel*-Bestsellerliste ganz oben steht, parodiert die vielen Business-Trends, die langfristige Planung, die ganze Pseudowissenschaft: *Hoch lebe die Organisation. Aus der Trickkiste eines Erfolgsmanagers.*

*

431 Ein Business-Trend, der sich als nachhaltig erweist, ist die Divisionalisierung. Mit Hilfe amerikanischer Beratungsfirmen bauen Daimler, Henkel und andere Konzerne ihre Organisationen um. Sie schaffen neue Geschäftsbereiche, die Produkten, nicht Funktionen zugeordnet sind. Mitarbeiter, die vorher im Verkauf oder in der Logistik gearbeitet haben, sagen nun: Ich arbeite für Wohnungspflegemittel. Oder: Ich bin in Anorganische Produkte und Klebstoffe.

*

Nirgendwo ist die Kundenorientierung deutlicher als im Marketing, in den steigenden Aufwendungen für Marktforschung und für die Werbung, die nicht länger als dröge Produktbeschreibung daherkommt, sondern – wie von den New Yorker Agenturen der Madison Avenue vorgemacht – als Ausdruck eines hedonistischen Lebensgefühls. Henkel, der Düsseldorfer

Konzern, dem die Konkurrenz von Procter & Gamble und Unilever im Nacken sitzt, veranstaltet ein aufwändiges Casting. Die Gewinnerinnen reisen mit dem italienischen Starfotografen Frank Horvat auf die Bahamas. Zehn Blondinen, die eine Woche lang reiten, baden, tanzen und sich in der Sonne räkeln. Die Kampagne bewirbt weit mehr als bloß ein Duschgel namens Fa, sie verspricht ein Erlebnis: das Abenteuer der wilden Frische von Limonen.

*

Die Marktforschung wiederum zeigt: Der Wertewandel existiert – in der Erziehung, im Konsumverhalten, in der Arbeitseinstellung –, und er vollzieht sich innerhalb weniger Jahre, Mitte der 1960er bis Anfang der 1970er Jahre. Der neue Mensch ist postmaterialistisch orientiert, so sagen die Soziologen, und strebt nach Teilhabe, nach Selbstentfaltung, nach Lebensqualität. Auch der Einsatz für die Gleichberechtigung der Frau und die Anfänge der Umweltbewegung fallen in diese Zeit, die Unternehmen werden mit einer ver 432 wirrenden Vielfalt gesellschaftlicher Veränderungen konfrontriert. Zugleich kämpfen sie mit sinkenden Umsätzen und dem sich verschärfenden internationalen Wettbewerb. Unwahrscheinlich, dass die neuen Manager wirklich so viel Spaß haben, wie sie in Interviews behaupten.

*

Im März 1972 veröffentlicht der Club of Rome einen Bericht namens *Die Grenzen des Wachstums*, der die öffentliche Wahrnehmung der Wirtschaft noch einmal verändert. Ein amerikanisches Forscherteam hat die Zukunft simuliert und sagt voraus, dass eine gleichbleibende Entwicklung von Industrialisierung, Umweltverschmutzung, Ressourcenverbrauch, Unterernährung und Bevölkerungswachstum im Lauf der nächsten hundert Jahre dramatische Folgen hätte. Der Bericht trägt zum Entstehen einer deutschen Bewegung bei, die das Fortschrittsnarrativ des Wirtschaftswunders in Frage stellt. Sind die Autos von Volkswagen und Daimler-Benz, die Kernkraftwerke von Siemens und AEG, die

Chemieprodukte von Bayer und BASF wirklich so gesellschaftsdienlich, wie die Firmen behaupten?

Die Wissenschaftler, die den Bericht verfasst haben, arbeiten am renommierten Massachusetts Institute of Technology. Unmöglich, *Die Grenzen des Wachstums* als das Werk verblendeter Marxisten abzutun. Zögerlich beginnen die Unternehmen, Fragen der Nachhaltigkeit in ihrer Berichterstattung zu berücksichtigen, keine leichte Aufgabe, denn bisher hat man darauf nicht achten müssen. Bei Bosch misslingt der Versuch, die Leistung des Unternehmens in Sachen Umweltschutz zu quantifizieren. Eine Umfrage in den diversen Geschäftsbereichen, so heißt es in einer internen Notiz, hätte »so dürftiges Zahlen- und Tatsachenmaterial« ergeben, dass eine Veröffentlichung im Geschäftsbericht nicht ratsam gewesen wäre.

*

433 Ebenfalls im Jahr 1972 wird das neue Betriebsverfassungsgesetz verabschiedet. Die sozialliberale Koalition ist mit dem Versprechen angetreten, mehr Demokratie zu wagen, der Veränderungswille ist in den ersten Regierungsjahren besonders ausgeprägt. Auch in der Wirtschaft soll die gesellschaftliche Teilhabe verankert werden, das Instrument der Wahl ist die Mitbestimmung. Also werden die Befugnisse der Betriebsräte erweitert, insbesondere in der Personalpolitik, und die Gewerkschaften erhalten Zutritt zu den Unternehmen.

Die Verbände haben die Wirtschaftspolitik der neuen Regierung bekämpft und eine Anzeige in der *Frankfurter Allgemeinen* geschaltet, ein Hilferuf, unterzeichnet von 62 Managern, der Titel ist melodramatisch: »Wir können nicht länger schweigen.« Doch mit der im Betriebsverfassungsgesetz erhobenen Forderung nach einer »menschengerechten Gestaltung der Arbeit« können die Unternehmen schon etwas anfangen, sie nennen es bloß anders, sie sagen »Human Relations«, die Konzepte dafür stammen aus den USA.

In den 1930er Jahren hat ein Soziologe namens Elton Mayo bei der Western Electric Company in Illinois Studien durchgeführt und ist zu

einer Erkenntnis gelangt, die aus heutiger Sicht ziemlich naheliegend erscheint: dass das Wohl eines Unternehmens auch vom sozialen Befinden seiner Mitarbeiter abhänge, von den Bedingungen, unter denen sie arbeiten, von der Anerkennung ihrer Leistung, von der Beziehung zu anderen Mitarbeitenden, von ihrer Stellung im Gesamtgefüge des Unternehmens.

Die Personalabteilungen, die Anfang der 1970er Jahre stark wachsen, setzen den Gedanken der Humanisierung auch deshalb so konsequent um, weil sie in der kommenden Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft auf motivierte Mitarbeiter angewiesen sind. Der Führungsstil ist kooperativ, die Manager üben sich in der Kunst des Delegierens, sie sprechen viel von Teamarbeit und Weiterbildung. Und weil es zeitgeistiger klingt, wird das Englische im Unternehmensalltag präsenter. Wer will schon Führung durch Zielvereinba[434]rung praktizieren, wenn man auch »Management by Objectives« oder MBO machen kann?

*

Überhaupt ist die Reaktion der Wirtschaft auf den Wertewandel von einem permanenten Abwägungsprozess gekennzeichnet, manches wird vehement abgelehnt, anderes übernommen und vereinnahmt, man widersetzt sich und verändert sich doch. *Der neue Geist des Kapitalismus* heißt das Buch der französischen Soziologen Ève Chiapello und Luc Boltanski, das beschreibt, wie Unternehmen die Ideen der Achtundsechziger für sich nutzbar gemacht haben. Mit authentisch linken Vorstellungen von Umverteilung und demokratischer Teilhabe können die Manager nur wenig anfangen. Aber eine ökonomisch gefilterte Auslese, die Innovation, Kreativität, Individualität, Bürokratieabbau und Mitarbeitermotivation betont, ist mit den Anforderungen einer sich wandelnden Wirtschaft durchaus vereinbar.

*

Nordhoffs bereits erwähnte Rede mit dem Titel »Die Revolution in der Betriebsführung« ist ein frühes Beispiel für die Vereinnahmung linker

Terminologie durch die Wirtschaft. Denn was der Vorstandsvorsitzende im Einzelnen empfiehlt, ist keine revolutionäre Umwälzung, sondern eine pragmatische Professionalisierung. Die Manager müssten anpassungsfähiger werden, innovativer und raus aus der Isolation, sagt Nordhoff: Anstatt sich mit dem eigenen Betrieb zu beschäftigen, sollen sie in die Welt ziehen, nationale und internationale Politik studieren, Geburtenziffern, Bildungsabschlüsse, Einkommenshöhen, um dem Kunden schließlich das passende Produkt anbieten zu können.

Einen wehmütigen Blick zurück auf die verlorene Vergangenheit gestattet sich Nordhoff dann doch noch. Man habe während der 435 wunderbaren Jahre die Vorteile des expandierenden Markts in vollen Zügen genossen, sagt er, selbst schwere Fehler seien verziehen worden, und ein gutes Produkt – er denkt an den Käfer – habe damals eine Generation oder länger überdauert, ohne dass man groß etwas habe ändern müsse. Es sei, so sagt Nordhoff am Ende seiner Rede in Baden-Baden, eine schöne Zeit gewesen …

*

Eine Frau. Eine Frau. Endlich eine Frau. Sie heißt Dr. Edith Lukas und kommt 1974 in den Vorstand der Münchener Rück. Zuständig für das Ressort Allgemeine Dienste. Auf dem Foto im Geschäftsprospekt sticht sie heraus. Die Männer tragen dunkle Anzüge, Dr. Lukas posiert im Kleid mit Leopardenmuster.

*

Nach dem Tod des Königs Nordhoff kommt Volkswagen jahrelang nicht aus der Krise. Vorstandsvorsitzende kommen und gehen, sie heißen Lotz und Leiding. Der Ölpreisschock von 1973 trifft den Konzern hart, das Jahr darauf bringt einen Verlust von 800 000 Mark. Der erste wirklich bedeutende Abbau der Belegschaft folgt, aus 125 000 werden 93 000 Mitarbeiter. Der Mann, der die Führung übernimmt, ist Toni Schmücker, ein ehemaliger Ford-Manager, der sich zu einem partizipativen

Führungsstil bekennt. Mit ihm, so sagt er, werde es keine einsamen Entscheidungen mehr geben.

Dass Volkswagen die Krise übersteht, liegt weniger an der neuen Kultur als an den neuen Autos, die zur selben Zeit auf den Markt kommen. Sie heißen Polo, Scirocco und Golf. Letzterer ist der große Erfolg, der den Käfer in seiner Bedeutung für den Mythos VW ablöst. Der Golf ist nicht klein und rund, sondern eher klein und eckig. Aber genau wie sein Vorgänger in den 1950er Jahren entspricht er einem Lebensgefühl.

Jahre später veröffentlicht der Journalist Florian Illies ein Gene[436]rationsporträt. Den Buchtitel leiht er sich bei einer Volkswagen-Kampagne. Die *Generation Golf* steht bei Illies für die zwischen 1965 und 1975 Geborenen, nicht zu spät, nicht zu früh, eine etwas orientierungslose, dafür aber satte Generation – die Kinder des gesellschaftlichen Umbruchs, die den in der Nachkriegszeit erarbeiteten Wohlstand voll auskosten. Von der Revolution, so wie sie Dutschke und andere erträumt haben, will die Generation Golf nichts wissen. Aber ein Stück Wertewandel hat sie mit der Muttermilch trotzdem aufgesogen. Denn die Generation Golf ist hedonistisch geprägt, das Einzige, wogegen sie wirklich kämpfen möchte, schreibt Illies, ist die »Spaßfeindlichkeit«.

437

3
Reuter und Herrhausen

In den frühen 1970er Jahren erhalten zwei Manager fast zeitgleich eine neue Aufgabe. Der eine übernimmt bei Daimler-Benz die Leitung des Ressorts »Unternehmensplanung und Organisation«, der andere baut für die Deutsche Bank eine Abteilung für »Strategische Planung« auf. Es geht um die ganz großen Fragen. Es geht darum, wie sich die Wirtschaft entwickelt, wie sich die Gesellschaft entwickelt. Es geht darum, in einer unübersichtlichen Gemengelage den Überblick zu behalten. Es geht darum, die Vielfalt all dessen, was geschehen könnte, für die überforderten Unternehmen intellektuell fassbar zu machen.

Beide Männer gelten als brillante Analytiker. In der Deutschland AG fallen sie schon deshalb aus der Reihe, weil sie sich auf Soziologen und Philosophen beziehen, auf Karl Popper etwa, den österreichischen Wissenschaftstheoretiker, der meint, die Zukunft sei offen und hänge vom Menschen ab – eine Überzeugung, die beiden Managern entspricht. Sie sind ehrgeizig, sie wollen führen und gestalten, sie wollen Einfluss nehmen auf diese Zukunft, die in den frühen 1970er Jahren offener erscheint als zuvor. Noch etwas haben die zwei Manager gemein: In den traditionsreichen Unternehmen, in denen sie Großes erreichen wollen, bleiben sie beide – jeder auf seine Weise – Fremdkörper.

Der eine, Alfred Herrhausen, hat bei den Vereinigten Elektrizitätswerken Westfalen Karriere gemacht, sein Schwiegervater war dort Vorstandsvorsitzender. Der junge Finanzchef ist den Aufsichtsräten der Deutschen Bank aufgefallen, weil er sich bei einer komplizierten Kapitalerhöhung ungewöhnlich geschickt ange438stellt hat; im Januar

1970 wählen sie ihn, den erst 39-Jährigen, in den Vorstand. Dass Herrhausen bei der Deutschen Bank keine klassische Hauskarriere hinter sich hat, dass er das Geldgeschäft nicht von der Pike auf gelernt hat, lassen sie ihn dennoch spüren. Vielleicht kompensiert er, wenn er Sätze sagt, die so klingen, als stammten sie aus Wittgensteins *Tractatus logico-philosophicus*. Ziel der strategischen Planung, sagt Herrhausen, sei, »dass wir […] die Grenzen des Erfahrbaren und damit auch die des Erreichbaren für unsere Bank weiter hinausschieben und die Bedingungen des Aussagbaren besser erkennen«.

Der andere, Edzard Reuter, fällt in der Daimler'schen Ingenieurskultur genauso sehr aus dem Rahmen. Er hat viel gelesen. Deutsche Klassiker. Englische und amerikanische Literatur. Das erste Buch von John Miltons Epos *Paradise Lost* kennt er fast zur Gänze auswendig. Die Managerprosa ist ihm ebenfalls vertraut, er spricht von Diversifizierung und Risikominimierung, er denkt frühzeitig darüber nach, wie Daimler-Benz die Abhängigkeit von PKWs verringern und neue Geschäftsfelder erschließen könne. Ein Sonderling ist Reuter, weil er kein Techniker ist, keiner dieser typischen Autobosse, die sich in jedes neue Modell setzen, um den Sitzkomfort zu prüfen oder die Passgenauigkeit von Innenteilen und sodann die Verantwortlichen zusammenstauchen, weil irgendetwas nicht stimmt. Und er ist Sonderling, weil er – der Sohn des ehemaligen Berliner Bürgermeisters Ernst Reuter – der falschen Partei angehört, den Sozialdemokraten. Vor der Berufung in den Vorstand muss er sich vom Aufsichtsratschef prüfen lassen: Ob er sich denn auch zur freiheitlich-demokratischen Grundordnung der Bundesrepublik bekenne.

Beide, Herrhausen und Reuter, werden in den 1970er und 1980er Jahren ganz nach oben gespült, weil sie in herausfordernden Zeiten Ideen haben, die den biederen Vorstandskollegen fehlen. Weil sie meinen zu wissen, wie man Daimler und Deutsche Bank in eine neue Zeit führen könne, ohne die Tradition ganz aufzugeben. Sie glauben beide, dass die deutsche Unternehmenskultur wandelbar 439 ist und überlebensfähig. Und sie werden beide an den eigenen Ansprüchen scheitern. Jeder auf seine Weise.

*

Die Ressorts, die Reuter und Herrhausen bei Daimler und der Deutschen Bank Anfang der 1970er Jahre neu aufbauten, waren Ausdruck des Zeitgeistes. In der Wirtschaft überwog damals noch der Optimismus, die Überzeugung, dass man die ökonomischen Probleme mittels langfristiger Planung in den Griff kriegen und zum Wachstum der Wirtschaftswunderjahre zurückkehren könne. Die sozialliberale Koalition vertraute auf die keynesianische Globalsteuerung, die darauf hinarbeitete, konjunkturelle Ausschläge durch eine antizyklische Finanzpolitik auszugleichen.

Der erste große Rückschlag kam im März 1973 – ein paar Tage nachdem Reuter bei Daimler in den Vorstand aufgestiegen war. Die Bundesbank und andere Zentralbanken entschieden sich dagegen, den US-Dollar, der aufgrund der hohen amerikanischen Staatsausgaben unter Druck stand, weiterhin zu stützen, das System fester Wechselkurse war am Ende. Dabei hatte gerade die exportorientierte deutsche Industrie von der Stabilität profitiert, die das Bretton-Woods-System mit sich brachte.

Der zweite und noch größere Rückschlag war der Ölpreisschock im Oktober. Die folgende Rezession stellte die Industrie vor größte Probleme. Unternehmen in den Branchen Stahl, Schiffbau oder Textilien, die schon vorher aufgrund der wachsenden Konkurrenz aus Asien unter Druck geraten waren, verloren nun endgültig den Halt, viele mussten schließen. Bayerische Baumwollspinnereien. Hamburger Kleinstwerften. Kokereien im Ruhrgebiet. Selbst große und breit diversifizierte Unternehmen, die bis dahin als unerschütterlich galten, machten Verluste oder verzeichneten Gewinneinbrüche. Nun rächte sich, dass man während der fetten Jahre mehr auf die Umsätze geschaut hatte als auf die Rentabilität. Die Schulden 440 der AEG, eines Unternehmens mit stolzer Geschichte, wuchsen 1973 auf drei Milliarden Mark, und der Finanzchef warnte seine Vorstandskollegen: »Unkontrolliertes Wachstum wird in der Medizin Karzinom genannt und führt im Allgemeinen zum Tode.«

*

Und dann sind da noch die fünf Freunde. Gleichzeitig kündigen sie bei der amerikanischen Computerfirma IBM, um ein eigenes Unternehmen zu gründen. Sie sind IT-Berater allesamt, ein Berufsbild, das gerade erst im Werden ist, der Auftritt ist so unkonventionell wie divers. Claus, 37 Jahre alt, fährt Porsche und trägt bunte Seidenhemden. Dietmar, 31, ist schlaksig und spielt gern Fußball. Hans-Werner, 32, hat Mathematik studiert und ist eher zurückhaltend. Klaus, 31, liest Bücher und schaut sich nachts die Sterne an. Hasso, 28, hat einen Wuschelkopf und mag harten Gitarrenrock.

Das neue Unternehmen hat einen Namen, der anders klingt als die Gründungen der Kaiserzeit. Es heißt Systemanalyse Programmentwicklung, später wird es zu SAP umfirmiert, ein Kürzel für »Systeme, Anwendungen, Produkte«. Eigene Firmencomputer besitzen die fünf Freunde zunächst nicht, sie programmieren auf den Rechnern ihrer Großkunden. Das Büro in der Mannheimer Altbauwohnung ist entsprechend verwaist. Jeden Freitag nach Feierabend treffen sich alle im Venezia in Östringen, sie essen Pizza Monte Carlo und trinken Moninger Bier, danach wird Fußball gespielt.

SAP ist erfolgreich, während das Land in die Rezession rutscht, weil die Firma in einer Wachstumsbranche tätig ist. Bis dahin hat IBM, der ehemalige Arbeitgeber der fünf Freunde, Hardware und Software im Paket vertrieben. Die US-Gesetzgebung hat den dominanten Computerhersteller gezwungen, die beiden Produkte zu trennen. So entsteht ein völlig neues Geschäftsfeld. SAP entwirft Standardsoftware für die Finanzbuchhaltung, für die Lagerhaltung, 441 für den Einkauf und später auch andere betriebswirtschaftliche Aufgaben.

Organisierter Kapitalismus ist es nicht, was im Badischen geschieht. Hier gibt es keine langfristige Unternehmensplanung, keine Großbanken, die den Aufsichtsratsvorsitz stellen. Bloß ein paar Systemberater, die programmieren und, weil sie damit erfolgreich sind, im Umland von Walldorf Sonnenblumenfelder aufkaufen und dort Bürogebäude hinstellen. Die Frage, die seither immer wieder die Runde macht und auf die niemand eine richtig gute Antwort hat: Warum bleibt der erfolgreiche Newcomer

SAP die große Ausnahme in der deutschen Wirtschaft? Warum gibt es im Land der dreihundert Männer nicht noch mehr fünf Freunde?

*

Einer der dreihundert Männer – der Planungschef der Deutschen Bank – muss seine Ziele wiederholt revidieren. Zumeist nach unten, nicht nach oben, so schlecht läuft es Anfang, Mitte der 1970er Jahre. Herrhausen selbst erklärt irgendwann, dass man vielleicht nicht mehr von Planung sprechen sollte, sondern von der »systematischen Annäherung an wahrscheinliche Entwicklungen«.

*

Gar nicht in die Planung passt der Ölpreisschock Ende 1973. Infolge des Jom-Kippur-Krieges einigen sich die öllieferndenden arabischen Staaten darauf, die westlichen Länder, die Israel mit Waffen unterstützen, unter Druck zu setzen und die Fördermenge zu drosseln. In den Monaten darauf vervierfacht sich der Ölpreis. Das trifft besonders diejenigen Unternehmen hart, die in energieintensiven Sektoren tätig sind. An vier autofreien Sonntagen gehen die Deutschen auf den Autobahnen spazieren, als handle es sich um Feldwege – ein kurioses, ja ein schönes Bild, das aber gar nicht zum Fort442schritt-durch-Technik-Selbstverständnis der Autobauer passt. Bei Daimler-Benz in Stuttgart denkt man einmal mehr über die Diversifikation nach. Erwogen wird Verschiedenstes, der Einstieg in die Computerbranche ebenso wie Investitionen in Mähdrescher und Ackerschlepper. Doch letztlich fehlt es Daimler an Mut, wohl auch aufgrund der alten Firmengewohnheit, wie Edzard Reuter schreibt, »nach Art eines Eichhörnchens umfassende finanzielle Vorsorge für alle nur denkbaren Risiken zu treffen und dafür Mittel zu horten, anstatt rechtzeitig unternehmerisch zu handeln«.

*

Frühzeitig macht sich Reuter Hoffnung auf die irgendwann anstehende Nachfolge des Vorstandsvorsitzenden Joachim Zahn. Wohlwollende

Ratgeber sagen ihm, dass niemand sonst die Daimler-Benz AG so gut kenne wie er, dass kein anderer so weitgehende Vorstellungen von der Zukunft habe. Zahn aber erklärt dem ehrgeizigen Reuter, er käme für die Führung nicht in Frage, weil die Deutsche Bank, der Großaktionär, Vorbehalte gegen einen »Roten« an der Spitze des Autokonzerns habe. Jahrelang ist Reuter bei Daimler beides: ultimativer Insider und krasser Außenseiter.

In seinen Lebenserinnerungen schreibt Reuter, er habe bei Daimler nicht reingepasst, weil er gedanklich zu unabhängig gewesen sei und nicht jenen Kreisen angehört habe, die in Deutschland üblicherweise wirtschaftliche Verantwortung trugen. Den Konkurrenten Gerhard Prinz dagegen, der schon aufgrund seines Namens als geeigneter Thronfolger erscheint, schildert Reuter wie folgt: »Er stammte nun einmal aus einer angesehenen konservativen Familie, hatte ein mittelständisches rheinisches Unternehmen geerbt. Zusammen mit seiner Frau ließ er keine private Einladung aus, führte in Stuttgart ein gastliches Haus, in dem sich die Granden der Republik zur standesgemäßen Beköstigung, zur angeregten Plauderei über die Dinge des Lebens zusammenfanden. Auf den Festspielen dieser Welt, vor allem in Salzburg, war er ständig zu sehen, im ›Goldenen 443 Hirschen‹ dinierend, wohlgefällig über Karajans Stabführung parlierend; alpenländische Verkleidung war selbstverständlich, wenn er an Stammtischen oder Jagdausflügen ins Österreichische teilnahm.«

*

Auf einer Ranch in Texas, die dem Kölner Industriellen Otto Wolff von Amerongen gehört, sieht Herrhausen eine Frau. Sie gefällt ihm, er erkundigt sich nach ihr. Waltraud Baumgartner, Medizinstudentin aus Österreich, dreißig Jahre alt, fragt ebenfalls, wer denn »der fesche junge Mann« sei, der so viel jugendlicher daherkommt als die Berufsbezeichnung, Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, vermuten lässt. Gemeinsam reiten die beiden aus, das Gelände ist riesig,

grasbewachsene Hügel und Kalksteinfelsen, und Herrhausen sagt: »Ich möchte Sie heiraten.«

»Sie spinnen ja, Sie sind doch verheiratet.«

»Das erkläre ich Ihnen alles, wenn wir wieder in Deutschland sind.«

Liebe auf den ersten Blick, eine Geschichte wie viele andere. Doch Herrhausen ist nicht nur ehelich, sondern auch beruflich gebunden – kein Vorstandsmitglied der Deutschen Bank hat sich je scheiden lassen. Hermann Josef Abs selbst, die graue Eminenz, legt Herrhausen nahe, an der kaputten Ehe festzuhalten. Herrhausen trotzt. In einer Vorstandssitzung lässt er, selbst abwesend, eine Erklärung verlesen: Wenn auch nur ein Kollege aufgrund der Scheidung nicht mehr mit ihm arbeiten wolle, sei er bereit, die Bank zu verlassen. Die Kollegen geben nach.

*

In seinen zwanzig Jahren bei der Deutschen Bank liebäugelt Herrhausen immer wieder mit dem Gedanken, Abschied zu nehmen. Freimütig erklärt er dem Ehrenvorsitzenden Abs, der die Kultur der Bank verkörpert wie kein Zweiter, dass er sich den Wechsel zu einem 444 anderen Unternehmen gut vorstellen könne, der Führungsstil der Deutschen Bank sei ihm »zu betulich«. Tatsächlich ist in der Organisationsstruktur der Deutschen Bank eine gewisse Umständlichkeit angelegt. Gelenkt wird die Bank von einem zwölfköpfigen Vorstand, in dem der Sprecher lediglich als Primus inter Pares agiert. Sämtliche Entscheidungen werden einstimmig getroffen. Verweigert auch nur ein Mitglied die Zustimmung, müssen ihn die Kollegen überzeugen, weshalb Entscheidungen von großer Tragweite oft vertagt oder gar nicht erst getroffen werden.

Hinzu kommt, dass die Vorstände, wie Herrhausen sagt, über »deckungsgleiche Kenntnisse« und »ein hohes Maß an gleicher Erfahrung« verfügen, sie haben ganz ähnliche Karrieren durchlaufen und sich währenddessen mit dem gesamten Tätigkeitsfeld der Universalbank vertraut gemacht, bis sie dann – um die fünfzig Jahre alt, männlich, verheiratet – in den Vorstand aufrücken. Lange Auslandsaufenthalte haben die Mitglieder in der Regel genauso wenig vorzuweisen wie

Erlebnisse anderer Art, die ihnen eine Außenperspektive auf das eigene Tun eröffnen würden.

Der Elektriker Herrhausen tut sich schwer mit den Hausgewächsen der Deutschen Bank, mit den mächtigen Hauptfilialleitern, mit den Praktikern, er spricht ihre Sprache nicht, er findet keinen Draht zu ihnen. Ein gutes Gespür hingegen hat er für das, was die Bank von außen tangiert, und das Gespür sagt ihm, dass sich mit dem Ende von Bretton Woods, mit der Ölpreiskrise von 1973 etwas Grundlegendes getan hat, etwas, das die Banken für immer verändern wird.

Herrhausen ist einer der Ersten, die versuchen, diesem Gefühl Konturen zu geben. Mit Blick auf die Milliarden, die aufgrund der explodierenden Ölpreise in die OPEC-Staaten fließen, spricht er von den »neuen Herren über riesige Finanzströme«, die »selbst Getriebene« sind. Und er wirft die Frage auf, wie sich die »gigantisch vagabundierende internationale Liquidität« überhaupt kanalisieren lasse. Schön formuliert. Und vermutlich ein bisschen zu hoch für 445 die biederen Zuhörer, die Herrhausen anlässlich der Anlageberatungswochen in Duisburg adressiert.

*

In den frühen 1970er Jahren nahm die sogenannte Finanzialisierung ihren Anfang – der wachsende Einfluss der internationalen Kapitalmärkte auf die Gesamtwirtschaft. Das Ende der festen Wechselkurse führte dazu, dass die Banken vermehrt mit Devisen handelten und innovative Finanzprodukte entwickelten, um sich gegen die mit Währungsschwankungen verbundenen Risiken abzusichern. Das Geschäft mit Derivaten, mit Swaps, Futures und Optionen diente aber auch schon bald dem Eigenhandel und der Spekulation, sie entwickelten sich zum Selbstzweck und griffen auf immer weitere Wirtschaftsbereiche über.

Auch die Ölpreise trugen dazu bei, dass die Kapitalmärkte an Bedeutung gewannen. Zunächst waren da bloß die sogenannten Eurodollars – amerikanische Gelder, die im Ausland frei gehandelt wurden und deshalb nicht den Vorgaben des US-Gesetzgebers unterlagen. Nun kamen die

Petrodollars hinzu. Milliarden flossen in die ölproduzierenden Staaten und mussten irgendwie investiert werden. Eurodollars und Petrodollars verflüssigten sich zu Herrhausens »gigantisch vagabundierender Liquidität«, zum Treibstoff eines globalen Finanzkarussells, das sich staatlicher Regulierung weitgehend entwand.

Diese Entwicklung wurde durch die Politik noch befördert. Weil sich vor allem in den USA die neoliberale Auffassung durchsetzte, dass eine staatliche Lenkung der Wirtschaft nicht erfolgsträchtig sei, begann der Gesetzgeber, die Bestimmungen, denen die Kapitalmärkte unterlagen, zu lockern. Eine mächtige und zunehmend eigendynamische Finanzindustrie wuchs heran, die zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor wurde, während die klassische Industrie zeitgleich schrumpfte und Arbeitsplätze in Schwellenländer verlagerte.

446 Für die deutschen Universalbanken stellte die Finanzialisierung eine beträchtliche Herausforderung dar. Ein großer Teil ihres Kapitals war in den langfristigen Beteiligungen an Industrieunternehmen investiert, sie verdienten ihr Geld mit Dividenden, mit dem klassischen Kredit- und Einlagengeschäft. Aber um die wachsenden Auslandsaktivitäten langjähriger Firmenkunden zu unterstützen, mussten die Banken die internationale Präsenz stärken, sie begaben sich in Konkurrenz zu den Investmentbanken der Wall Street, die ihrerseits um deutsche Firmenkunden warben. Im Wettbewerb meinten die Banken die Opportunitäten, die der globale Kapitalmarkt bot, nicht ausschlagen zu können. Auch in Frankfurt sprach man nun immer mehr von Mergers & Acquisitions, Initial Public Offerings und Derivatives Trading – Geschäftsfelder, die höhere Gewinne und mehr Aufregung versprachen als der langfristige, ja manchmal auch etwas langweilige deutsche Beteiligungsbesitz.

*

Ein frühes Opfer der Finanzialisierung ist die Herstatt Bank, die im Juni 1974 in die Insolvenz geht, weil sie sich im Devisenhandel verhoben hat. Die Kölner Privatbank wollte die Freigabe der Wechselkurse für sich

nutzen, allzu aggressiv hat sie auf steigende Dollarkurse gewettet. Vorstand und Aufsichtsrat behaupten, sie hätten von den Geschäften nichts gewusst und schieben die Verantwortung auf eine Gruppe junger Devisenhändler, genannt die Goldjungs, die in einem neumodischen Großraumbüro, intern als Raumschiff Orion bezeichnet, mit Millionen gehandelt haben.

Die Goldjungs sind frühe Protagonisten einer Geschichte, die sich noch oft wiederholen wird, auf den Trading Floors von London, New York und Singapur, überall dort, wo mit jugendlicher Unbekümmertheit schnelles Geld zu gewinnen und zu verlieren ist.

Mit den konservativen Großbanken, deren Bilanzsummen ein Vielfaches betragen, hat das Schicksal der Herstatt Bank wenig zu tun. Aber die Kölner Geschichte lenkt den Blick der Öffentlichkeit 447 einmal mehr auf die Banken, und eine alte Diskussion lebt auf: Ob man die Finanzbranche nicht stärker einhegen und ihren Einfluss auf die Industrie, in diesem Kontext oft Realwirtschaft genannt, mindern müsse.

Die sozialliberale Regierung ruft eine Studienkommission ins Leben – Titel: Grundsatzfragen der Kreditwirtschaft –, die prüfen soll, ob sich der Industriebesitz der Banken reduzieren lasse. So kommt es, dass zwei an sich entgegengesetzte Kräfte in dieselbe Richtung zielen. Die deutsche Politik und die internationalen Finanzmärkte zwingen die Großbanken gleichermaßen dazu, ihre Beteiligungspolitik und somit auch ihre Führungsrolle in der Wirtschaft zu überdenken.

*

Die deutsche Wirtschaft gerät ins Blickfeld eines neuen Investorentypus. Mehr Ölgeld fließt in die OPEC-Staaten, als im Nahen Osten investiert werden kann, es muss irgendwo angelegt werden. Die Reaktionen in Deutschland sind zwiespältig. Einerseits gibt es etliche Unternehmen, die unter der Rezession leiden und dringend Kapital benötigen. Andererseits soll wichtiger Industriebesitz nicht ins Ausland abwandern, schon gar nicht in eine Region, die den konservativen Eliten ziemlich fremd

erscheint. Drei große Deals sind es, die Deutschland Mitte der 1970er Jahre beschäftigen.

*

Im Juli 1974 verkauft Berthold Beitz gut 25 Prozent der Fried. Krupp Hüttenwerke GmbH an den iranischen Staat. Der Schah Mohammad Reza Palavi, ein brutaler Despot mit einem Hang zu westlichen Luxusgütern – Lamborghinis, Picassos und die Villa Suvretta bei St. Moritz – kann sich die traditionsreichen, aber unrentablen Hüttenwerke locker leisten, auf Dividenden ist er nicht angewiesen. Beitz dagegen hat das persische Geld dringend nötig, es erlaubt 448 ihm, an verlustbringenden Unternehmungen festzuhalten und auf diese Weise dem Stiftungszweck der Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung zu genügen, der da lautet: »die Einheit des Unternehmens Fried. Krupp dem Willen seiner Vorfahren entsprechend auch für die fernere Zukunft zu wahren«.

*

Weit kontroverser als der Verkauf der Krupp-Anteile gestaltet sich ein Deal, den die Dresdner Bank für die Unternehmerfamilie Quandt organisiert. Die Quandts haben in den 1950er und 1960er Jahren in die Autobrauche investiert und halten Anteile an BMW und Daimler-Benz. Doch die Erben müssen Kredite abzahlen, sind überdies zerstritten und wollen ihre 14 Prozent an der Firma Daimler wieder loswerden. Streng geheim ist die Verhandlung, streng geheim auch die Identität des Käufers; die Quandts selbst behaupten, sie seien bei Vertragsabschluss nicht eingeweiht gewesen. Erst Jürgen Ponto, Chef der Dresdner Bank, verrät, wer die Daimler-Anteile übernommen hat: das Scheichtum von Kuwait. Die Reaktion der Öffentlichkeit fällt ein bisschen so aus, als sei der Stuttgarter Autobauer von Piraten überfallen, versklavt und auf einem morgenländischen Basar versteigert worden. Die Deutsche Bank, selbst Großaktionär bei Daimler, beteuert, sie werde ihr Paket auf keinen Fall loswerden, man wolle vermeiden, so sagt Vorstandssprecher Franz Heinrich Ulrich, »daß aus dem Mercedes-Stern ein Halbmond wird«.

*

Wieder anders liegt der Fall Flick. Die Flicks sind – den Quandts nicht unähnlich – eine prominente Unternehmerfamilie mit Nazivergangenheit. Auch hier sind die Nachkommen entzweit, der ältere ist abgefunden worden, der jüngere, Friedrich Karl Flick, besitzt die Mehrheit an einem Portfolio, das neben den 39 Prozent an Daim449ler noch Anteile an den Firmen Feldmühle, Buderus und Dynamit Nobel enthält. In den krisenhaften 1970er Jahren gerät Flick in Schwierigkeiten. Der Konzern ist kreditfinanziert, die Dividenden fallen geringer aus als zuvor, und einige der Flick-Firmen haben erheblichen Investitionsbedarf.

Ein Gerücht macht die Runde: dass Flick seine Daimler-Anteile an den Schah verkaufen wolle. Die Deutsche Bank, die davon erfährt, informiert die Bundesregierung. An und für sich wünscht die Politik, dass die Großbanken ihre Beteiligungen reduzieren. Nun aber unterstützt der Kanzler Helmut Schmidt die Bemühung der Deutschen Bank, Daimler vor den Ausländern zu retten. Schmidt erklärt dem Bankvorstand, Daimler dürfe auf keinen Fall an die »größenwahnsinnigen Perser« gehen, das lasse »die Selbstachtung des deutschen Volkes« nicht zu. Für zwei Milliarden Mark erwirbt die Deutsche Bank 29 Prozent der Flick'schen Daimler-Aktien.

*

Noch ein deutsches Kulturgut, das geschützt werden soll: die Steinkohle. Die Mehrheit der notleidenden Zechen an der Ruhr ist mittlerweile in die Ruhrkohle AG eingebracht worden, eine vom Staat subventionierte Auffanggesellschaft, die den Niedergang sozialverträglich verwaltet. Im Dezember 1974 führt Schmidts Bundesregierung darüber hinaus den Kohlepfennig ein. Um die »deutsche Energieversorgung zu sichern«, wie es euphemistisch heißt, müssen die Nutzer eine Umlage entrichten, die auf den Strompreis aufgeschlagen wird.

Ebenfalls im Dezember stellen die Künstler Bernd und Hilla Becher ihre Bilder von stillgelegten Zechen im New Yorker Museum of Modern Art aus. Die Musealisierung des Ruhrgebiets nimmt ihren Anfang, immer

mehr alte Fabriken werden unter Denkmalschutz gestellt. So behutsam wie kaum ein anderes Land geht Deutschland mit seiner schrumpfenden Schwerindustrie um. Während im eng 450 lischen Norden und im amerikanischen Rust Belt ganze Regionen verwittern, Opfer eines brutalen Strukturbruchs, der im Großen und Ganzen hingenommen wird, betreiben die Deutschen Altenhilfe, Sterbebegleitung und Grabpflege.

*

Die Verwaltung der Vergangenheit gelingt besser als der Aufbruch in die Zukunft. Schon länger geht die Angst um, man könne im Bereich der elektronischen Datenverarbeitung den Anschluss an die Amerikaner verlieren, die Deutschen sprechen von der »amerikanischen Herausforderung«. Mitte der 1970er Jahre hat IBM einen Marktanteil von über sechzig Prozent im deutschen Computermarkt, in den meisten Betrieben stehen die Rechner der Amerikaner, während die umständlicheren Geräte von Siemens und AEG-Telefunken eher in Finanzverwaltungen und Forschungseinrichtungen zu finden sind.

Die deutsche Industriepolitik läuft darauf hinaus, Staatsgelder an Großunternehmen zu vergeben und auf eine Konsolidierung hinzuwirken, in der die Starken die Schwächeren übernehmen. Ein nationaler Champion soll entstehen, der IBM die Stirn bietet. Für diese Aufgabe kommt eigentlich nur Siemens in Frage, der umsatzstärkste deutsche Hersteller. Siemens übernimmt zunächst die Konrad Zuse KG, dann die Computersparte der AEG-Telefunken und verhandelt schließlich, von der Politik unterstützt, eine Kooperation mit Philips in Holland und CII in Frankreich.

Doch auch Siemens ist nicht stark und flink genug, um mit den Amerikanern mitzuhalten, und hinkt der Entwicklung hinterher. Das europäische Computerprojekt Unidata scheitert im Sommer 1975. In der darauf folgenden Aufsichtsratssitzung der Siemens AG geht es um die hohen Verluste, die das Unternehmen in der Datenverarbeitung macht, es sind Hunderte Millionen. Die Computersparte wird von den Aufsichtsräten als »Wanderdüne« bezeichnet – 451 ein Bild, das der

Dynamik des Geschäfts beileibe nicht gerecht wird, die Branche bewegt sich weit rasanter als die vom Wind verwehten Sandberge, die pro Jahr bloß wenige Meter schaffen.

Moore's Law, so nennt sich die Prophezeiung des Intel-Gründers, der vorhergesagt hat, dass sich die Anzahl der Schaltkreiskomponenten auf einem integrierten Schaltkreis alle zwei Jahre verdoppeln und die Produktion immer kleinerer und leistungsfähigerer Geräte ermöglichen werde. Davon profitieren in den USA nicht bloß die Großen, sondern auch kleinere Firmen, die schnell wachsen. In einem unscheinbaren kalifornischen Vorort namens Los Altos entwerfen zwei Steves einen Computer für den Privatgebrauch, der bloß 666,66 Dollar kostet. Der eine Steve heißt Wozniak und hat das Gerät gebaut, der andere heißt Jobs und versteht sich aufs Marketing: Zu einer Zeit, als sich im fruchtbaren Silicon Valley noch Obstgärten finden, nennt er das Gerät Apple.

*

Alfred Herrhausen wird zum Aufsichtsratsvorsitzenden der Daimler-Benz AG, das ist das wichtigste Mandat der Deutschen Bank. Als Bankenvertreter gehört er außerdem der Studienkommission an, die im Auftrag der Bundesregierung prüft, inwieweit die Macht der Großbanken begrenzt werden sollte. In der Bank heißt es mittlerweile, man habe mit Herrhausen viel vor. Oft tritt er öffentlich auf, er gibt Interviews, hält Vorträge. Und er sorgt dafür, dass ihn die Medien frontal abbilden, nicht im Profil, denn die Nase ist ein bisschen spitz.

Der immer noch jugendlich aussehende Banker wird zu einem Gesicht der Deutschen Bank – und das zu einer Zeit, in der die Linksterroristen immer gefährlicher werden. Im Juli 1977 erschießen Mitglieder der Roten Armee Fraktion den Vorstandssprecher der Dresdner Bank, Jürgen Ponto, bei einem missglückten Entführungsversuch. Die Sicherheitsvorkehrungen für die Banken werden 452 verschärft, alle Vorstände von Deutsche Bank, Dresdner Bank und Commerzbank erhalten nunmehr Personenschutz. Für den Fall einer Entführung setzt Herrhausen ein Schreiben auf und bittet seine Frau darin, »auf

unverantwortliche Erpressungen, die sich gegen den demokratischen Rechtsstaat der Bundesrepublik Deutschland richten, nicht einzugehen«. (Waltraud Herrhausen findet das Schreiben erst nach seinem Tod.)

Was macht das Gefühl der ständigen Bedrohung mit der Psyche? Einmal mehr rücken die Eliten in Politik und Wirtschaft eng zusammen, die Reihen werden geschlossen, und auch die linksliberalen Medien verlieren vorübergehend jedes Interesse an der Frage, ob die Finanzwirtschaft zu viel Macht hat, womöglich möchten sie nicht den Eindruck erwecken, dass sie den Terror gegen die Großbanken publizistisch unterstützen. Die Studienkommission namens Grundsatzfragen der Kreditwirtschaft vertagt sich erst einmal. Viel wird am Ende nicht dabei herauskommen.

*

Zwölf Filmemacher tun sich zusammen, um die paranoide Stimmung im Land einzufangen, der Titel des Projekts *Deutschland im Herbst* geht als Deutscher Herbst in den allgemeinen Sprachgebrauch ein. Der Regisseur Volker Schlöndorff besucht die Beisetzung des ermordeten BDI-Präsidenten Hanns Martin Schleyer in Stuttgart, er filmt die Trauergäste, dreihundert Männer in Schwarz, er filmt die Gastarbeiter, die in der Endfertigung bei Daimler drei Schweigeminuten einlegen, er filmt das Personal, das auf Silbertabletts kalte Platten serviert, er filmt die polierten Limousinen im Daimler-Museum, er filmt die üppigen Kränze, deren Schleifen die Namen der Mächtigen tragen. Helmut Schmidt. Helmut Kohl. Friedrich Karl Flick. Die Filmemacher unterlegen die tristen Bilder mit Klängen von Totenmessen und anderen Trauerstücken. Mozarts *Requiem*. Bachs h-Moll-Messe. Und Schuberts *Winterreise*, das Lied, in dem 453 der Bariton singt: »Und als die Hähne krähten, da ward mein Auge wach, da war es kalt und finster, es schrien die Raben vom Dach.«

*

Gleich achtzig warme Pullover kauft sich Friedrich Karl Flick bei Harry's Men Fashion am Odeonsplatz. Auch für andere Dinge gibt der Erbe viel

Geld aus, für Autos und Yachten. Er investiert ins Nachtleben, er liebt deftiges Essen und bayerische Marschmusik. Wenn Flick in Münchener Clubs seine Lieblingslieder auflegen lässt, leert sich die Tanzfläche im Nu. Die Freundesgruppe, mit der er um die Häuser zieht, besteht aus »Skilehrern, Jägern, Bodyguards und sonstigen Discogestalten« – so schreibt Thomas Ramge, Autor von *Die Flicks* –, und ein jedes Mal, wenn besoffene Mitglieder der Clique Klimmzüge an Kronleuchtern machen oder Bier in die Resonanzböden edler Flügel schütten, kommt Flick für die Schäden auf.

Zur selben Zeit denken die Manager des Flick-Konzerns in Düsseldorf über die steuerlichen Folgen der Verkäufe nach. An sich gelten die zwei Milliarden Mark, die Flick für Daimler erhalten hat, als Betriebsgewinn, sie müssen versteuert werden – es sei denn, es werden damit Investitionen getätigt, die »volkswirtschaftlich besonders förderungswürdig« erscheinen. In großer Eile suchen die Manager nach Investitionen und schicken Unmengen unterschriftsreifer Unterlagen nach München. 208 Millionen Mark für den Versicherer Gerling. 220 Millionen für US-Filter, einen kalifornischen Hersteller von Wasseraufbereitungsanlagen. Und 790 Millionen für W. R. Grace, einen New Yorker Mischkonzern, der Spezialchemie, Heimwerkermärkte, Sportartikel und Kaffeehausketten kombiniert.

Die Geschichte der Flicks wiederholt sich – und sie wird beim zweiten Mal nicht besser. Friedrich Flick, der Vater, hat in der Weimarer Republik ein bedeutendes Industrieunternehmen aufgebaut, er ist von den Alliierten als Kriegsverbrecher verurteilt worden und hat nach der Haftzeit die ganze Steinkohle verkauft und noch ein 454 mal neu angefangen. Auch der Sohn Friedrich Karl Flick stößt nun alles ab – und legt die Erlöse wieder an, damit er keine Steuern zahlen muss. Flick selbst spricht von einer Wachstumsinvestition. In Wahrheit handelt es sich eher um die Karikatur einer Wachstumsinvestition, ein Stück Theater für die Steuerbehörden, ein Operettenstoff.

*

Im April 1979 eröffnet die Deutsche Bank eine Filiale in New York. Sie befindet sich in einem Wolkenkratzer mit Blick auf den Central Park: 49. und 50. Stock, höher als alles, was in Frankfurt in den Himmel wächst. In einer Ansprache vergleicht Vorstandssprecher Wilfried Guth die Ankunft der Deutschen Bank mit der Mondlandung der Amerikaner, gibt aber zu, dass sich das Ereignis aus amerikanischer Perspektive womöglich etwas weniger spektakulär ausnehme. Die Demut spiegelt das Kräfteverhältnis wider. In New York fühlt sich die große Deutsche Bank so klein wie ein Mann auf dem Mond.

*

Das Jahr 1979 gilt als historischer Wendepunkt, als Ausgangspunkt mannigfaltiger Entwicklungen, die uns bis heute beschäftigen. Der Wahlsieg Margaret Thatchers und die Deregulierung der Finanzmärkte. Die vietnamesischen Boat-People und die globalen Flüchtlingsströme. Die sowjetische Besatzung Afghanistans und das Ende der kommunistischen Weltmacht. Der Sturz des Schahs und der Aufstieg des islamischen Fundamentalismus.

Nicht überall sind die geopolitischen Umwälzungen sofort spürbar. In der Krupp-Hauptverwaltung fragt man sich nervös, was die iranischen Revolutionäre mit der Aktienbeteiligung des Schahs anfangen wollen. Die Antwort lautet: nichts. Die Islamische Republik entsendet einen Vertreter in den Aufsichtsrat, dem Beitz vermutlich 455 auch deshalb bescheinigt, ein guter Mann zu sein, weil er die klägliche Verzinsung des Investments stillschweigend erträgt. Nur einmal – Ende der 1980er Jahre, als es besonders schlimm um Krupp steht –, da wird es dem Vertreter der Revolution doch zu bunt, da verweigert er dem Vorstand die Entlastung und schimpft leise vor sich hin. Dass Krupp ein ganz mieser Laden sei, sagt er. Und fragt, wie lange es denn noch dauern solle, bis der Iran endlich mal Geld verdiene.

*

Bei Daimler verabschiedet sich der langjährige Vorstandsvorsitzende. Der Nachfolger von Zahn heißt Prinz. Zwei Manager, die sich Hoffnungen gemacht haben, gehen leer aus. Reuter natürlich. Und Alfred Herrhausen, der seinen Namen überraschend in den Ring geworfen hat. Einmal mehr gibt er der Deutschen Bank zu verstehen, dass er sich in Frankfurt nicht ganz zu Hause fühle – und irritiert damit seine Kollegen. Hilmar Kopper, der fünf Jahre jünger ist, sagt später: Dass es für Herrhausen »ein Shangri-La jenseits der Deutschen Bank« gegeben habe, »das haben wir alten Deutschbanker nicht verstanden«.

*

Der übergangene Reuter hält eine Rede in St. Gallen, er spricht zum Thema »Die Grenzen des Marktes«. Um den Strukturwandel von der schrumpfenden Schwerindustrie zu den Wachstumsbranchen zu bewältigen, sei eine nationale Industriepolitik vonnöten, sagt Reuter, der gleiche Konsens zwischen Staat, Großunternehmen und Gewerkschaften, der – so meint er – auch schon den Wiederaufbau nach dem Krieg ermöglicht habe. An der Rede ist an sich nichts auszusetzen. Reuter fordert ein Bündnis für die Zukunft, ein typisches Zusammenwirken im Sinne des korporativen Kapitalismus. Aber bei Daimler in Stuttgart sind sie trotzdem empört über 456 die Rede – sei es, weil alles, was der Sozialdemokrat Reuter öffentlich sagt, erst einmal suspekt erscheint, sei es, weil sich in manchen Köpfen schon die neoliberale Wende ankündigt, die den Staat aus dem Wirtschaftsgeschehen verbannen möchte. Prompt verabschiedet der Vorstand ein Papier, das besagt, kein Mitglied dürfe sich ohne die Zustimmung des Vorstandsvorsitzenden zu geschäfts- und wirtschaftspolitischen Themen äußern.

*

Immer wieder muss Herrhausen die Frage beantworten, ob die Deutsche Bank zu viel Macht habe. In einem *Spiegel*-Interview weicht er den Journalisten zunächst aus, bloß um sich dann doch zu bekennen: Ja, sagt er, »ich habe gesagt, wir haben Macht«, und fährt fort: »Ich meine aber

Macht im Sinne von Einflussmöglichkeit, nicht Macht im Sinne von Beherrschung.« Das Bekenntnis fällt ihm leichter als anderen, weil er von der Richtigkeit seines Tuns zutiefst überzeugt ist. Schon in seiner Doktorarbeit in den 1950er Jahren hat Herrhausen darauf abgehoben, dass es ein richtiges Denken gebe – eine Aussage, die er später in Anlehnung an den Philosophen Karl Popper leicht variiert, da spricht er dann vom fehlerfreien Denken.

Herrhausens Überzeugung, dass man richtig denken und entsprechend handeln könne, drückt sich in einem Gestaltungswillen aus, der weit über die Belange der Deutschen Bank hinausgeht. Herrhausen möchte Einfluss nehmen auf die Geschicke der deutschen Industrie, und er tut das nicht aus rein ökonomischen Gründen, er ist Patriot, er fühlt sich dem Land verpflichtet. »Wann immer ich aus dem Ausland zurückkomme und im Flugzeug die Durchsage höre, dass man nun bald in Frankfurt landen werde«, sagt Herrhausen einmal, »dann denke ich, ich kehre heim ins schönste Land der Welt.«

Allerdings: Dem Gestaltungsdrang des Bankers Herrhausen sind Anfang der 1980er Jahre zunehmend Grenzen gesetzt. Unter dem Druck der Politik hat die Deutsche Bank bereits begonnen, ihren Industriebesitz zu reduzieren. Und der gesamtwirtschaftliche Füh457rungsanspruch der Bank wird längst nicht mehr so selbstverständlich hingenommen wie noch zur Zeit von Adenauers Küchenkabinetten. Als Herrhausen nach dem Regierungswechsel im Oktober 1982 den Auftrag erhält, eine Lösung für die dauerkriselnde Stahlbranche zu entwickeln, wird sein Vorschlag – die Reduzierung auf eine Rheingruppe und eine Ruhrgruppe – von den beteiligten Unternehmen genauso sabotiert wie von den betroffenen Bundesländern. Der Vorschlag, obgleich gesamtwirtschaftlich sinnvoll, läuft den wuchernden Partikularinteressen zuwider. Es ist etwas faul im schönsten Land der Welt.

*

Ein flatterhafter Erbe mit einer Vorliebe für alpenländische Marschmusik. Seine gewitzten Untergebenen, die korrupten Ministern Briefumschläge

mit Bargeld zustecken. Und eine Regierung, die alles tut, um es dem schwerreichen Mann recht zu machen. Das ist wirklich ein Operettenstoff. Das ist die *Lustige Witwe*, das ist der *Zigeunerbaron*, das ist der *Vetter aus Dingsda*. Aber der Operettenstaat, in dem sich all das ereignet, ist nicht das Fürstentum Reuss-Schleiz-Greiz, sondern die Bundesrepublik Deutschland.

Jahrelang haben die Manager des Flick-Konzerns Gelder an Politiker der großen Parteien verteilt. Die Absicht, mit den Zahlungen die Steuerbefreiung für die Daimler-Erlöse zu erwirken, kann ihnen nicht nachgewiesen werden. Und Friedrich Karl Flick selbst wird, anders als seine Manager, nie angeklagt. Dem verantwortungslosen Erben kommt zugute, dass er sich in der fraglichen Zeit so wenig um sein Unternehmen gekümmert hat, man nimmt ihm ab, dass er – wie er immer wieder betont – nichts gewusst habe. Das Buch zweier *Spiegel*-Journalisten hat den passenden Titel für die Operette: *Die gekaufte Republik*.

*

458 Die einzig bedeutende Partei, die von Flick keine Zahlungen erhalten hat, ist noch jung. Die Grünen sind aus der Anti-Atomkraft-Bewegung hervorgegangen, und sie beanspruchen für sich, dass sie vieles anders machen. Sie stricken Pullover und bringen Blumen mit in den Bundestag. Sie verkörpern etwas Neues, ein zutiefst bürgerliches Milieu, zunehmend einflussreich, das der deutschen Industrie per se kritisch gegenübersteht. Mit der Verflechtung von staatlichen und privatwirtschaftlichen Interessen wollen die pulloverstrickenden Grünen nichts zu tun haben.

*

Die AEG hat den Ausstieg aus der Atomkraft, von dem die Grünen träumen, schon hinter sich. In den 1960er Jahren hat das Unternehmen entschieden, Siedewasserreaktoren zu bauen, eine Technik, die sich als störanfällig erweist. Siemens, der Konkurrent, der Druckwasserreaktoren bevorzugt, muss die unrentablen Aktivitäten der AEG in einem Joint

Venture auffangen und übernimmt die Kraftwerk Union schließlich ganz. Die AEG macht mit der Kernkraft einen Milliardenverlust.

Auch in einem anderen Wachstumsgeschäft, der elektronischen Datenverarbeitung, scheitert das Unternehmen. Die AEG hat weder mit den Großrechnern von Telefunken Erfolg gehabt noch mit den traditionsreichen Büromaschinen von Olympia. Bezeichnend: Als im kalifornischen Silicon Valley die ersten Personal Computer gebaut werden, investiert die Olympia in eine Fabrik für elektrische Schreibmaschinen im sowjetischen Kirowgrad und kündigt an, dass sie dort jährlich 150 000 Stück produzieren wird.

Die arme AEG! Einst in der Kaiserzeit ist sie binnen Kurzem zu einem riesigen Börsenunternehmen herangewachsen, das sich mit Siemens messen konnte. Nach 1945 hat das Unternehmen durch Demontage und Enteignung einen Großteil der industriellen Anlagen verloren. Im Bemühen, rasch zu einstiger Größe zurückzufinden, hat die AEG im Westen maßlos und kreditfinanziert expandiert, 459 immer im Bemühen, den Konkurrenten aus München zu übertreffen, der sich, solider geführt und besser aufgestellt, mehr Behutsamkeit leisten kann.

Wachstum ist ein Karzinom und führt zum Tode, hat der Finanzchef der AEG einmal gesagt. Sanierungen, Kapitalschnitte, Führungswechsel, mehrfach scheint der Krebs besiegt und taucht doch immer wieder auf. Anfang der 1980er Jahre hat die AEG mal wieder einen neuen Chef, er heißt Heinz Dürr und kommt rasch zu dem Schluss, dass die Firma in der vorhandenen Struktur keine Überlebenschance mehr habe. In einem Vergleichsverfahren verzichten die Gläubiger auf 4,4 Milliarden Mark. Muss die alte und kranke AEG wirklich gerettet werden? Henri Nannen, Herausgeber des linksliberalen *Stern*, schreibt ungerührt: »Lasst sie doch pleite gehen!«

*

Im badischen Walldorf wird Kindergeburtstag gefeiert: SAP ist zehn Jahre alt geworden.

*

Die Deutsche Bank entscheidet sich für den Aufbau eines Investmentbankings im angelsächsischen Stil, sie gründet eine Londoner Tochter, die Deutsche Bank Capital Markets. Die Leitung übernimmt ein vierköpfiges Team, drei Deutsche und ein Engländer, der, einem internen Vermerk zufolge, in der Branche als ziemlich »wilder Vogel« gilt. Er heißt Stanley Ross.

Es ist die Zeit, Mitte der 1980er Jahre, in der eine Mythologie rund um die Figur des skrupellos materialistischen Bankers entsteht. Michael Lewis, ein Princeton-Absolvent, Studienfach Kunstgeschichte, wird Trader bei Salomon Brothers, schreibt ein legendäres Buch über die Wall Street und führt den Begriff des »Big Swinging Dicks« in die Umgangssprache ein. Der Big Swinging Dick verkör 460 pert eine Bankenkultur, die Händler dazu einlädt, größtmögliche Risiken einzugehen und dafür größtmögliche Boni einzustreichen.

Den konservativen Vorständen der Deutschen Bank ist diese Kultur völlig fremd – und doch werden sie nun, da sie den Einstieg ins Investmentbanking wagen, immer öfter damit konfrontiert. Der komische Vogel Ross ist der Sohn eines Busfahrers, ein sozialer Aufsteiger, ein Porschefahrer, ein Yachtbesitzer, der mit seinen unkonventionellen Methoden zur Big-Swinging-Dickisierung der einst so vornehmen Londoner City beigetragen hat. Noch vor seinem ersten Arbeitstag bei der Deutschen Bank stellt er weitere Trader ein und verspricht ihnen eine Erfolgsbeteiligung – eine Form der Vergütung, die in Frankfurt in dieser Form gar nicht existiert.

Überhaupt ist es die Deutsche Bank nicht gewohnt, potenziellen Mitarbeitern hinterherzulaufen. Wer in Frankfurt eingestellt wird, muss üblicherweise eine mehrmonatige Probezeit durchlaufen, Hauskarrieren sind die Norm, die Bank stiftet Identifikation und erwartet Loyalität. Ross aber sagt, man müsse jetzt sehr viele »Deutschmarks« in die Hand nehmen, um die besten Mitarbeiter anderer Banken abzuwerben, Leute also, die bei der nächsten Gelegenheit und einem besseren Angebot auch wieder gehen könnten.

Stanley Ross ist der erste Big Swinging Dick, den die Deutsche Bank beschäftigt, weitere werden folgen: Edson Mitchell. Frank Quattrone. Greg Lippmann. Mitte der 1980er Jahre schon bahnt sich der Balanceakt an, der die Deutsche Bank noch lange beschäftigen wird. Tradition oder Zukunft? Universalbank oder Investmentbanking? Frankfurt oder London? Herrhausen, der richtige Denker, hat die passende Antwort, er sagt: beides.

*

In Chicago tritt Michael Jordan, ein Rookie der NBA, zum ersten Mal mit Air Jordans an, den luftgepolsterten Schuhen von Nike, die angeblich besonders hohe Sprünge ermöglichen. Die Firma aus Oregon gewinnt auf dem wichtigen US-Markt und anderswo rasch 461 an Marktanteilen, sie lässt Schuhe zu geringen Kosten in Asien herstellen und investiert ins Marketing. Nike gehört einem Unternehmer namens Phil Knight, der sein Studium an der Stanford Business School mit einer interessanten Masterarbeit abgeschlossen hat. Das Thema ist: »Can Japanese Sports Shoes Do to German Shoes What Japanese Cameras Did to German Cameras?«

Adidas, der fränkische Weltmarktführer, unterschätzt Nike zunächst. Immer noch gehört Adidas der Familie Dassler, die sich ganz auf den innerdeutschen und innerfamiliären Wettstreit mit Puma konzentriert. Zu spät beginnt man, Produktion ins Ausland zu verlagern. Zu spät auch reagiert man auf die großen Trends, die weit weg von der fränkischen Provinz entstehen, auf das Marketingphänomen Michael Jordan zum Beispiel. Und auf die Tatsache, dass immer mehr Menschen joggen gehen und dafür Ausrüstung benötigen. In Herzogenaurach schauen die Techniker auf die weichen Schuhe mit den Waffeleisen-Sohlen herab, in Herzogenaurach heißt es: Jogging ist kein Sport.

*

Im Oktober 1985 erscheint *Ganz unten*, das Buch des Journalisten Günter Wallraff, der zwanzig Jahre zuvor die *Industriereportagen* veröffentlicht

hat. Wieder arbeitet Wallraff in diversen Scheißjobs. (Man darf es so drastisch formulieren, der Autor selbst hat entsprechend annonciert: »Ausländer, kräftig, sucht Arbeit, egal was, auch Schwerst- u. Drecksarb. für wenig Geld.«) Und wieder ist Wallraff unter falschem Namen unterwegs. Nicht Günter Wallmann heißt er diesmal, sondern Ali Levent; er spricht gebrochenes Kölsch, trägt gefärbte Kontaktlinsen, Schnurrbart und Haarteil. *Ganz unten* handelt vom Rassismus, den Türken überall in der Bundesrepublik erleben: im Berliner Olympiastadion, auf dem Münchener Oktoberfest und im Arbeitsalltag bei Thyssen oder Mannesmann.

Die Industrie hat sich seit Wallraffs letztem Besuch stark verändert. In den 1960er Jahren waren die großen Unternehmen auf 462 einen stetigen Zustrom von Arbeitskräften angewiesen, sie waren dankbar für die sogenannten Gastarbeiter, sie nahmen in Kauf, dass die Männer, die aus Kalabrien oder Anatolien kamen, keine gute Ausbildung hatten, dass sie sich schlechter integrieren ließen als die Vertriebenen aus den Ostgebieten und die Übersiedler aus der DDR. Nun aber, Mitte der 1980er Jahre, liegt die Arbeitslosenquote bei acht Prozent, die ungelernten Arbeiter werden in der aufkommenden Wissensgesellschaft nicht mehr benötigt, sie bilden, so sagt es Werner Abelshauser in seiner Wirtschaftsgeschichte der Nachkriegszeit, »eine industrielle Reservearmee«, deren Tätigkeit obsolet geworden ist.

Entsprechend prekär gestaltet sich Wallraffs Recherche. Nicht für die Großkonzerne selbst arbeitet der Enthüllungsjournalist, sondern für die Vogel Industriemontagen KG, eine Leiharbeitsfirma, die ihre Kräfte wiederum der Remmert Industriereinigung GmbH zur Verfügung stellt. Das Subunternehmen kümmert sich um Feinstaub und Giftmüll, den übelsten Schmutz, der bei Thyssen und Mannesmann anfällt. Dennoch ziehen die Leiharbeiter, die bloß eingesetzt werden, weil sie weniger verdienen, die Aggressionen der Stammbelegschaft auf sich. Ein Thyssen-Arbeiter fordert den als Türken verkleideten Buchautor Wallraff so ausdrucksstark wie unmissverständlich auf, richtiges Deutsch zu reden:

»Eure Arschsprache könnt ihr noch lange genug bei euch am Arsch der Welt sprechen, wenn ihr hoffentlich bald wieder zu Hause seid!«

*

Joschka Fischer wird Minister für Umwelt und Energie in Hessen. Bei seiner Vereidigung im Dezember 1985 trägt der Grünen-Politiker Turnschuhe, weiß und knöchelhoch. Das Modell heißt Air Force 1, der Hersteller stammt aus Oregon, nicht aus Herzogenaurach.

*

463 Reuter legt dem übrigen Daimler-Vorstand ein Strategiepapier vor. Erneut schlägt er vor, die Abhängigkeit vom Auto zu verringern und in Wachstumsbranchen zu investieren. Er sagt: der integrierte Technologiekonzern. Und meint: ein Unternehmen, breit und global aufgestellt, in dem verschiedene Geschäftsbereiche gemeinsam Forschung und Entwicklung betreiben, langfristige Strategien verfolgen und auf vielfältige Weise voneinander profitieren. Im Grunde genommen ist das neuer Wein in alten Schläuchen, ein Weltunternehmen, in Wachstumsbranchen tätig, aber verwurzelt in der Kultur des breit diversifizierten deutschen Großkonzerns.

Dass sich Reuter, mittlerweile Finanzchef, mit der Idee des integrierten Technologiekonzerns überhaupt durchsetzen kann, verdankt er dem Aufsichtsratsvorsitzenden. Denn Alfred Herrhausen von der Deutschen Bank verfolgt im eigenen Haus ein ganz ähnliches Ziel. Herrhausen möchte Investmentbanking und Universalbank miteinander verschmelzen, amerikanische Innovationskraft, Risikofreude und Zukunftsorientierung auf der einen Seite, deutsche Kultur, Gründlichkeit und Fachkompetenz auf der anderen. Was für Reuter der integrierte Technologiekonzern ist, das ist für Herrhausen die globale Universalbank.

*

Drei Akquisitionen tätigt Daimler Mitte der 1980er Jahre.

Erstens: MTU, ein Hersteller von Flugmotoren und Triebwerken, an dem Daimler ohnehin schon fünfzig Prozent hält. Für 550 Millionen Mark erwirbt Daimler die andere Hälfte, um die Firma zu einem führenden Hersteller der Luft- und Raumfahrttechnik auszubauen.

Zweitens: die Dornier GmbH, ebenfalls tätig in Luft- und Raumfahrt. Bei einem Abendessen im Stuttgarter Neuen Schloss lernt Reuter den Unternehmer Claudius Dornier kennen – ein Zufall, dass er von der Verkaufsabsicht erfährt. Jahre später kommt Reuter darauf zurück. Die Verhandlungen geraten zur Peinlichkeit, weil 464 sich der Großkonzern von einer geschickten Rechtsanwältin, der Schwiegertochter Dorniers, über den Tisch ziehen lässt und Garantiedividenden und weitgehende Minderheitsrechte einräumt. Für die Mehrheit zahlt Daimler 440 Millionen Mark.

Drittens: die AEG. Ausgerechnet. Seit Jahren bewegt sich das Traditionsunternehmen am Rande des Konkurses und sucht nach einem Retter. Der Retter ist Reuter, er möchte auf die Forschung der AEG zugreifen und in vielversprechende Sparten der Hochtechnologie einsteigen. Dass der Elektrokonzern AEG in keinem seiner mannigfaltigen Geschäftsfelder über eine globale Führungsposition verfügt, darüber sieht der Daimler-Manager wunschgläubig hinweg. Für 1,5 Milliarden Mark erwirbt Daimler eine Mehrheit.

Der Kauf der AEG wird zum Sinnbild der Daimler'schen Fehlentwicklung. Reuter plant den Aufbau eines integrierten Technologiekonzerns, in dem verschiedene Bereiche – Personen- und Lastkraftwagen, Luft- und Raumfahrt und Elektrotechnik – ineinandergreifen. Doch die Umsetzung wirkt opportunistisch, geradezu willkürlich. Jahrelang hat Daimler, in Reuters Worten, Geld gehortet wie das Eichhörnchen die Nüsse, nun schmeißt der Konzern damit um sich. Es gibt einen abwertenden Begriff für das, was Reuter aus Daimler macht: Der Stuttgarter Hersteller von Premiumautomobilen wird zum Gemischtwarenladen.

*

Seit der Kaiserzeit beruhte die deutsche Wirtschaftskultur auf dem Gedanken, dass das Ganze mehr wert sei als die Einzelteile. Um der langfristigen Stabilität willen waren die Unternehmen in unterschiedlichen Branchen tätig. Sie kontrollierten innerhalb eines Geschäftsfelds beträchtliche Teile der Wertschöpfungskette selbst oder arbeiteten mit vertrauten Lieferanten zusammen. Darüber hinaus kooperierten sie auch mit der Konkurrenz, etwa in der Berufsausbildung oder in der Verbandsarbeit. Die derart vernetzten Akteure ergänzten sich und trugen so zum Erfolg des Wirtschaftsstandorts [465] Deutschland bei, ein gesamthaftes Gelingen, das auf den Einzelnen zurückwirkte.

In den Vereinigten Staaten dagegen gingen die Überlegungen in eine ganz andere Richtung. Seit den frühen 1980er Jahren tauchten dort vermehrt die sogenannten Corporate Raider auf, die sich mit geliehenem Geld bei Unternehmen einkauften, um diese zu zerschlagen und die Einzelteile mit Gewinn abzustoßen. Als Angriffsziel diente der behäbige Großkonzern, der mehrere Sparten mit unterschiedlicher Profitabilität betrieb und zuließ, dass einige hochrentable Geschäfte die anderen mitfinanzierten.

Nicht alle Investoren waren so aggressiv wie die Corporate Raider, die dank der Hollywoodfilme *Wall Street* und *Pretty Woman* in die Popkultur eingingen. Aber auch die großen institutionellen Anleger, die über die wachsenden Gelder der Pensionskassen verfügten, investierten eher mittelfristig als langfristig, achteten auf Gewinn- und Kursentwicklung. So wandelte sich der Kapitalismus einmal mehr. Aus dem Managerkapitalismus, der den Unternehmerkapitalismus abgelöst hatte, wurde Mitte der 1980er Jahre der Investorenkapitalismus.

Der Auftritt der Investoren, die auf die Maximierung des Shareholder-Values zielten, stellte die Manager großer Konzerne vor erhebliche Herausforderungen. Um sich gegen Angriffe zu wappnen, mussten sie dafür sorgen, dass sämtliche Geschäftsbereiche profitabel arbeiteten und das Unternehmen eine entsprechend hohe Börsenbewertung hatte. Berühmt wurde Jack Welch, der brachiale CEO von General Electric, der sämtliche nichtperformenden Geschäftsfelder des breit aufgestellten

Traditionsunternehmens einer Überprüfung unterzog, um eine harte Entscheidung zu treffen: »fix it, close it or sell it.«

Unausweichlich, dass sich der Blick der Investoren irgendwann auf Deutschland richtete. Auf die riesigen Werte, die in den Traditionsunternehmen steckten. Auf profitable Kerngeschäfte, deren Margen durch andere Unternehmensteile verwässert wurden. Auf die sogenannten stillen Reserven – die Gewinne, die in der Bilanz 466 nicht offen ausgewiesen waren. Aufgrund der Besitzverhältnisse durfte sich die Wirtschaft vor ausländischen Begehrlichkeiten sicher fühlen. Die wichtigsten Konzerne waren in den Händen deutscher Banken und Versicherer und damit vor feindlichen Übernahmen gefeit. Aber wie lange noch?

*

Die Zukunft hat Geburtstag. So heißt die Fernsehshow, ausgestrahlt auf ARD, ORF und SRF, die Daimler-Benz zum hundertsten Jahrestag des Patents für das »Fahrzeug mit Gasmotorenbetrieb« ausrichtet. Ist das nun ein besonders hintersinniger oder ein besonders unsinniger Titel? Eher Letzteres. Die Zukunft gehört den Mutigen. Sie liegt in den Sternen. Oder sie wird es zeigen. Aber kann sie auch Geburtstag feiern?

Mit den Vorbereitungen für das Fest ist man in Verzug geraten, vor viertausend Gästen in der Hanns-Martin-Schleyer-Halle in Stuttgart muss improvisiert werden. Besonders peinlich gerät die Präsentation ikonischer Wagen aus aller Welt, die von Prominenten auf die Bühne gefahren werden, begleitet von folkloristisch kostümierten Tanztruppen und moderiert von Hansjörg Felmy, dem Star des Fünfziger-Jahre-Films *Und ewig singen die Wälder*. Felmy intoniert: »Ein Volvo 740 Turbo von einer Wikingertruppe bewacht. Aus der Sowjetunion ein Lada 2107 GL, begleitet vom Ensemble Balalaika Wolga. Aus den USA von American Motors ein Jeep Cherokee, stilgerecht von Indianern begleitet.«

So geht das am 29. Januar 1986. Ewig singen die Wälder, und das Publikum wird immer ungeduldiger. Richard von Weizsäcker, Bundespräsident, erklärt dem Daimler-Chef Werner Breitschwerdt, dass er

gehen müsse, wenn Breitschwerdt den unerträglichen Abend nicht sofort beende. Der arme Breitschwerdt begibt sich hinter die Bühne, um der Anweisung Folge zu leisten – und scheitert. Das Programm ist wie ein Motor von Daimler, es läuft und läuft, die Schweiz und Österreich klinken sich vorzeitig aus, und die *Tages* 467 *themen* müssen auf elf Uhr verschoben werden. In der Nachlese wird ein Schuldiger gesucht. Also Breitschwerdt. Aber im Grunde genommen muss die gesamte Deutschland AG, die sich hier versammelt hat, für das missglückte Großereignis einstehen. Wie soll sie bloß in die Zukunft gehen, wenn sie es nicht einmal schafft, ein fröhliches Fest zu organisieren?

*

Im selben Jahr, 1986, wird Deutschland zum ersten Mal Exportweltmeister, die Volkswirtschaft also, die weltweit die meisten Güter exportiert. Hermann Simon, ein Professor in Bielefeld, überlegt, worauf die Stärke des deutschen Außenhandels zurückzuführen ist. Zunächst denkt er an die üblichen Verdächtigen, Daimler, Siemens und Bayer. Doch als er seine Studenten mit Diplomarbeiten und Dissertationen zum Thema beschäftigt, stellt sich bald heraus, dass ein zunehmend wichtiger Beitrag von inhabergeführten Mittelständlern stammt, die kaum einer kennt, weil sie in Nischen tätig sind. Der Begriff »Hidden Champion«, den Simon in den folgenden Jahren popularisiert, ergänzt und bereichert das Selbstverständnis der deutschen Wirtschaft: Da sind eben nicht nur die hinlänglich bekannten Großkonzerne, die zunehmend vom Investorenkapitalismus tangiert werden, sondern auch die unscheinbaren Familienbetriebe, die eine andere und in mancher Hinsicht konservativere Unternehmenskultur beibehalten. Die Führung ist oft patriarchalisch geprägt, die Inhaber planen langfristig, sie setzen auf Mitarbeiterbindung und Kundennähe – und suchen weder den raschen Börsengang noch die Aufmerksamkeit der breiten Öffentlichkeit.

*

Ein klägliches Ende nimmt das Familienunternehmen Flick. Was davon noch übrig geblieben ist, verkauft Friedrich Karl Flick an die Deutsche Bank. Die Bank zerpflückt das Erbe, stößt die Einzel[468]teile ab und macht einen Gewinn von einer Milliarde Mark. Ein phänomenales Geschäft und ein neues Rollenverständnis: Die konservative Deutsche Bank verfährt mit Flick wie ein amerikanischer Corporate Raider.

*

Die Szene in *Pretty Woman*, in der Richard Gere seine Tätigkeit als Corporate Raider erklärt, ist aufgrund eines Anschlussfehlers als »Breakfast Blunder« in die Filmgeschichte eingegangen. »Was machst du eigentlich beruflich?«, fragt Julia Roberts, da hat sie noch ein Croissant in der Hand. Gere antwortet: »Ich kaufe Firmen.« »Was für Firmen?« »Ich kaufe Firmen, die finanzielle Schwierigkeiten haben.« Schnitt. Und Roberts' Frühstückscroissant ist zum Pfannkuchen geworden.

*

In Hannover steigt die erste Cebit. Das Kürzel steht für »Centrum für Büroautomation, Informationstechnologie und Telekommunikation«. Auf dem Messegelände, im Nixdorf-Saloon, spielt die Band den Song »Souvenirs«, als der Foxtrott tanzende Heinz Nixdorf, Gründer der Nixdorf AG, zusammenbricht und stirbt. »Stop all the clocks, cut off the telephone«: Um dem Wirtschaftswunderunternehmer die letzte Ehre zu erweisen, legen Büroautomation, Informationstechnologie und Telekommunikation am nächsten Morgen eine Schweigeminute ein.

*

Noch ein Todesfall. Horst Dassler, Chef von Adidas und Sohn des Gründers, stirbt im April 1987. Seine vier Schwestern erben die Anteile, sie heißen Inge, Karin, Brigitte und Sigrid, und sie sind überfordert. Eine McKinsey-Studie, in Auftrag gegeben vom Manage[469]ment, zeichnet ein haarsträubendes Bild der wirtschaftlichen Lage. Die vier Schwestern meinen möglichst rasch verkaufen zu müssen, es ist das traurige Ende

eines großen Familienunternehmens, das in der Folge zum Spielball verschiedenster Interessen wird. Der, die, das – alle wollen Adidas.

Den Zuschlag erhält zunächst Bernard Tapie, halbseidener Besitzer des Fußballclubs Olympique Marseille, der Firmen kauft und verkauft wie Richard Gere in *Pretty Woman*. Für bloß 440 Millionen Mark übernimmt er achtzig Prozent von Adidas und erklärt den empörten Deutschen, der Deal sei Balsam für die deutsch-französische Freundschaft, weil sie den Minderwertigkeitskomplex der Franzosen lindere. Tapie allerdings gerät in Geldnot, der Reigen nimmt kein Ende, eine Investorengruppe um die Bank Crédit Lyonnais kauft das Aktienpaket und reicht es an Robert Louis-Dreyfus weiter, noch ein französischer Investor, der Adidas schließlich an die Börse bringt.

Kaum anders ergeht es Puma, dem Unternehmen, das einst Rudolf Dassler gründete, weil er sich mit dem Bruder Adolf zerstritten hatte. Auch Puma wird wie ein kleiner Familienbetrieb geführt, auch Puma leidet an Kapitalmangel und an einer intransparenten Geschäftskultur. Ein Börsengang im Juli 1986 soll helfen. Doch er bekommt dem Turnschuhhersteller schlecht, die Firma macht hohe Verluste in den USA, und auch der zu teuer abgeschlossene Sponsoringvertrag mit Wimbledon-Sieger Boris Becker belastet die Bilanz. Der größte Kreditgeber ist die Deutsche Bank. Sie zwingt die Dasslers zum Rückzug und übernimmt das Unternehmen, um es an eine Schweizer Handelsgesellschaft mit Sitz in Hongkong weiterzuverkaufen, die bald darauf einem schwedischen Mischkonzern weicht. Wer soll da noch den Überblick behalten?

Puma und Adidas: Jahrzehntelang haben die Geschwisterfirmen im internationalen Turnschuhgeschäft um Verträge und Kontakte gekämpft, sie haben sich gehasst und in einem inzestuösen Wettbewerb aufgerieben, sie haben die kleine Stadt Herzogenaurach in zwei Lager geteilt, das Adidas-Lager südlich der Aurach und das 470 Puma-Lager nördlich der Aurach, sie haben alles getan, um sich voneinander abzugrenzen, bloß um am Ende das gleiche Schicksal zu erleiden. Allzu lange haben sie sich auf das solide Handwerk verlassen, auf die persönlichen Beziehungen zu den

Sportlern, zu den Funktionären der Fifa und des Olympischen Komitees und dabei die Entwicklung des Weltmarkts außer Acht gelassen.

Nike dagegen, der Wettbewerber aus Oregon, hat frühzeitig die eigentliche Fertigung in Billiglohnländer verlagert und die Effizienzgewinne in ausgeklügeltes Design und Marketing investiert, in die globale Kampagne, die Ende der 1980er Jahre so überaus erfolgreich ist: »Just Do It«. Im selben Jahr, 1988, stellt Adidas einen neuen Laufschuh vor, entwickelt von renommierten Professoren. Die Technologie ist überragend. Aber die Vertreter müssen Skelettmodelle mitnehmen, wenn sie den Schuh in Sportgeschäften präsentieren, und weil Adidas zu spät bemerkt hat, dass der eigentlich vorgesehene Name »Freedom« schon an einen Hersteller für Hygieneartikel vergeben ist, heißt der Schuh »Torsion«, das ist Französisch für »Verdrehung«.

*

Die Deutsche Bank ist froh, dass sie ihren Anteil an Puma losgeworden ist. Bei Continental, Nixdorf und den Bergmann-Elektricitäts-Werken ist die Bank ebenfalls ausgestiegen, die Prozente an Philipp Holzmann und der Hapag-Lloyd werden reduziert. Einmal mehr denkt man in Frankfurt grundsätzlich über den Industriebesitz nach. Herrhausen gibt eine interne Untersuchung in Auftrag, eine Bestandsaufnahme, die zeigen soll, was man überhaupt noch hat und wie man damit verfahren soll.

Tatsächlich scheinen die großen Aktienpakete nicht mehr so attraktiv, die Dividenden fallen niedriger aus als in der Nachkriegszeit, und es gibt plötzlich wichtigere Dinge als Aufsichtsratstermine in Kornwestheim und Hamburg-Harburg, denn das Kapital, das in 471 den Anteilen steckt, könnte auch für den Einstieg ins lukrative, aber riskante Investmentbanking verwandt werden.

Herrhausen, der Veränderer, der eine globale Universalbank aufbauen will, sieht den Industriebesitz zunehmend als Pflichtaufgabe, als patriotische Dienstleistung, die die Bank nicht um des eigenen Vorteils willen wahrnimmt, sondern um den Standort Deutschland zu schützen. Umso mehr frustriert ihn, dass der innenpolitische Druck bestehen bleibt,

dass die langfristigen Beteiligungen als unzulässige Machtkonzentration gesehen werden. Ein Gigant sei die Deutsche Bank bloß im eigenen Land, so sagt er immer wieder, und abgeschlagen im internationalen Wettbewerb mit den Amerikanern und Japanern.

In einem Brief an einen befreundeten Manager stellt Herrhausen die Diskussion um die Bankenmacht als »Epidemie der kollektiven Unvernunft« dar. Natürlich könnten Banken auch ohne Industriebesitz leben, so meint er. Seien sie aber gezwungen, diesen zu verkaufen, gehe das zulasten der deutschen Wirtschaft, die ins Blickfeld ausländischer Investoren rücke. Er schreibt: »Man kann nicht gleichzeitig die Industriebeteiligungen der Banken verteufeln, die Kreditinstitute aber dann auffordern, in Notfällen einzuspringen, um den Verlust von Abertausenden von Arbeitsplätzen zu verhindern.«

*

Eine Opportunität ergibt sich unterdessen in London. Dort sind die »Guinness Four« aufgeflogen, englische Geschäftsmänner, die den Kurs von Guinness manipuliert haben, um der Brauerei die aktienbasierte Übernahme eines Konkurrenten zu erleichtern. Der Skandal kann als unerwünschte Nebenwirkung einer radikalen Entfesselung interpretiert werden. Die Londoner Börse hat sich unter der Thatcher-Regierung für ausländische Banken geöffnet, die Vorschriften für den Wertpapierhandel gelockert und den elektroni 472 schen Handel eingeführt. Die englischen *merchant banks* stehen plötzlich in Konkurrenz zu den Wall-Street-Banken, sie verlieren Marktanteile und müssen sich den Gepflogenheiten der Amerikaner anpassen, die schneller sind und aggressiver.

Eine der traditionsreichsten Londoner Banken, die sich müht hinterherzukommen, ist in den Fall Guinness verwickelt. Die Reputation leidet unter dem Skandal – und die Bilanz unter dem Börsencrash vom Oktober 1987. Es heißt, die ehrwürdige Morgan Grenfell könnte bald von einem ausländischen Wettbewerber übernommen werden.

In ersten Gesprächen trägt die Deutsche Bank den Decknamen Adler. Morgan Grenfell ist Bulldog. Dass Bulldog in Schwierigkeiten steckt,

schreckt Adler nicht. Im Gegenteil: In einem internen Vermerk heißt es, die Tatsache, dass Mitarbeiter von Bulldog aufgrund des Guinness-Skandals »ihr Selbstvertrauen verloren« hätten, sei positiv zu bewerten, die Übernahme der geschwächten Institution erscheint plausibel.

Allerdings befürchten etliche Mitarbeiter von Bulldog, sie könnten in einer Fusion mit Adler ihre Freiheiten verlieren. Und auch bei Adler gibt es Leute, die sich fragen, ob Bulldog wirklich zu ihnen passt und integriert werden kann. Das Geschäft von Adler und Bulldog ist von Anfang an mit massiven Widerständen behaftet. Da hilft auch nicht, dass Bulldog in weiteren Gesprächsrunden einen neuen Namen erhält. Aus Bulldog wird Magic.

*

Die Expansion der Daimler-Benz AG gerät mehr und mehr zu einer Variation des Kinderspiels Ich packe in meinen Koffer. Denn längst produziert Daimler mehr als bloß Mercedes und Lastwagen, das Unternehmen packt in seinen Koffer: Flugmotoren. Lenkwaffen. Fernseher. Drohnen. Gasturbinen. Staubsauger. Kraftwerke. Und elektrische Schreibmaschinen.

Nun soll auch noch Deutschlands größter und wichtigster Rüs[473]tungshersteller hinzukommen. Messerschmitt-Bölkow-Blohm oder MBB heißt das Unternehmen, das Kampfflugzeuge, Hubschrauber und Trägerraketen herstellt und darüber hinaus am europäischen Luftfahrtkonsortium Airbus beteiligt ist. Die Mehrheit liegt bei den Ländern Bayern, Hamburg und Bremen, doch die Bundesregierung will die öffentliche Beteiligung zurückfahren. Reuter zeigt sich interessiert. Er möchte den integrierten Technologiekonzern vervollständigen.

Kurz vor Weihnachten 1988 genehmigt der Aufsichtsrat den letzten großen Deal der alten Bundesrepublik, ein Parforceritt, der sich über alle Widerstände hinwegsetzt. Da sind die Daimler-Manager, die sich wieder ins Kerngeschäft zurückziehen wollen. Die Gewerkschafter, die sich um die Arbeitsplätze sorgen. Die Wettbewerbshüter, die befürchten, dass die Bundeswehr bald nur noch einen einzigen Auftragnehmer hat. Und die

Medien, die immer wieder in Erinnerung rufen, dass Daimler als Kriegszulieferer eine lange und finstere Geschichte hat. In linken Kreisen kursiert ein Flugblatt mit Fadenkreuz. Nicht Reuter, den Sozialdemokraten, zeigt es, sondern Herrhausen, den Aufsichtsratsvorsitzenden, der sich als Herr des Geldes besser eignet für Anschlagsfantasien.

*

In seiner letzten Zeit als Vorstandssprecher der Deutschen Bank ist Alfred Herrhausen ein Getriebener, das Arbeitspensum scheint kaum noch zu schaffen, die Zentrifugalkräfte einer deutschen Wirtschaft, deren Zusammenhalt schwindet, zerren ihn mal hierhin, mal dorthin.

Fast trotzig, wie offensiv sich der vielkritisierte Herrhausen den Medien stellt. Immer wieder gibt er Interviews. Der amerikanischen *Business Week*, auf deren Cover er vor einem Tresor posiert. Und dem *Spiegel*, der ein bösartiges Porträt zusammenschreibt: »Getrieben von einem unersättlichen Bedürfnis nach Anerkennung und Bestätigung, ist Herrhausen überall da zu finden, wo Entscheidungsträ474ger und Meinungsführer zusammenkommen.« Selbst für eine Bad Homburger Schülerzeitung findet Herrhausen, der meint, dass sich die Bank vor der breiten Öffentlichkeit nicht verstecken dürfe, eine Stunde Zeit.

Dem Standort Deutschland fühlt sich Herrhausen ebenfalls verpflichtet. Obwohl er an der Richtigkeit der Fusion von MBB und Daimler zweifelt – er befürchtet, sie könnte den Autobauer überfordern –, stimmt er dem Deal zu. Denn er glaubt, dass die Konzentration der Kräfte letztendlich im nationalen Interesse sei. Was macht er sonst noch? Für den Kanzler Kohl übernimmt er politische Aufträge, im Sommer 1989 reist er nach Ungarn, um über Finanzhilfen und Reiseerleichterungen zu verhandeln. In Washington stößt er andere Banken vor den Kopf, weil er einen partiellen Schuldenerlass für die Schwellenländer fordert.

Überhaupt macht sich Herrhausen viele Feinde, auch im eigenen Haus, wo er die überfällige Umstrukturierung forciert, eine Zentralisierung, die den Einfluss der mächtigen Filialleiter beschneiden soll. Darüber hinaus wünscht sich Herrhausen, dass die Bank zugänglicher und sympathischer

werde. Er sagt: »Die freundlichste Bank« – eine Zuschreibung, die der Außenwirkung nicht unbedingt entspricht.

Herrhausen holt, unkonventionell, eine Literaturwissenschaftlerin namens Gertrud Höhler ins Haus, die sich mit dem Reputationsproblem beschäftigen soll. Höhler hat eine Poetologie Rainer Maria Rilkes publiziert, nun entwickelt sie eine Exegese der Deutschen Bank, die, so schreibt sie, den alten Sekundärtugenden verhaftet geblieben sei, zu wenig Raum lasse für Pioniergeist und Originalität und außerdem zu viele altgediente Banker beschäftige, die keine Ideen mehr hätten.

Ebendiese alten Banker verweigern Herrhausen die Gefolgschaft. Sie wollen keine Literaturwissenschaftlerin, und sie wollen keine Zentralisierung. Vor allem aber lehnen sie den Einstieg ins Investmentbanking ab, denn sie fürchten, dass die Sitten der Londoner City auch in Frankfurt einziehen könnten: der außer Kontrolle ge
475
ratene Eigenhandel, die hohen Boni, die verdammten Big Swinging Dicks.

Die globale Universalbank ist Herrhausens Versuch, das, was auseinanderstrebt, zusammenzudenken, die Widerstände in Frankfurt und London dialektisch zu überwinden, er stellt sich eine Bank vor, die, wie seine Biografin Friederike Sattler schreibt, »präsent auf allen relevanten Regional- und Produktmärkten« ist und »das jeweils Beste des kontinentaleuropäischen und des angelsächsischen Modells« vereint. Also beteiligt sich die Deutsche Bank an mehreren Banken im Ausland und an der deutschen Beratungsfirma Roland Berger, die beim Geschäft mit Fusionen und Übernahmen helfen soll. Die Bank steigt ins Geschäft mit Lebensversicherungen ein, obwohl die Allianz, ein an sich zurückhaltender Anteilseigner, protestiert.

Und auch den Kauf von Morgan Grenfell treibt Herrhausen voran. Viel zu lange hat er über den großen Wurf geredet, als dass er jetzt noch zurückziehen könnte. Herrhausens Mitarbeiter in der Konzernentwicklung haben sich Morgan Grenfell ganz genau angeschaut. Sie kommen zu dem Schluss, der Preis von 950 Millionen Pfund liege viel zu hoch, außerdem seien die Engländer nur in wenigen Bereichen des

Investmentbankings wirklich erstklassig, in anderen dagegen weit abgeschlagen. Ein Mitarbeiter sitzt mit Herrhausen im gepanzerten Dienstwagen und erklärt ihm das alles. Vielleicht wird Herrhausen in diesem Moment bewusst, dass er den Pfad des richtigen Denkens verlassen hat. Er sagt freundlich: »Verstehe ich auch, aber wir machen es trotzdem.«

*

Auf die Frage eines spanischen Magazins, was er im Ruhestand machen wolle, antwortet Herrhausen: Brahms hören. Und ein Buch schreiben über die Identitätskrise der deutschen Gesellschaft.

*

476 In der Tat schien die westdeutsche Wirtschaft in den späten 1980er Jahren am Ende einer Ära angelangt. Die Unternehmen, die den Kern der Deutschland AG ausmachten, hatten Krisen und Kriege überstanden und das Geschäft nach 1945 erfolgreich wiederaufgebaut. Doch eine gewisse Ideenlosigkeit, eine Erschöpfung, ein Nicht-Weiterwissen war vielerorts spürbar. Nicht bloß bei der Deutschen Bank stemmten sich die Traditionalisten gegen kulturelle und ökonomische Entwicklungen, die den alten Gepflogenheiten zuwiderliefen.

Dabei war die Erosion der Strukturen nicht mehr umzukehren, eine Rückkehr zum Vorher unmöglich. Der Wertewandel, den die Soziologen schon in den frühen 1970er Jahren erkannt haben, hatte die bürgerliche Mitte der Gesellschaft erfasst. In meinungsbildenden Institutionen, in Medien, Hochschulen und Kultureinrichtungen, wirkte eine neue und nicht unbedingt wirtschaftsfreundliche Generation. Die Verflechtung von Politik und Industrie, so wie sie sich im Flick-Skandal offenbart hatte, wurde aus guten Gründen nicht länger hingenommen.

Zur selben Zeit zeigte sich der Einfluss der globalen Finanzmärkte in Deutschland immer deutlicher. Die Großbanken hatten ihre Beteiligungen an wichtigen Industrieunternehmen allmählich reduziert – und das nicht nur, weil die Öffentlichkeit die Bankenmacht kritisch sah, sondern auch,

weil die investierten Mittel anderswo lukrativer angelegt werden konnten. Die Deutsche Bank machte erste Gehversuche in London und New York. Ein Vorbild, dem andere deutsche Banken folgen sollten.

In der Industrie nahm eine Standortdebatte die kommenden Herausforderungen vorweg. Die Deutschen fragten sich, ob ihre Produktionsweise im verschärften Wettbewerb global integrierter Kapital- und Warenmärkte noch Erfolg versprach. Ob das deutsche Modell überhaupt eine Zukunft hatte. Überlegungen, große Teile der Produktion in Niedriglohnländer auszulagern, auf profitable Kerngeschäfte zu fokussieren und die Gelder der Wall Street zu nutzen, um in ebendiesen Kerngeschäften global zu expandieren, 477 existierten bereits in den 1980er Jahren. Aber, so fragte sich mancher gediegene Wirtschaftsbürger: Würden die Unternehmen dann nicht ihre nationale Identität preisgeben? Die Kultur? Die ganze Geschichte? Die gewachsenen Beziehungen zu anderen Akteuren der deutschen Wirtschaft? Jüngere Manager dagegen sahen eher Opportunitäten – die Chance, sich auf Kosten der etablierten Vertreter der Deutschland AG hervorzutun. Sie schauten nach Amerika und fanden Gefallen am Shareholder-Value-Ansatz, und manch einer meinte damals schon, dass die Wirtschaft besser dran wäre, wenn sie sich zügig von den alten Strukturen verabschiede. Diese Kräfte waren es, die in den folgenden Jahren Auftrieb bekamen und sich weitgehend durchsetzten. Was auch daran lag, dass sich am 9. November 1989 alles veränderte.

*

Den Mauerfall erleben die Firmenchefs nicht mit eigenen Augen. Die Dax-Konzerne sind in München, Frankfurt oder Düsseldorf zu Hause, nicht in West-Berlin.

Edzard Reuter ist in Stuttgart und sieht die Nachrichten im Fernsehen. »Guten Abend«, sagt *Tagesthemen*-Sprecher Hanns Joachim Friedrichs, »im Umgang mit Superlativen ist Vorsicht geboten, sie nutzen sich leicht ab, aber heute Abend darf man einen riskieren: Dieser 9. November ist ein historischer Tag.« Reuter lässt in den Tagen darauf, als Millionen DDR-

Bürgerinnen und -Bürger das sogenannte Begrüßungsgeld nutzen, um im Westen einzukaufen, Lastwagen der Daimler-Benz AG bereitstellen, um den Warennachschub zu gewährleisten.

*

Berthold Beitz ist am 9. November mit Helmut Kohl in Polen. Am Abend lädt der polnische Ministerpräsident Tadeusz Mazowiecki zum Staatsbankett in den barocken Pac-Palast ein. Dort geht ein 478 Raunen durch den Festsaal, als sich die Nachricht aus Berlin herumspricht. Kohl reist am nächsten Tag ab, Beitz ebenfalls. Der Aufsichtsratschef von Krupp kümmert sich in den folgenden Wochen um seine DDR-Kontakte. Jahrelang hat er die Beziehungen zur ostdeutschen Regierung gepflegt – in dem Glauben, dass Verständigung besser sei als Konfrontation. Dass der abgesetzte Staatschef Erich Honecker aus dem Amt gejagt wird, dass niemand zu ihm hält, beschäftigt Beitz. Er schreibt Honecker einen Brief und erklärt, er werde einen Anwalt finanzieren. Honecker weint, als er den Brief liest.

*

Auch Herrhausen ist auf Kohls Polen-Reise dabei. Er ruft zu Hause an und bittet seine Frau, die Bilder mit dem Videorekorder aufzuzeichnen. In den folgenden Tagen gibt er wieder viele Interviews, dem *Wall Street Journal* und dem *Spiegel*. Er sei froh über das, was passiert sei, sagt er, und dass er schon einmal nachgeschaut habe, wie viele Filialen die Deutsche Bank in Ostdeutschland einst besessen habe, dreißig seien es gewesen. Zugleich warnt er vor den sozialen Folgen einer überstürzten Umstellung auf das westliche Wirtschaftssystem.

Stefan Heym und andere DDR-Intellektuelle unterzeichnen einen Brief, in dem sie sich für die Eigenständigkeit Ostdeutschlands einsetzen. In einem Essay schreibt Heym, er fürchte sich vor der Beherrschung durch ein kapitalistisches Großdeutschland, er nennt ein paar Namen, die für ihn die größte Gefahr darstellen. Mercedes. Messerschmitt-Bölkow-Blohm. Und die Deutsche Bank.

*

Am Dienstag, dem 28. November, tagen Vorstand und Aufsichtsrat der Deutschen Bank. Die Widerstände gegen die von Herrhausen geplante Umstrukturierung sind enorm, die Diskussion eskaliert, 479 Herrhausen bietet seinen Rücktritt an, einmal mehr, doch diesmal ist es ihm ernst damit. Denn die Bank verweigert ihm die Gefolgschaft. Kopper, der Kollege und Rivale, spricht von einer »Palastrevolution«.

Am Mittwoch, dem 29. November, fliegt Herrhausen nach London. Er muss das Morgan-Grenfell-Management von der geplanten Übernahme überzeugen, der Auftritt gelingt. Noch am selben Tag reist Herrhausen nach Deutschland zurück, zuerst nach Essen, dann weiter nach Frankfurt. Spätabends kehrt er nach Hause zurück. Halb zwölf. Der Küchentisch in Bad Homburg. Herrhausen ist verzweifelt, er meint, dass er die Bank verloren hat: »Trinkst du einen Schnaps mit mir?« Seine Frau fragt ihn: »Glaubst du nicht, dass du zu schnell bist? Du bist viel weiter als die, die müssen eine Chance haben, mitzukommen und eine Entwicklung zu begreifen.« Und er antwortet: »Wenn sogar du so etwas sagst, wenn sogar du zweifelst, wenn sogar du mich verlässt, wenn sogar du…«, er stockt, »dann weiß ich nicht mehr, wie es weitergehen soll.«

Am nächsten Morgen – Donnerstag, der 30. November – bricht Herrhausen morgens um halb neun auf, um sich von seinem Fahrer ins Büro fahren zu lassen. Wenige Minuten später passiert der gepanzerte Mercedes die über den Seedammweg gespannte Lichtschranke, die den Sprengsatz zündet. Alfred Herrhausen ist sofort tot.

*

Die Täter sind bis heute nicht ermittelt. Immer wieder sind ausländische Geheimdienste des Anschlags verdächtigt worden. Zu professionell erschien manchem Betrachter die Ausführung, als dass die RAF, die sich dazu bekannte, dazu fähig gewesen wäre. In einer preisgekrönten Serie der ARD, *Herr des Geldes*, im Oktober 2024 ausgestrahlt, werden vermutete Drahtzieher vorgestellt, die Stasi, die CIA, palästinensische Waffenhändler. Überzeugen kann das nicht wirklich. Doch es zeigt, dass der Chef der

Deutschen Bank bis 480 heute für Menschen verschiedenster Weltanschauung eine Projektionsfigur geblieben ist.

Fraglich ist natürlich, ob sich die Deutsche Bank unter Herrhausen anders entwickelt hätte. Konsequent setzte sie nach seinem Tod den Weg fort, den er eingeschlagen hatte. Die Übernahme von Morgan Grenfell erwies sich als zu kurz gegriffen, die Bank besserte nach, kaufte Ende der 1990er Jahre die nächste traditionsreiche Investmentbank, Bankers Trust in New York, kam ihrem Ziel immer näher, in die globale Bankenelite aufzusteigen, während sie sich zugleich konsequent von den deutschen Industriebeteiligungen trennte. Die Finanzkrise von 2008 setzte dem Traum ein Ende, der große Aufbruch ins Investmentbanking erwies sich letztlich als Fehlschlag.

Hätte es Herrhausen besser gemacht? Vielleicht. Aber dass er die zwischen Frankfurt und New York zerrissene Bank allein kraft seiner Persönlichkeit, der intellektuellen Neugier, der Freude am Diskurs zusammengehalten hätte, erscheint doch unplausibel. Vielleicht hätte Herrhausen, wenn er am Leben geblieben wäre, der Deutschen Bank enttäuscht den Rücken gekehrt, vielleicht hätte er sein Buch über die Identitätskrise des Landes geschrieben. Und Brahms gehört: *Ein deutsches Requiem.*

*

Reuter lebt noch lang genug, um das Scheitern seiner Vision mitzuerleben. Der integrierte Technologiekonzern ist ein kühnes Gedankenkonstrukt. Der Manager will beweisen, dass das Ganze mehr wert sei als die Einzelteile, und das Unternehmen auf diese Weise zusammenhalten. In der Realität erweist sich die Konglomerat-Strategie als fatal. Die gigantischen Verluste, die Daimler infolge der Reuter'schen Expansion in den 1990er Jahren schreibt, sind im Investorenkapitalismus nicht mehr tragbar. Aktionäre werfen ihm auf Hauptversammlungen vor, Milliarden vernichtet zu haben. Ein erboster Redner bläst am Rednerpult einen Luftballon auf und lässt ihn platzen, um zu zeigen, was Reuter mit Daimler gemacht hat.

481 Reuter also muss gehen. Als scheidender Vorstandsvorsitzender hat er einen letzten großen Auftritt. Auf der Hauptversammlung im Mai 1995 spricht er sich gegen die Shareholder-Value-Kultur aus, gegen das Dogma, dass man als »Unternehmen in einer Marktwirtschaft einzig und allein der Mehrung des Ertrages« verpflichtet sei. Auch hier bleibt Reuter seinem Selbstbild als Intellektueller treu, ausführlich zitiert er aus Sophokles' *Antigone*, den Monolog des Kreon: »Mir scheint, wenn jemand Lenker ist des ganzen Staats/und wagt nicht festzuhalten stets am besten Rat,/der scheint – und schien von je mir – der Verächtlichste.« Höflich applaudieren Vorstand und Aufsichtsrat.

In Wahrheit ist Reuter zu diesem Zeitpunkt schon genauso abgeschrieben wie die Verluste, die er mit seiner Strategie angehäuft hat. Er sieht sich zu Unrecht als »Loser« abgestempelt, glaubt weiterhin, dass der integrierte Technologiekonzern langfristig erfolgreich gewesen wäre. So jedenfalls steht es in *Schein und Wirklichkeit*, den streitbaren und selbstgefälligen Memoiren, die, Ende der 1990er Jahre veröffentlicht, die ehemaligen Kollegen derart verärgern, dass er in Stuttgart zur unerwünschten Person wird.

Reuter bringt sich für den Posten des Berliner Bürgermeisters ins Spiel. Vergeblich. Er schreibt ein Buch nach dem anderen, über die *Egorepublik Deutschland* und über die Manager und Politiker, »die uns zum Narren halten«, die Bücher finden immer weniger Resonanz, der große Mann gerät, wie das so ist, in Vergessenheit. Ein weiteres Buch erscheint schließlich im Oktober 2015. Der Titel kommt fast trotzig daher, hier hat jemand noch ganz viel zu sagen, und keiner hört mehr zu: *Eingemischt! Zwischenrufe eines älteren Herrn.*

4
New Economy

Anfang Dezember 1989, ein paar Wochen nach dem Mauerfall, vergibt die Bundesregierung Lizenzen für den Aufbau eines landesweiten Mobilfunknetzes, für ein Geschäft also, dem eine große Zukunft vorhergesagt wird. Doch so neu die Technologie der mobilen Geräte auch ist, so alt sind die Firmen, die sich in Deutschland um die Lizenz bemühen. Das Handy ruft, es antwortet die Kaiserzeit.

Die eine Lizenz geht an die Telekom, den staatseigenen Betrieb, dessen Wurzeln in das Jahr 1871 zurückreichen, als mit dem Deutschen Reich auch die Reichspost ihren Anfang nahm. Um die andere Lizenz bewerben sich unter anderem und in verschiedenen Konsortien: Daimler-Benz, RWE, die Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg (MAN) und der Stahlbauer Hoesch, allesamt Industrieunternehmen der Gründerzeit. Auch eine Gruppe von siebzig Mittelständlern bietet mit, dabei sind der Offenburger Bonbonfabrikant Vivil, gegründet 1903, und der Münchener Schlachter Vinzenz Murr, gegründet 1902. Ein halbes Jahrhundert älter noch ist der Likörhersteller Eckes, der ebenfalls Kapital bereitstellen möchte für den Mobilfunk – und womöglich ein paar Flaschen Eckes Edelkirsch, wenn es denn klappen sollte mit der Lizenz.

Es klappt nicht. Den Zuschlag erhält am Ende ein Unternehmen aus Düsseldorf. Die Mannesmann AG blickt ebenfalls auf eine lange und urdeutsche Geschichte zurück. Die Brüder Mannesmann haben in den 1880er Jahren ein innovatives Verfahren der Röhrenproduktion entwickelt, das sogenannte Schrägwalzverfahren. Die Deutsche Bank hat bei der Gründung mitgewirkt und die genialen, aber schlecht organisierten

Brüder aus dem Unternehmen gedrängt. Über den Zukauf von Stahl- und Hüttenwerken hat sich Mannes[483]mann später zu einem Montankonzern entwickelt. Nach 1945 ist das Unternehmen, als Rüstungsproduzent an beiden Weltkriegen beteiligt, zunächst zerschlagen, dann erfolgreich wiederaufgebaut worden.

Was der Mercedes für Daimler ist und der Stahl für Krupp, das sind die Röhren für Mannesmann, der historische Ursprung, der emotionale Kern, die Seele des Geschäfts. An der Frankfurter Börse reden manche Händler noch immer von »den Röhren«, wenn sie Mannesmann meinen. Aber ein Wachstumsgeschäft sind die Röhren Ende der 1980er Jahre längst nicht mehr, das weiß man auch im Hochhaus am Rheinufer. Mit dem Einstieg in die Mobiltelefonie ist ein Schritt in die Zukunft getan. Als sich herumspricht, dass das Mannesmann-Konsortium die begehrte Lizenz erhalten soll, steigt der Kurs der »Röhren« um zehn Prozent. Und das ist erst der Anfang.

*

Vom Fall der Mauer zur Jahrtausendwende: Zehn Jahre waren es bloß, in denen der Röhrenhersteller Mannesmann zu einem Riesen der Telekommunikation aufstieg, bloß um in einer bombastischen Übernahmeschlacht, wie sie Deutschland noch nicht erlebt hatte, vom britischen Wettbewerber Vodafone aufgekauft und aufgespalten zu werden. Zehn Jahre waren das, in denen auch andere Großbetriebe ihr Gesicht radikal veränderten oder es gar verloren. Die Telekom etwa, die Behörde, die privatisiert wurde und an die Börse ging. Oder Daimler, der Autobauer, der die AEG auflöste und Chrysler kaufte. Oder der Stahlhersteller Hoesch, der ganz verschwand, weil er von Krupp übernommen wurde. Selbst in der Likörbranche geschah etwas: Der Edelkirsch-Hersteller Eckes tat sich mit dem Saftproduzenten Granini zusammen.

Wohin der Weg der Wirtschaft in den 1990er Jahren führen würde, war schon frühzeitig abzusehen. Zu Anfang des Jahrzehnts veröffentlichte ein französischer Ökonom ein viel beachtetes Buch [484]namens *Kapitalismus*

contra Kapitalismus. Michel Albert verglich den liberalen Kapitalismus der Amerikaner mit dem deutschen Pendant. Der Franzose dachte an das Bonn Adenauers und vielleicht auch an Heinrich Heines heiligen Strom, jedenfalls nannte er den deutschen Kapitalismus den »Rheinischen«, und er hielt diesen Rheinischen Kapitalismus, dem er auch die Alpenländer und die Niederlande und – geografisch eigenwillig – Japan zurechnete, für überlegen, weil er den Bürgern mehr Gleichheit und soziale Sicherheit bot. Trotzdem meinte Albert, dass sich die Amerikaner durchsetzen würden. Nach und nach erlagen die Deutschen, so schrieb er, »den amerikanischen Verführungskünsten«.

Zur Strahlkraft des amerikanischen Modells trug der Zusammenbruch des Kommunismus entscheidend bei. Dass sich die sozialistischen Ökonomien öffneten, wurde den Marktliberalen gutgeschrieben, nicht den grauen Herren vom Rhein, die im Korsett einer restriktiveren Variante gewirkt hatten. Die weltweite Expansion freier Märkte ging einher mit einer Reihe gesellschaftlicher Megatrends, die, obgleich unterschiedlicher Natur, alle in dieselbe Richtung wiesen. Die sinkenden Rüstungsausgaben und die resultierende Friedensdividende. Die Privatisierung öffentlicher Infrastruktur und der Rückzug des Staats aus Teilen der Wirtschaft. Die sinkenden Transportkosten und der Abbau von Zollschranken. Das Entstehen des europäischen Binnenmarkts. Die Computerisierung und Vernetzung globaler Kapitalmärkte. Die Verbreitung des Internets schließlich und die drastische Beschleunigung der Kommunikation.

Der Begriff der New Economy ist oft mit dem sogenannten Dotcom-Boom der späten 1990er Jahre gleichgesetzt worden, mit dem Aufstieg digitaler Global Player wie Amazon, Google und Ebay in den USA. Aus dem deutschen Internetboom ging kein vergleichbar bedeutendes Unternehmen hervor. Aber auch in Deutschland entstand in diesen Jahren eine neue Wirtschaft, eine New Economy, denn die Firmen der »Old Economy« brachen nun endgültig mit der Kultur der Deutschland AG. Die festgefügten Beziehungen 485 zwischen Banken und Industrie wurden gelöst, die ungeschriebenen Regeln, die man um eines vermeintlichen oder tatsächlichen Gemeinwohls akzeptiert hatte, schienen in der entfesselten

Weltwirtschaft der 1990er Jahre nicht mehr opportun. Die auffälligsten Manager dieser Ära gaben sich amerikanisch, sie tätigten teure Akquisitionen, vor allem in den USA, orientierten sich an den Erwartungen der Kapitalmärkte und traten auch sonst ganz anders auf als ihre Vorgänger.

*

Laut. Betörend. Und oft vulgär.

Mit diesen Worten beschreibt ein Journalist der *Zeit* den Auftritt der Westdeutschen auf der Leipziger Messe im Frühjahr 1990. Noch träumen einige der ostdeutschen Bürgerrechtler, die in der friedlichen Revolution eine tragende Rolle gespielt haben, von einem neuen, von einem demokratischen Wirtschaftssystem. Die Betriebe der DDR sollen erhalten bleiben, die Bürger mit Anteilsscheinen daran beteiligt werden.

Eine ganz andere Vision haben die westdeutschen Manager, sie benehmen sich im Osten wie koloniale Eroberer. In Gesprächen auf der Messe und anderswo fällt immer wieder ein vielsagender Satz: Die ostdeutsche Wirtschaft müsse erst einmal richtig zusammenbrechen, so heißt es, bevor hier Neues entstehen könne. Der *Zeit*-Reporter, der sich in Leipzig umtut, sieht Werbung, wohin er blickt: Werbung für westdeutsche Firmen, Werbung für westdeutsche Waren, Werbung für westdeutsche Parteien. Die Hochglanzprospekte der Firma Siemens türmen sich auf den Bürgersteigen, jemand hat sie dort einfach ausgekippt, und über den Köpfen der Leipziger pendeln Hubschrauber zwischen Flughafen, Hotels und Messe. Die Firmenchefs treffen sich mit DDR-Entscheidern, die in unklarer Rechtslage meinen über die Zukunft wichtiger Ost-Betriebe verfügen zu können.

Typisch, wie die Deutsche Bank vorgeht. In aller Heimlichkeit
486 kommt man mit Edgar Most zusammen, dem umtriebigen Vizepräsidenten der DDR-Staatsbank, und beschließt, die Vermögenswerte des Instituts in eine Neugründung zu überführen. An dieser Neugründung, der Deutschen Kreditbank AG, erhält die Deutsche Bank 49 Prozent – und gelangt so an die Filialen und an die Daten des

ostdeutschen Finanzinstituts. (Die Dresdner Bank wird auch noch beteiligt.) Ähnlich machen es die Allianz mit der Staatlichen Lebensversicherung und der Stahlkonzern Thyssen mit der Außenhandelsfirma Metallurgiehandel.

Die Methode, nach der die Westfirmen vorgehen, ist stets dieselbe. Sie erwerben Anteile an west-östlichen Joint Ventures, um sich den Zugriff auf die wichtigsten Mitarbeiter, auf Kundendateien, Geschäftskontakte und Standorte zu sichern. Die Altlasten dagegen schultern sie nicht, die Westdeutschen wollen weder Schulden übernehmen noch die Verantwortung für die Umweltschäden der notorisch schmutzigen DDR-Industrie; den Wiederaufbau soll vor allem der Staat finanzieren. Wenn sie sich dafür rechtfertigen müssen, dann wird argumentiert, man stünde seinen Aktionären gegenüber in der Pflicht.

Das ist schon erstaunlich. Nach dem Kriegsende 1945 sind die Unternehmer äußerst behutsam darangegangen, die in Trümmern liegende Industrie Stück für Stück wieder zusammenzufügen. Auch später, in den 1960er und 1970er Jahren, haben Politik und Industrie alles dafür getan, um den Niedergang der Schwerindustrie abzufedern und Insolvenzen und Massenarbeitslosigkeit zu vermeiden. In der DDR dagegen lassen die Westdeutschen der Marktwirtschaft freien Lauf. Fast amerikanisch kommen die Geschäftsmänner aus Düsseldorf und Frankfurt daher. Der organisierte Kapitalist gefällt sich in der Rolle des schöpferischen Zerstörers.

*

487 Am 1. Juli 1990 tritt die Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion in Kraft. Das Umtauschverhältnis von 1:1 bezieht sich auf Löhne, Mieten und Renten sowie auf einen Teil der Sparguthaben. Für ostdeutsche Verbraucher ist das ein Geschenk, für ostdeutsche Betriebe aber eine fatale Belastung, denn sie müssen von nun an Westlöhne zahlen und ihre Kredite in D-Mark bedienen.

Nirgendwo sind die zweischneidigen Folgen der Vereinigung deutlicher sichtbar als im Haus der Elektroindustrie am Alexanderplatz 6. Die

Deutsche Bank hat in dem zehnstöckigen Plattenbau eine Filiale, die Schalter öffnen in dieser ersten Julinacht um kurz nach zwölf. Noch vor allen anderen Banken möchte die Deutsche Bank die D-Mark ausgeben und die Währungsunion zum Schauspiel machen. »Wir haben genügend Geld für alle da«, ruft der Pressesprecher der Bank. Doch die Ungeduld der Anstehenden ist groß, sie erleiden Prellungen und Quetschungen, Scheiben gehen zu Bruch, und das Rote Kreuz muss kommen. Die Verletzten werden auf Bahren abtransportiert.

*

In dasselbe Gebäude, bloß ein paar Stockwerke höher, zieht eine Woche später die Treuhandanstalt, die mit dem Monatswechsel sämtliche Volkseigenen Betriebe der DDR übernommen hat, achttausend sind es gesamthaft, etwa 3,5 Millionen Arbeitsplätze hängen daran. Die Treuhand ist ursprünglich die Idee ostdeutscher Bürgerrechtler. Die Behörde soll die Betriebe in Kapitalgesellschaften umwandeln und zum Nutzen der Bürger verwalten. Es kommt ganz anders. Als die Treuhand mit der Arbeit beginnt, haben sich westdeutsche Unternehmen längst die attraktivsten Vermögenswerte gesichert. Was bleibt, sind vor allem Problembetriebe, die in der westlichen Marktwirtschaft kaum konkurrenzfähig sind.

Gerade mal 120 Mitarbeiter hat die Treuhand in diesem ersten Sommer, das Telefonnetz ist überlastet, das Großraumbüro heiß und stickig, es gibt keine Klimaanlage, bloß ein halb geöffnetes 488 Fenster, und wenn wütende Geschäftsführer, die Gelder benötigen, oder verzweifelte Arbeitnehmer, die um Jobs bangen, ins Haus am Alexanderplatz kommen, sind sie überrascht darüber, wie armselig das alles ist: die veraltete Technik, die abgewetzten Möbel und die mit grellgrünem Stoff bespannten Leichtmetallrahmen, die als Raumteiler dienen.

Ein westdeutscher Manager namens Detlev Karsten Rohwedder leitet die Treuhand, zunächst als Vorsitzender, dann als Präsident. Rohwedder, der ehemalige Chef der Stahlfirma Hoesch, ist um die 1,90 Meter groß, eine imposante Gestalt. Er übernimmt Verantwortung, weil er im Aufbau der ostdeutschen Wirtschaft eine patriotische Aufgabe sieht. Viel hält er

sich darauf zugute, dass er die Dinge beim Namen nennt. In einer Rede beziffert Rohwedder den Gesamtwert der DDR-Wirtschaft, es geht darum, Investoren zu finden, die Schulden und Altlasten klammert er aus, und er sagt typisch schnodderig: »Der ganze Salat ist sechshundert Milliarden D-Mark wert.«

Nicht überall kommt der selbstbewusste Rohwedder gut an, und er unterschätzt die Komplexität der Aufgabe zunächst. Vom Hochhaus am Alexanderplatz lässt sich kaum überblicken, was in der Ebene geschieht: Wer schließt Verträge mit wem? Und wer profitiert? Rohwedder wünscht sich echten Wettbewerb, er möchte verhindern, dass dort, wo etwas zu holen ist, bloß westdeutsche Großunternehmen wie die Lufthansa oder die Steigenberger Hotels zum Zug kommen. Das Ziel der Treuhand sei es, so meint er, für die Menschen da zu sein. Doch muss er bald einsehen, dass vom Salat am Ende nichts übrig bleiben wird. Einmal, als ihm ein Mitarbeiter nachts noch im Büro begegnet, sagt Rohwedder: »Na, Herr Wild, das haben wir uns nicht so schwer vorgestellt, oder?«

Der Untergang der ostdeutschen Wirtschaft ist ein komplexer Vorgang, viele Akteure tragen Schuld daran. Die politische Führung der DDR vor allem, die im internationalen Wettbewerb den Anschluss verloren und die Betriebe jahrzehntelang zugrunde ge[489]wirtschaftet hat. Die Bonner Politiker, die nach dem Mauerfall meinen, der Markt werde es schon richten, und zulassen, dass allzu viel liquidiert oder unter Wert verkauft wird. Die westdeutschen Gewerkschaften, die eine ostdeutsche Niedriglohninsel fürchten und Lohnerhöhungen durchsetzen. All die Geschäftsmänner aus Frankfurt und Düsseldorf schließlich, die im Osten – so sagt es Rohwedder – »wie im Wilden Westen« auftreten.

Doch in den Augen der Öffentlichkeit trägt allein die Treuhandanstalt die Verantwortung. Zunächst sind es bloß Drohungen. Dann ein Anschlag: Eine Gruppe, die sich Thomas Müntzers Wilder Haufen nennt, zündet zwei Brandsätze in einer Berliner Treuhandfiliale und bezeichnet Rohwedder als den »Herrscher des Ostens«, als Vertreter des westdeutschen Großkapitals: »Deutsche Bank, Bayer, VEBA, Thyssen, Siemens und wie sie alle heißen.«

*

Ganz anders als in der DDR verlief die Einführung der Marktwirtschaft in einem Land, das noch weiter im Osten liegt. Deng Xiaoping, ein Nachfolger Mao Zedongs, hatte das Riesenreich China wohlüberlegt für Reformen geöffnet, zunächst in Sonderwirtschaftszonen, dann im ganzen Land. Zu den ersten deutschen Unternehmen, die in den 1980er Jahren Interesse an dem kleinen, aber rasch wachsenden Absatzmarkt zeigten, gehörten Volkswagen, Siemens und die BASF. Andere folgten rasch. Die deutschen Manager sprachen mal wieder vom »Wandel durch Handel«. Umso überraschter waren sie, als die kommunistische Diktatur im Juni 1989 die Massenproteste der Studenten gewaltsam niederschlagen ließ. Die opportune Idee, dass wirtschaftliche Öffnung und Demokratisierung unausweichlich miteinander verknüpft seien, erwies sich in diesem Fall als falsch. Und doch überwog der Pragmatismus. Volkswagen blieb nach dem Tiananmen-Massaker in China und baute weiter seine Santanas. Andere deutsche Unternehmen, die sich zunächst 490 den westlichen Boykotten anschlossen, kehrten bald darauf zurück und machten Verträge und errichteten Fabriken und redeten auch wieder vom Wandel durch Handel, als sei nichts geschehen.

*

Den Aufstieg Volkswagens in China hat ein deutscher Journalist als Vater-Sohn-Geschichte erzählt, das Buch heißt *China, mein Vater und ich*. Felix Lee schildert die ungewöhnliche Karriere des Vaters, der in Taiwan aufwächst, in Aachen studiert und in Wolfsburg Abteilungsleiter wird. Bald nachdem er dort angefangen hat, kommen Überraschungsgäste. Die Chinesen, mit denen niemand gerechnet hat, tragen schlechtsitzende Anzüge. Visitenkarten haben sie keine, bloß ein Papier mit maschinengetippten Namen. Unter den Namen befindet sich auch ein Minister der kommunistischen Regierung. Der Minister sagt, man denke darüber nach, eine Fabrik für Nutzfahrzeuge zu bauen, und sei nach Europa gekommen, um von den Deutschen zu lernen. Ein eilig herbeigerufener Volkswagen-Vorstand rät den Chinesen, statt Lastwagen

lieber PKWs herzustellen, erst das Massentransportmittel Auto habe das deutsche Wirtschaftswunder ermöglicht. Wenpo Lee, der Vater des Autors, übersetzt. Die Chinesen schweigen.

Wieder und wieder kommen die Delegationen in den folgenden Jahren nach Wolfsburg, für die VW-Manager sind sie schwer zu entziffern, man trifft sich im chinesischen Restaurant in der Rothenfelder Straße, dort fühlen sich die Besucher am wohlsten. Doch die Verhandlungen geraten immer wieder ins Stocken. Wenpo Lee übersetzt und vermittelt, er warnt die VW-Vorstände davor, die Gespräche abzubrechen und die chinesischen Partner zu brüskieren. Er sagt, dass sich die Geduld irgendwann auszahlen werde, auf einem Besuch in Nanjing, der Heimatstadt seiner Familie, habe er gesehen, wie bitterarm China noch sei, aber: »Ich spüre dort Aufbruchstimmung.«

Ein erstes Joint Venture wird Mitte der 1980er Jahre ins Leben gerufen, die SAIC Volkswagen Automotive Co. Nicht den in Europa [491] so beliebten Golf produziert das Werk, sondern den Santana, eine Stufenhecklimousine, die den Chinesen sehr luxuriös erscheint. Das Joint Venture wird Deng Xiaopings Blaupause für die Zusammenarbeit mit dem Westen, eine 50:50-Kooperation zwischen Staatsbetrieb und Privatunternehmen, zwischen Kommunismus und Kapitalismus, zwischen Osten und Westen. Der Osten stellt die Grundstücke, die Fabriken und die Arbeitskräfte, der Westen bringt die Marke ein, das Management und das Wissen, und natürlich denkt die chinesische Regierung langfristig, natürlich sollen die eigenen Unternehmen irgendwann imstande sein, auch ohne Unterstützung aus dem Ausland zu produzieren.

Die deutschen Automanager dagegen planen eher mittelfristig. Die westlichen Absatzmärkte sind weitgehend gesättigt, die Wolfsburger träumen vom schnellen Wachstum anderswo. Im Februar 1990 wird ein zweites, ein noch größeres Joint Venture ins Leben gerufen, die FAW-Volkswagen Automotive Co. in Changchun. FAW ist Chinas mächtigstes Autounternehmen, der Name ist ein Akronym für »Chinas Erste Automobilfabrik«. Auch Volkswagen hat einen Namen in China, Wenpo

Lee hat ihn erfunden. Die Firma heißt »Da Zhong«, das bedeutet im Chinesischen »Große Menschenmasse«.

*

Am 1. April 1991 wird Detlev Karsten Rohwedder in seinem Haus in Düsseldorf erschossen. Die rote Backsteinvilla befindet sich in der Nähe des Rheinufers, dazwischen liegen einige Schrebergärten. Von dort aus hat man einen Blick auf die Fenster im ersten Stockwerk. Der Schuss, der spätabends das Glas durchschlägt, trifft Rohwedder in den Rücken. Neben einem Campingstuhl im Schrebergarten finden sich später drei Patronenhülsen, ein Fernglas und ein Bekennerschreiben. Das Schreiben trägt den fünfzackigen Stern der RAF.

*

492 Rohwedder ist der letzte Manager, der den Linksterroristen zum Opfer fällt. Die anderen sind Jürgen Ponto, Vorstandssprecher der Dresdner Bank (Juli 1977), Hanns Martin Schleyer, Vorsitzender des Bundesverbands der Deutschen Industrie (Oktober 1977), Ernst Zimmermann, Vorstandsvorsitzender der Motoren- und Turbinen-Union (Februar 1985), Karl Heinz Beckurts, Forschungsleiter bei Siemens (Juli 1986) und Alfred Herrhausen, Vorstandssprecher der Deutschen Bank (November 1989).

*

Hoesch, der Dortmunder Konzern, den Rohwedder einst saniert hat, muss weichen. Heimlich beginnt Krupp im Herbst 1991, die Aktien des Konkurrenten aufzukaufen. Auf der Hauptversammlung im folgenden Sommer stimmen die Hoesch-Aktionäre dem Verkauf zu. Es ist die erste feindliche Übernahme eines deutschen Großkonzerns. Eine weitere Übernahme dagegen scheitert, der Bieter stammt aus Italien. Die Firma Pirelli möchte den Reifenhersteller Continental kaufen, unterstützt zunächst von der Allianz und der Deutschen Bank, die sich italienische Geschäftskontakte erhoffen. Doch am Ende setzen sich die Kräfte durch,

die das Traditionsunternehmen nicht in der Hand von Ausländern sehen wollen. Gemeinsam erwerben Deutsche Bank, Allianz, Daimler-Benz, Volkswagen und BMW ein großes Aktienpaket und verhindern so den Kauf. In ausländischen Medien ist mal wieder von der »fortress Germany« die Rede, von der vermeintlich uneinnehmbaren Festung der Deutschland AG.

*

Der Duden definiert die feindliche Übernahme als »Versuch eines Unternehmens, ein anderes Unternehmen auch gegen den Willen des Managements diesen Unternehmens aufzukaufen«. Die feindliche Übernahme ist ein Kunstgriff amerikanischer Investoren, die 493 Rhetorik stammt aus der Kriegsliteratur. Der *De bello Gallico* der Neuzeit heißt *Barbarians at the Gate*, der Bestseller zweier *Wall-Street-Journal*-Reporter über den kreditfinanzierten Überfall eines Private-Equity-Investors auf den US-Konzern RJR Nabisco.

Feindliche Übernahmen bleiben die Ausnahme in den 1990er Jahren. Doch mit der Möglichkeit eines Angriffs müssen die Manager von nun an rechnen. Abwehrstrategien gibt es genug. Die Giftpille. Der weiße Ritter. Der goldene Fallschirm. Das probateste Mittel gegen die Übernahme aber ist die Vorbeugung, das Bestreben, den eigenen Börsenkurs derart hochzuschrauben, dass jedes Angebot eines Konkurrenten viel zu kostspielig wäre. Im Umkehrschluss kann ein hoher Kurs auch dazu dienen, die Übernahme eines schwächeren Konkurrenten zu ermöglichen.

Bei Mannesmann heißt das Projekt, das der Abwehr feindlicher Übernahmen dient, wie der Held eines deutschen Dramas. Eigentlich haben Wallenstein und Mannesmann nur wenig gemein. Wallenstein, Herzog von Friedland, war ein böhmischer Feldherr des frühen 17. Jahrhunderts. Mannesmann ist ein Düsseldorfer Röhrenhersteller, Automobilzulieferer und Mobilfunkbetreiber des späten 20. Jahrhunderts. Aber als die Mannesmann-Manager darüber nachdenken, wie sie im Fall eines Übernahmeversuchs vorgehen würden, fühlen sie sich an die Kriegsführung Wallensteins erinnert. Sie nennen ihre Strategie das

Friedland-Projekt und zitieren aus Schillers Drama: »Nacht muss es sein, wo Friedlands Sterne strahlen.«

*

Mannesheim feiert die Inbetriebnahme des Mobilfunknetzes D2 am 30. Juni 1992. Die Firma hat den Termin zwei Wochen vorgezogen, um der Telekom voraus zu sein, die am folgenden Tag live geht. Das Muster ist überall in Europa dasselbe: Private Betreiber fordern die alten Staatsunternehmen heraus und erweisen sich als flinker und flexibler. In Italien ist es der Büromaschinenhersteller Olivetti, der in die Mobiltelefonie einsteigt, in Frankreich der Wasserkonzern 494 Compagnie Générale des Eaux und in Großbritannien eine Firma namens Vodafone, die Ausgründung eines Funkgeräteherstellers. Vo für Voice. Da für Data. Fone für Phone.

*

Telefon, Post und Bahn: In ganz Europa wird öffentliche Infrastruktur dem freien Wettbewerb überantwortet, Margaret Thatcher hat es in Großbritannien vorgemacht. Wenn sich die Treuhandmanager für ihre Arbeit rechtfertigen – und das müssen sie nun immer öfter tun –, dann sagen sie: Wir haben hier in ein paar Jahren mehr Betriebe privatisiert als Thatcher in den 1980er Jahren. Ist das eine Bilanz, auf die man stolz sein kann? Ein erster Untersuchungsausschuss wird im Oktober 1993 ins Leben gerufen. Der Abschlussbericht der Mehrheitsparteien CDU, CSU und FDP kommt zu dem Ergebnis, die Treuhand habe angesichts schwieriger Umstände bestmögliche Arbeit geleistet. Treffender klingt das Minderheitenvotum: Die Behörde sei von der Regierung alleingelassen worden und an einer großen Aufgabe gescheitert, so heißt es darin, »weil in vielen Fällen die Möglichkeiten zur Entwicklung sanierungsfähiger Betriebe nicht ausgeschöpft und Unternehmen nicht behutsam saniert, sondern überstürzt privatisiert, vorschnell stillgelegt und zu teuer ›abgewickelt‹ worden sind«.

*

Und noch eine Privatisierung, diese hier ist mit viel Liebe vorbereitet und von langer Hand geplant worden. Aus dem grauen Kokon des ehemaligen Fernmeldeamts schlüpft der magentafarbene Schmetterling der Deutschen Telekom. Ein Börsengang, aufwändig beworben, soll möglichst bald folgen. Zum Vorstandsvorsitzenden ernennt das Unternehmen den schönen Ron Sommer: randlose Brille, goldbrauner Teint, gelockte Pudelfrisur. Sommer ist eine Zeit lang der Popstar einer neuen deutschen Aktienkultur. Auf Hauptver 495 sammlungen gibt er Autogramme. Er signiert Geschäftsberichte, Stimmzettel und manchmal sogar T-Shirts.

*

Der amerikanische Dotcom-Boom steht ganz am Anfang, als der Gütersloher Medienkonzern Bertelsmann für zweihundert Millionen Dollar Aktien des Internetanbieters AOL erwirbt. Der Deal wird von einem neuen Vorstandsmitglied namens Thomas Middelhoff eingefädelt. In Amerika machen sie sich über den Manager lustig, der sich mit sonorer Stimme und Doktortitel vorstellt, in Deutschland gilt dieser »Dr. Middelhoff« als junger Wilder.

*

Jürgen Dormann, ein Volkswirt, ist der erste Nichtchemiker, der bei Hoechst die Geschäfte übernimmt. Er stellt das Unternehmen völlig neu auf, er kauft und verkauft. Ganze Unternehmensbereiche müssen weichen. In der Lobby lässt Dormann eine Videoinstallation einrichten, und über den Fahrstühlen, in fluoreszierenden Buchstaben, ein Zitat aus der antiken Philosophie: »panta rhei«, alles fließt.

*

Der Mannesmann-Manager Klaus Esser bevorzugt deutsche Lyrik. Einst hat er Schiller herangezogen, als es darum ging, eine Strategie zur Abwehr feindlicher Übernahmen zu finden. Nun, als neuer Finanzvorstand, entwickelt er ein Projekt mit ganz ähnlicher Stoßrichtung – und einem

Titel, der gar nicht mehr nach Schiller klingt: »Value Increase Process« oder VIP.

*

496 Der vielleicht bekannteste Manager der Ära ist der Nachfolger Reuters bei Daimler-Benz. Jürgen Schrempp trägt eine markante Brille und besitzt ein Anwesen in Südafrika. Er inszeniert sich als knallharter Macher. »Profit, Profit, Profit«, sagt er irgendwann mal, und weil noch kein deutscher Manager so unverblümt »Profit« gesagt hat und schon gar nicht dreifach, wird er damit immer wieder zitiert. Die kantige Brille. Die südafrikanische Farm. Und Profit, Profit, Profit. Den Journalisten genügt das schon, um daraus große Geschichten zu machen, die Amerikaner sind besonders gut darin. »Schrempp is one of a kind«, schreibt *Business Week*. »He thrives on risk, whether it be scaling Alpine peaks or walking through his South African game reserve, armed only with a pistol.« Auf Deutsch klingt das noch alberner als auf Englisch: »Schrempp ist einzigartig. Er blüht auf, wo es gefährlich wird, sei es beim Erklimmen von Alpengipfeln oder beim Durchqueren seines Wildreservats in Südafrika, bewaffnet lediglich mit einer Pistole.«

*

Was haben Sommer, Middelhoff, Dormann, Esser, Schrempp gemein? Nicht jeder der Obengenannten ist Brillenträger oder Bergsteiger. Die Konzerne, für die sie arbeiten, sind nicht alle börsennotiert. (Bertelsmann wird von der Familie Mohn kontrolliert.) Es wäre nicht einmal korrekt, die fünf als Angehörige einer Generation zu bezeichnen. (Der Älteste, Dormann, und der Jüngste, Middelhoff, liegen 13 Jahre auseinander.) Aber die Schnittmenge dieser Männer, die Mitte der 1990er Jahre Verantwortung übernehmen, ist doch groß genug, um ein Gruppenbild zu zeichnen.

Selbstbewusst orientieren sich die Schrempps und Dormanns an den Erwartungen der Kapitalmärkte, sie führen anhand von Finanzkennzahlen und bekennen sich offensiv zum Shareholder-Value-Ansatz. (Allerdings

spricht man in Deutschland lieber von »wertorientiertem Management«, das klingt vornehmer.)

Weil Mischkonzerne an der Börse unterbewertet sind, stoßen die
497 Manager die weniger gewinnträchtigen Bereiche ab, um sich auf ein paar Kerngeschäfte zu beschränken und dort mit internationalen Akquisitionen zu wachsen. Schrempp zerschlägt die AEG. Esser will Röhren und Automobiltechnik vom Mobilfunk trennen. Die Chemiefirma Hoechst verkauft die Chemie und setzt auf Pharmazeutika und Pflanzenschutzmittel, Dormann spricht von »Life Sciences«.

Zur Geschäftssprache wird das Englische. Die Manager der 1990er Jahre sind in Deutschland aufgewachsen, sie haben größtenteils Hauskarrieren gemacht, die prägende Erfahrung aber ist der Auslandsaufenthalt irgendwo im englischsprachigen Raum. Bevor Middelhoff zum Vorstandsvorsitzenden gewählt wird, verbringt er noch ein Lehrjahr in New York, er spricht Englisch mit deutschem Akzent und bezeichnet sich als »Amerikaner mit deutschem Pass«.

In den USA tätigen die Deutschen auch ihre größten Akquisitionen, sie treten dort auf wie reiche Provinzler, die in der Großstadt shoppen gehen, im Zweifel zahlen sie eher zu viel als zu wenig. Daimler kauft Chrysler, Bertelsmann kauft Random House, die Deutsche Telekom kauft Voicestream. Feindlich sind diese Übernahmen nicht, das US-Management wird mit Geld geködert und abgefunden. So macht es Daimler bei Chrysler, so macht es die Deutsche Bank bei Bankers Trust.

Amerikanisch ist auch das Rollenverständnis. Die Männer sehen sich als CEOs, nicht – wie früher in Deutschland üblich – als Erste unter Gleichen. Schrempp und Middelhoff insbesondere pflegen ihr Image, sie kultivieren Spitznamen und einen teuren Lifestyle, sie suchen den Kontakt zu den Journalisten von der *Financial Times* und dem *Wall Street Journal*. Besser eine Geschichte als keine Geschichte – und sei es bloß, dass der rastlose Middelhoff, genannt Big T, mit Hilfe der Concorde am selben Tag gleich zwei Vorstandssitzungen besucht, eine in Gütersloh und eine in New York City.

Am Börsenerfolg, den sich die Männer selbst zuschreiben und nicht der günstigen Konjunktur, wollen sie finanziell teilhaben. Aktienoptionsprogramme werden Ende der 1990er Jahre – vom 498 Gesetzgeber unterstützt – zur Norm, die Manager sind nunmehr incentiviert, zuvor war der Lohn in Deutschland größtenteils fix und nicht leistungsgebunden. Die Vergütung wächst exorbitant, binnen weniger Jahre verdrei-, vervier-, verfünffacht sich das Gehalt deutscher CEOs. Dass sie ein Jahressalär im hohen zweistelligen Millionenbereich erhalten, finden die Männer angemessen. Sie verweisen auf die steigenden Kurse – und auf die Kollegen jenseits des Atlantiks, die noch viel mehr verdienen.

Bewusst setzen sich die Schrempps ab von ihren Vorgängern, von Männern wie Abs, die sich nicht ausschließlich am Gewinn oder gar am Börsenkurs orientieren wollten und die auch überbetriebliche Ziele gelten ließen, das Wohl der Arbeitnehmer, das Wohl der Region oder gar das Wohl der ganzen Nation. Dass die Neuen den eigenen Erfolg mit der Entwicklung von Kennzahlen verknüpfen, kommt ihnen zugute, solange der Boom andauert. Aber auch sie müssen irgendwann erkennen, wie launisch der Markt sein kann. Und dass der Druck enorm steigt, wenn die ausgegebenen Ziele verfehlt werden. Goethe, nicht Schiller, hat das Gedicht über die Geister geschrieben, die man ruft und nicht wieder loswird. Ähnlich geht es den Männern mit dem Shareholder-Value. Als die Daimler-Aktie irgendwann nicht das tut, was sie soll, drückt Schrempp seine Enttäuschung in einer Wehklage aus: »Verstehe einer die Börse …«

*

Und was, wenn man sich einfach verweigert?

Kaum ein deutscher Konzern tut sich so schwer mit der Börse wie Siemens. Schon der Gründer Werner von Siemens hat sich gegen die Umwandlung des Familienunternehmens in eine börsennotierte Kapitalgesellschaft gesperrt. Die Abneigung gegen die Ausrichtung auf eine als kurzfristig empfundene Gewinnorientierung bleibt dem Konzern bis ins späte 20. Jahrhundert erhalten. Bei Siemens möchte man in langen Entwicklungszyklen denken, nicht in Quartalen, und wenn ein

Geschäftsbereich einige Jahre lang enttäuscht, 499 so hält man trotzdem daran fest, in der Hoffnung, dass irgendwann Besserung eintritt.

Der Manager, der Siemens durch die 1990er Jahre führt, ist Heinrich von Pierer, ein brav gescheitelter Franke, Chef eines Weltkonzerns und doch lokal verwurzelt. Den Journalisten erzählt er gerne, dass er in der Siemens-Stadt Erlangen einst als Sportreporter gearbeitet hat; für die CSU saß er lange im Stadtparlament. Pierers Vision für das Unternehmen steht in der Tradition des Gründers: Ein breit gefächertes Elektronikunternehmen will Siemens sein, solide geführt, möglichst autonom in Forschung und Entwicklung. Die sehr unterschiedlichen Geschäftsbereiche sollen einander ergänzen und in schwierigen Zeiten auch beistehen. Mal ist es der Lokomotivenbau, der die Medizintechnik stützt, mal ist es andersherum.

Siemens mag die Börse nicht, und die Börse mag Siemens auch nicht, sie spricht von der »Siemens disease«, einer Krankheit, die man sich wohl wie einen Krebs vorstellen soll, wuchernd und weitverzweigt und dringend zu behandeln. Die Analysten von Goldman Sachs empfehlen dem Konzern, die Bereiche Halbleiter, Medizintechnik und Nebenstellenanlagen schleunigst zu »amputieren«. Man solle sich von den Besserwissern nicht verrückt machen lassen, sagt Pierer dem Aufsichtsrat. Doch auf Dauer kann auch Siemens den Kapitalmarkt nicht ignorieren. Nachdem das Unternehmen im November 1996 die Gewinnprognose reduziert, fällt die Aktie um neun Prozent. Ein feindlicher Übernahmeversuch durch General Electric, den viel höher bewerteten US-Konkurrenten, erscheint denkbar. Als Pierer in Bankenkreisen das Gerücht hört, sein Job sei in Gefahr, er werde demnächst abgelöst, sieht er ein, dass sich ein paar Dinge ändern müssen.

Die Kunst der Investor Relations müssen die Siemens-Manager erst erlernen. Pierer, beliebter Gesprächspartner von Ministern und Regierungschefs, muss nun auch noch Termine mit Fondsmanagern machen und Conference-Calls mit Finanzanalysten, wo dann, so meint er, ein Mikrofon auf dem Tisch steht, »und man weiß, da hängen etwa 180 Analysten weltweit in der Leitung, ein Analyst aus 500 Boston meldet sich,

und wir verstehen seine Frage nur halbwegs, weil es in der Leitung knackt«.

Einmal, als Pierer in den USA eine sogenannte Roadshow bestreitet, eine Präsentation für die Vertreter der Kapitalmärkte, will er sich bei der Investmentbankerin, die ihn beraten hat, ein Lob abholen: »Das lief doch ganz gut, oder?« Die ist entgeistert. »Wie? Das lief ganz gut? Wenn Sie so weitermachen, können wir die ganze Roadshow abblasen.« Und die Bankerin, knapp über dreißig, sagt dem viel Älteren, er müsse selbstbewusster auftreten, solle nicht zurückgelehnt am Tisch sitzen, sondern nach vorne gebeugt, den Oberkörper in leichter Spannung, die Analysten fixieren, dynamisch und offensiv, und sich unzweideutig äußern: »These are my targets, and I'm confident that we will achieve them, next question please!«

Den Kulturwandel vollzieht Pierer auf einem Blatt Papier. An einem Donnerstagnachmittag im Juli 1998 notiert er sich ein paar Stichworte, es ist eine Art Nachsitzen, das der Siemens-Chef betreibt. Er schreibt: Bereinigung von Problemgebieten. Er schreibt: Stärkung durch Akquisitionen. Er schreibt: Anpassung der Rechnungslegung an US-GAAP. Er schreibt: Börsengang in den USA. Die Notizen faxt er an den Pressesprecher und bittet ihn, zehn Punkte daraus zu machen, zehn Punkte wie die Zehn Gebote der Bibel. Dabei kann sich der Siemens-Manager gar nicht vorstellen, dass ein so eben mal dahingeworfenes Zehn-Punkte-Programm den Kurs beeinflusst. Aber als er das Programm auf einer Pressekonferenz präsentiert, steigt die Siemens-Aktie mal eben um 17 Prozent. Verstehe einer die Börse …

*

Immer mehr deutsche Unternehmen gehen an die New York Stock Exchange, Daimler-Benz, die Allianz, die Deutsche Bank und schließlich auch Siemens. Das Listing gilt als Gütesiegel, es soll den Zugang zu institutionellen Investoren erleichtern und eine Währung 501 für Akquisitionen schaffen. Zum Listing gehört, dass der jeweilige Vorstandsvorsitzende um halb zehn Uhr morgens die Glocke läuten darf,

die an der Wall Street den Handelstag eröffnet. Anfangs ist es noch ein Seil, das gezogen werden muss, später genügt ein Knopfdruck. Die deutschen CEOs, die das Knöpfchen drücken, genießen den Augenblick. Die langfristigen Folgen des Listings unterschätzen sie dagegen. Das gilt insbesondere für die Umstellung auf die amerikanische Rechnungslegung.

*

Ein kurzer Blick in die Buchhaltung: Das deutsche Handelsgesetzbuch bietet Vorständen verschiedenste Möglichkeiten, Außenstehenden den Einblick in die Finanzen zu erschweren. Dazu zählt die Bildung stiller Reserven, ein Hilfsmittel, das gerne genutzt wird, um die Bilanz in guten Zeiten schlechter und in schlechten Zeiten besser dastehen zu lassen. So vermitteln die Deutschen ein nicht immer wahrhaftiges Bild von Konstanz und Stabilität. Die amerikanische Rechnungslegung nach US-GAAP (kurz für: Generally Accepted Accounting Principles) erfordert eine höhere Transparenz, die Unternehmen müssen viel detaillierter berichten: über den aktuellen Verkaufswert ihrer Aktivitäten, über etwaige Risiken, über die Profitabilität einzelner Geschäftsbereiche. Das deutsche System privilegiert die Insider: die Hausbanken, die das Unternehmen mit Krediten versorgen und im Aufsichtsrat über die finanzielle Entwicklung informiert werden. Das amerikanische System dagegen hilft den Outsidern, all denjenigen Investoren, die sich auf die Zahlen stützen, wenn sie versuchen, ein Unternehmen einzuschätzen und es gegebenenfalls auch anzugreifen.

*

502 Nicht bloß mit Analysten und institutionellen Investoren kriegen es die deutschen Unternehmen nun vermehrt zu tun, sondern auch mit aktivistischen Kleinaktionären. Die Anleger, die einen Lebenszweck darin finden, Hauptversammlungen zu besuchen, ihr Rederecht weidlich zu nutzen und dem sonst so entrückten Management unangenehme Fragen zu stellen, werden im Englischen »corporate gadflies« genannt. Die berühmteste »Viehbremse« der USA ist Evelyn Y. Davis, die schrille

Verlegerin eines Newsletters namens »Highlights and Lowlights«. In guten Jahren besucht Davis um die fünfzig Hauptversammlungen, manchmal verkleidet sie sich und tritt im Badeanzug auf oder mit Batman-Maske. Die Medienwirkung ist ihr wichtig, wenn sie auf große und kleinere Missstände hinweist, auf überzogene Gehälter genauso wie auf die äußere Erscheinung der CEOs.

Auch vom Autobauer Chrysler besitzt Davis Aktien, fünfhundert sind es an der Zahl. Im September 1998 besucht sie die letzte Hauptversammlung des Unternehmens. Im Ballsaal eines Hotels in Wilmington, Delaware, sollen die Aktionäre der Fusion mit Daimler zustimmen, einem Deal, der in Amerika für ebenso viel Aufsehen gesorgt hat wie in Deutschland. Schrempp nennt die Fusion eine »Hochzeit im Himmel«. Tatsächlich aber handelt es sich um eine Übernahme. Die Daimler-Benz AG erwirbt Chrysler Corp. für 36 Milliarden US-Dollar. Der Preis ist gut – und nicht das, was Evelyn Y. Davis stört. Sie stammt aus einer jüdischen Familie in Amsterdam und hat als Kind den Holocaust überlebt, im Ballsaal in Wilmington zieht sie den Rock übers Knie und zeigt eine Narbe und ruft dem Chrysler-Chef in Erinnerung, was für eine Geschichte dieser Autobauer aus Stuttgart hat: »Bob, du verkaufst uns an Kriegsverbrecher!«

*

503 Einmal mehr müssen sich die deutschen Unternehmen mit ihrer nationalsozialistischen Vergangenheit beschäftigen. Lange, allzu lange sind sie bei der Argumentationslinie geblieben, auf die sie sich einst in der Nachkriegszeit geeinigt haben: dass sie keine Anhänger Hitlers gewesen seien und nur unter Zwang mit dem Regime kooperiert hätten. Kritischen Historikern ist der Zugang zu den Archiven erschwert oder gar verwehrt worden, die Jahre von 1933 bis 1945 hat man in den Festschriften bewusst vernachlässigt.

Nun aber, da sich die Unternehmen in der amerikanischen Wirtschaft exponieren, ist das Schweigen nicht mehr opportun. Die Rechnungslegung nach US-GAAP sorgt dafür, dass deutsche Unternehmen Geschäftsrisiken

und die Profitabilität einzelner Segmente aufzeigen. Die Drohung von Sammelklagen vor US-Gerichten zwingt sie, die Archive zu öffnen.

Daimler-Benz geht voran. Schon Mitte der 1990er Jahre hat der Stuttgarter Autobauer, frisch an der New Yorker Börse notiert, eine Studie vorgestellt, eine Auftragsarbeit, die den Einsatz von Zwangsarbeitern offen und ausführlich untersucht. Bei Daimler ist man stolz auf den neuen und kritischen Umgang mit der eigenen Geschichte. Wenn wir es nicht selbst tun, dann tun es andere, so heißt es nunmehr im Vorstand.

Auch die Deutsche Bank schmückt sich mit einer umfassenden Darstellung. Zum 125. Geburtstag erscheint 1995 ein Sammelband. Der Historiker, der die nationalsozialistische Geschichte aufarbeitet, ist Harold James, ein Geschichtsprofessor aus Princeton, sein Urteil fällt differenziert aus. Die Geschichte der Bank im »Dritten Reich« spiegele einen »Konflikt zwischen zwei Verhaltensmustern« wider, so schreibt er vorsichtig: »Auf der einen Seite steht die Verteidigung gegen die Einmischung von Partei und Staat, auf der anderen Seite der Wille zur Anpassung und Kompromissbereitschaft.«

Kann man es dabei belassen? Nein, kann man nicht. Anfang 1998 – der Kauf der US-Investmentbank Bankers Trust steht unmittelbar bevor – finden Mitarbeiter in einem Hannoveraner Keller plötzlich Unterlagen, die Deutsche Bank muss nachbessern. Der Historiker [504] der Bank geht mit den neuen Erkenntnissen an die Öffentlichkeit: Die Filiale im schlesischen Kattowitz hat Kredite an gleich mehrere Firmen vergeben, die an dem Bau der Vernichtungsanlagen in Auschwitz beteiligt waren. Eine dieser Firmen ist W. Riedel & Sohn aus Breslau, ebenjene Firma, deren Maurer den Genozid schriftlich dokumentiert hat: »Fußboden betonieren im Gasskammer.«

Ebenfalls heikel ist die Geschichte bei Bertelsmann, dem Medienkonzern, der 1998 den US-Verlag Random House übernimmt. Thomas Middelhoff, designierter Vorstandsvorsitzender, erklärt in einer Rede in New York, dass Bertelsmann von den Nationalsozialisten geschlossen worden sei, weil der Verlag subversive Schriften veröffentlicht und das nationalsozialistische Meinungsmonopol bedroht habe. Es ist eine

echt deutsche Rechtfertigungserzählung – Hitler war ein Massenmörder, aber der eigene Großvater ein Widerstandskämpfer –, und sie ist falsch. Eine unabhängige Historikerkommission wird eingesetzt und korrigiert: Der Verleger Heinrich Mohn war Fördermitglied der SS, der Verlag hat die Wehrmacht mit Kriegspropaganda versorgt, und das Unternehmen wurde nicht aus politischen, sondern aus kriegswirtschaftlichen Gründen geschlossen.

*

Das späte Schuldbekenntnis der Unternehmen passt in die Zeit. Deutschland durchlebt in den 1990er Jahren einen Erinnerungsboom. Die Wehrmachtsausstellung, das Holocaustmahnmal und unendlich viele Bücher und Filme – nach Ende des Kalten Krieges will sich die Nation unideologisch und unvoreingenommen mit der Vergangenheit beschäftigen. Die rot-grüne Bundesregierung unter Kanzler Gerhard Schröder misst der Gedächtniskultur eine identitätsstiftende Bedeutung bei. Im Februar 1999 geben zwölf deutsche Konzerne die Gründung einer Organisation bekannt. Die Organisation heißt Stiftung Erinnerung, Verantwortung und Zukunft, der Auftrag liegt laut Satzung darin, die »Erinnerung wachzuhalten«. Zugleich geht es den Unternehmen aber auch darum, einen Schluss[505]strich zu ziehen. Ein Entschädigungsfonds für Zwangsarbeiter und andere Opfer soll Sammelklagen zuvorkommen und Rechtssicherheit schaffen, vor allem in den USA, wo Deutsche Bank, Daimler und die Allianz ihre Übernahmen tätigen. Die schließlich aufgebotene Gesamtsumme, an der sich die Bundesregierung zur Hälfte beteiligt, beträgt zehn Milliarden Mark.

*

Knapp zehn Milliarden kostet auch die Übernahme von Bankers Trust im Juni 1999.

Die Deutsche Bank ist in den vorangegangenen Jahren im Investmentbanking zunehmend ins Risiko gegangen. Mit dem Kauf der britischen Bank Morgan Grenfell hat Alfred Herrhausen einen Anfang

gemacht. Aber das reicht bei Weitem nicht aus, um die Lücke zu den Angelsachsen zu schließen, im Gegenteil: Die amerikanischen Investmentbanken kommen nach Deutschland und breiten sich dort aus. Als die Bundesregierung für den Börsengang der Deutschen Telekom nicht die Deutsche Bank beauftragt, sondern Goldman Sachs, beschließt der Vorstand, aufs Ganze zu gehen.

Ein großes Team von Merrill Lynch wechselt Mitte der 1990er Jahre zur Deutschen Bank. Angeführt wird das Team von einem Mann namens Edson Mitchell, klein und rothaarig und völlig besessen von der Idee, die an der Wall Street unbedeutende »Deutsche« an die Spitze zu führen. Grenzen werden Mitchell kaum gesetzt, er bringt Hunderte Händler mit zur Bank. Einem dieser Mitarbeiter sagt Mitchell, er habe die Schlüssel zum »Königreich der Deutschen Bank« ausgehändigt bekommen: »Wir können tun, was wir wollen.«

Bei der an sich so konservativen Bank geht es bald drunter und drüber, das Königreich wird zum Zirkus. Von Morgan Stanley kommt der schnauzbärtige Frank Quattrone, der im Silicon Valley als »wizard« oder Zauberer gilt, weil er den Börsengang von Netscape, dem Entwickler des ersten und damals meistgenutzten Webbrowsers, organisiert hat. Der Zauberer macht eine Zeit lang, was 506 er will, dann verschwindet er wieder und geht zur Credit Suisse First Boston. In London verspielt ein Händler namens Peter Young Hunderte von Millionen, er erscheint im Blümchenkleid vor Gericht und sagt, er wolle von nun an Elizabeth genannt werden. In New York gewinnt die Bank einen clownesken Bauunternehmer als Kunden, dem keine andere Bank mehr vertraut, weil er ständig Geldprobleme hat und seine Kredite nicht zurückzahlt. Der Clown, der Casinos in Atlantic City baut und Wolkenkratzer in Manhattan, heißt Donald Trump.

Das große Geld indes verdient die Deutsche Bank im US-Investmentbanking immer noch nicht, in Nordamerika schreibt man im Geschäftsjahr 1997 Verluste, und eine Krise folgt auf die nächste, die Asienkrise, die Rubelkrise, die Long-Term-Capital-Management-Krise, und wenn der Vorstand in Frankfurt ehrlich mit sich wäre, dann müsste er

jetzt sagen, dass die Eroberung der Wall Street verdammt nochmal gescheitert sei. Drei Deutsche Banker sehen das exakt so. Sie heißen Krumnow, Endres und von Boehm-Bezing, bilden im Management den »deutschen Block« und müssen der Reihe nach gehen – ein Hinweis darauf, dass die Vorstandskarrieren bei der Bank auch nicht mehr ein Leben lang währen.

Die Bank, in die der Vorstand von nun an seine Hoffnungen setzt, zählt nicht zur absoluten Elite der Wall-Street-Häuser, sie steht jedoch im Ruf, besonders riskante Geschäfte zu tätigen, und weil noblere Firmen wie Goldman Sachs, Morgan Stanley und J. P. Morgan nicht zum Verkauf stehen oder zu teuer sind, übernimmt die Bank halt Bankers Trust. In der Taunusanlage, auf dem Gelände vor den Zwillingstürmen, feiert die Bank ein schönes Sommerfest. Auf einer Großleinwand wird Vorstandssprecher Rolf Breuer aus New York zugeschaltet und verkündet den Deal. Public Viewing und Miller's Bier: Die Investmentbanker haben sich durchgesetzt.

*

507 Deutsche Bank und Bankers Trust. Daimler und Chrysler. Hoechst und Rhône-Poulenc. In den späten 1990er Jahren entsteht eine ganze Industrie, die von großen Transaktionen lebt, Investmentbanken und Wirtschaftskanzleien, PR-Firmen und sogar Werbeagenturen, die für geplante Übernahmen Kampagnen entwerfen. Auch Journalisten gehören zu den Nutznießern, sie konkurrieren miteinander um die Scoops, sie machen aus den Deals epische Geschichten, sie schildern die Gespräche so detailreich, als seien sie selbst dabei gewesen. Wo haben sich die CEOs getroffen? Krawatte oder casual? Wie sind sie angereist? Mussten sie der Verhandlung wegen den Urlaub abbrechen? Was gab es zu essen? Welcher Rotwein wurde getrunken? Und vor allem: Was genau haben die Männer miteinander besprochen?

*

Gent (räuspert sich): Wir glauben, dass es sinnvoll ist, unsere beiden Unternehmen zusammenzulegen. Wir würden den Mannesmann-

Aktionären 42 Prozent an der gemeinsamen Gesellschaft einräumen. Das sind 203 Euro je Aktie.

Esser: Ich muss Ihr Angebot ablehnen. Wir haben die bessere Strategie, die besseren Beteiligungen. Ihre Aktionäre können sich nicht leisten, was mein Unternehmen wert ist.

Gent (spitz): Was glauben Sie, was Ihr Unternehmen wert ist?

Esser: Das möchte ich nicht sagen, aber sicherlich mehr als Ihre Aktionäre sich leisten wollen.

Gent: Klaus, das ist nicht Ihr Unternehmen. Es gehört Ihren Aktionären. Ich schlage vor, dass wir unser Angebot Ihrem Aufsichtsrat zur Abstimmung vorlegen.

Esser (trotzig): Ich habe die Autorität, Ihr Angebot abzulehnen.

Gent: Ich dränge Sie dazu, dies noch einmal zu überlegen. Wir sehen uns sonst genötigt, direkt mit Ihren Aktionären zu sprechen (Abgang).

*

508 Der hier gekürzt wiedergegebene Dialog stammt aus *Der Deal*, dem Buch des Journalisten Thomas Knipp über die Auseinandersetzung zwischen Vodafone und Mannesmann. Chris Gent ist CEO von Vodafone, Klaus Esser sein Widersacher bei Mannesmann. Die beiden Manager haben ihre Unternehmen durch Akquisitionen zu Marktführern im globalen Mobilfunk gemacht. Vodafone hat AirTouch in den USA gekauft, Mannesmann den britischen Betreiber Orange. Die sogenannte Übernahmeschlacht, die mit dem Gespräch im 21. Stockwerk des Mannesmann-Hochhauses beginnt, dauert fast drei Monate.

Man kann die Genese des 180-Milliarden-Euro-Deals als atemlose Chronik erzählen, so wie es Knipp getan hat, als Tagebuch einer unerhörten Begebenheit: wie beide Unternehmen mit barocken Werbe- und PR-Kampagnen versuchen, die Aktionäre für sich zu gewinnen. Wie Gent den gebotenen Preis immer weiter nach oben schraubt. Wie Esser versucht, den französischen Wettbewerber Vivendi auf seine Seite zu ziehen, der sich dann mit Gent zusammentut. Und wie Gent nach dem

Jahreswechsel ein letztes Angebot macht, das die Aktionäre schließlich überzeugt.

Man kann den Mannesmann-Deal aber auch als die Geschichte all dessen erzählen, was nicht geschehen ist. Denn die feindliche Übernahme eines Großkonzerns durch ein ausländisches Unternehmen ist ein Bruch mit der Tradition. Die Festung fällt. Die lang erprobten Abwehrmechanismen greifen nicht mehr. Die Akteure der Deutschland AG – die Politik, die Banken, die Gewerkschaften – lassen die Engländer gewähren und schauen zu, wie ein deutsches Unternehmen mit großer Geschichte einfach untergeht. Warum?

*

Die Bundesregierung unter Kanzler Gerhard Schröder ist seit Oktober 1998 im Amt. Der Machtwechsel wird vielfach als Triumph einer Generation interpretiert, die einst den Marsch durch die In509stitutionen angetreten hat und nun das Ziel erreicht. Wirtschaftspolitisch agiert die Schröder-Regierung ähnlich wie Labour in Großbritannien und die Demokraten in den USA: Sie vertraut – anders als vorangegangene SPD-Regierungen – auf die Kräfte der freien Marktwirtschaft und geht daran, den Arbeitsmarkt zu liberalisieren und die Unternehmen zu entlasten. Das Finanzministerium arbeitet an einer großen Steuerreform, die zur Entflechtung der deutschen Wirtschaft entscheidend beitragen wird. Die Aufmerksamkeit der Generation Schröder gilt der Beschäftigung, nicht der konservativen Tradition der Deutschland AG. Als Vodafone Garantien für Standorte und Arbeitsplätze abgibt, lenkt die Regierung rasch ein.

*

Ähnlich zurückhaltend sind die Großbanken. In der Vergangenheit hat sich die Deutsche Bank als Schutzpatron der Wirtschaft verstanden, mehrfach hat sie Aktienpakete deutscher Industrieunternehmen aufgekauft, um eine ausländische Übernahme zu verhindern. So war es, als der persische Schah Interesse an Flicks Daimler-Benz-Anteilen zeigte. So war es auch, als Pirelli den Automobilzulieferer Continental angriff. Die

Beziehung zu Mannesmann ist historisch gewachsen, sie geht bis ins Jahr 1890 zurück, als die Bank bei der Gründung des Unternehmens mitwirkte. Doch wichtiger als die Geschichte ist die Gegenwart. Die Deutsche Bank möchte im Geschäft mit Mergers und Acquisitions zu den Amerikanern aufschließen: Was würden die Mitchells in London und New York sagen, wenn die Bank daheim in Deutschland den größten Deal von allen unterbindet?

*

Schließlich die Arbeitnehmer.

Seit den 1950er Jahren fällt Mannesmann unter die sogenannte Montanmitbestimmung, eine Variante, die den Arbeitnehmern in
510 Unternehmen der Schwerindustrie besonders weit gehende Rechte einräumt: die Hälfte der Sitze im Aufsichtsrat sowie den Arbeitsdirektor, einen Personalvorstand, der nicht gegen den Willen der Arbeitnehmer berufen werden kann. Die Mitbestimmung – und insbesondere die Montanmitbestimmung – gilt bei ausländischen Unternehmern, die in Deutschland investieren wollen, als Fremdkörper, wenn nicht gar als Hindernis.

Tatsächlich jedoch ist Mannesmann kein Unternehmen der Schwerindustrie mehr. Mit dem Einstieg in den Maschinenbau, in das Automobilzuliefergeschäft und vor allem in den Mobilfunk hat sich Mannesmann von seinen Wurzeln gelöst. Die Arbeitswelt bei Mannesmann wie auch in der Gesamtindustrie hat sich seit den 1950er Jahren weiterentwickelt, die Mitgliederzahlen der Gewerkschaften schrumpfen, die Tarifbindung wird von den Arbeitgebern zunehmend ausgehebelt, und auch die Mitbestimmung unterliegt der gesamtgesellschaftlichen Veränderung.

Es gibt ein Buch des amerikanischen Soziologen Richard Sennett aus den späten 1990er Jahren, das den Einfluss der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft auf die industriellen Beziehungen treffend beschreibt. Sennett erkennt einen Trend weg von Stammbelegschaften zu ausgelagerten Dienstleistern, von festen zu variablen Löhnen, von den

hierarchisch gestaffelten Organisationen der Nachkriegszeit zu den fluiden Netzwerken der New Economy. Dieser Mentalitätswandel kommt nicht nur den Arbeitgebern entgegen, sondern auch vielen Arbeitnehmern, die sich nicht mehr als solidarische Angehörige einer Klasse begreifen, sondern als eigenmächtig handelnde Individuen. Sennett beschreibt den Arbeitnehmer seiner Zeit als »flexiblen Menschen«.

Flexibel zeigen sich auch die Arbeitnehmervertreter bei Mannesmann. Die drohende Aufspaltung des Unternehmens schreckt sie nicht. Einem entsprechenden Antrag des Vorstands haben sie bereits zugestimmt, sie meinen, dass die industriellen Aktivitäten als autonome Einheit eine größere Zukunft haben als im Verbund mit der boomenden Telekommunikation. Die Arbeitnehmer im Mannes 511 mann-Aufsichtsrat sind pragmatischer und sachorientierter als die Gewerkschafter der Nachkriegszeit, sie sehen sich als Ko-Unternehmer, nicht als Klassenkämpfer. Gegen die feindliche Übernahme durch ein britisches Unternehmen argumentieren sie aus rein betriebswirtschaftlichen Gründen: Sie halten Essers Strategie der Eigenständigkeit für die bessere.

Einen langen Arbeitskampf wie bei Krupp Ende der 1980er Jahre gibt es diesmal nicht, bloß einen kurzen Warnstreik. Klaus Zwickel, Chef der IG Metall und Aufsichtsrat bei Mannesmann, sagt den Betriebsräten: »Wir werden die Aktionäre überzeugen, weil Mannesmann das bessere Konzept hat«, und das sagt schon etwas aus. Die Gewerkschaftsbosse akzeptieren, dass im Zweifel die Aktionäre entscheiden. Und die Aktionäre entscheiden sich für Vodafone. Als der Deal schließlich dem Aufsichtsrat vorgelegt wird, da stimmen auch die Arbeitnehmervertreter geschlossen für die Übernahme.

*

Die Übernahme Mannesmanns durch Vodafone habe ich selbst miterlebt – nicht aus nächster Nähe, sondern aus zweiter Reihe. Ich war Ende der 1990er Jahre Reporter für das *Wall Street Journal* in Brüssel. Die Zeitung versuchte damals, in Europa Fuß zu fassen, sie war sowohl Chronistin als auch Instrument der Amerikanisierung. Der Chefredakteur der

europäischen Ausgabe, ein Amerikaner mit deutschen Wurzeln, verteilte Tragetaschen, auf denen geschrieben stand: »New Europe, New Economy, New Equity Culture.«

Wir Reporter waren jung, unter dreißig, wir arbeiteten in der obersten Etage eines hässlichen Bürogebäudes in den Brüsseler Vororten, wir waren ehrgeizig und überheblich, wir ließen uns von Analysten mit Schätzungen füttern und von Investmentbankern mit Gerüchten über bevorstehende Deals, wir träumten davon, einen großen Scoop zu haben, so wie der Kollege in New York, der den Daimler-Chrysler-Deal aufgedeckt hatte.

Die Vorstandsvorsitzenden deutscher Unternehmen gaben uns
512 bereitwillig Interviews. Wenn sie uns trafen, waren sie überrascht, wie jung wir waren. Aber sie meinten mit uns sprechen zu müssen, weil wir für das *Wall Street Journal* arbeiteten, das Hausblatt der amerikanischen Kapitalmärkte. Man merkte unseren Texten an, für welche Zielgruppe sie bestimmt waren, wir schrieben das Ende der Deutschland AG herbei.

Den abschätzigen Blick auf die alten deutschen Unternehmen machte ich mir zu eigen – und hatte zugleich ein schlechtes Gewissen. Weil ich mit der deutschen Kultur aufgewachsen war. Und weil ich wie Michel Albert, der französische Ökonom, fand, dass der amerikanische Kapitalismus zwar aufregender war, dass er – schlicht gesagt – mehr Spaß machte, aber dass der Rheinische Kapitalismus auch ein paar Dinge für sich hatte: die Konsensbereitschaft, die Orientierung an langfristigen Zielen, den Blick fürs große Ganze. Aus diesem Zwiespalt, den ich nicht auflösen konnte, entstand der Wunsch, ein Buch zu schreiben. Dieses Buch.

*

Das Ende der Deutschland AG war ein schleichender Prozess. Er nahm seinen Anfang in den frühen 1970er Jahren und erstreckte sich über mehrere Jahrzehnte. Es gibt kein singuläres Ereignis, das für das Ende steht, keinen Vulkanausbruch, keine verlorene Schlacht, nicht einmal den Tod einer prägenden Figur. Aber wenn man doch einen Kipppunkt

benennen müsste, dann wäre das wahrscheinlich der 21. Dezember 1999. An diesem Tag veröffentlichte das Bundesfinanzministerium seine Pläne für die kommende Steuerreform. Der wichtigste Satz kam unspektakulär daher, er stand auf Seite zwölf: »Gewinne aus der Veräußerung von Anteilen, die eine Kapitalgesellschaft an einer anderen Kapitalgesellschaft hält, sind nicht steuerpflichtig.«

Drei Tage vor Weihnachten war das. Ganz Deutschland ging in die Ferien, keiner nahm sich die Zeit, das Dokument aus dem
513 Finanzministerium genau zu lesen. Ganz Deutschland? Nein. Im Frankfurter Messeturm saßen ein paar Banker von Goldman Sachs beisammen und sprachen über das Papier. Sie riefen im Ministerium an und kriegten den Büroleiter ans Telefon. Da stehe was Komisches drin, sagten sie. Dass die Unternehmen ihre Beteiligungen an anderen Unternehmen steuerfrei verkaufen könnten. Und ob das denn richtig sei. Ja doch, antwortete der Büroleiter, das stimme. Eilig benachrichtigten die Goldmans ihre Kunden, die Nachricht verbreitete sich im Nu, die Aktienkurse der deutschen Banken und Versicherungen schossen in die Höhe, und bloß die Börsenreporter von N-TV, denen niemand Bescheid gegeben hatte, verstanden die Welt nicht mehr: Warum um Himmels willen steigt der Dax?

*

Gut möglich, dass die meisten Kabinettsmitglieder der Regierung Schröder nur sehr ungefähr erfassten, was die Steuerbefreiung für die Verkäufe von Unternehmensbeteiligungen auslösen würde. Der Mann allerdings, der dahinterstand, war Staatssekretär im Finanzministerium und wusste genau, was er tat. Heribert Zitzelsberger hatte jahrelang die Steuerabteilung des Pharmakonzerns Bayer in Leverkusen geleitet.

*

Was die Steuerbefreiung auslöste, war zum Beispiel dies: Die Deutsche Bank verkaufte ihre Anteile an Karstadt und Klöckner, an Südzucker und Salamander, an Hapag-Lloyd und Heidelberger Zement. Oder das: Die

Allianz verkaufte ihre Anteile an BASF, an MAN und an RWE. Und an vielen, vielen anderen Unternehmen auch.

*

514 Manche Beteiligungsbeziehungen, die nach der Jahrtausendwende aufgelöst wurden, waren irgendwann einmal wie beiläufig entstanden, die Banken und Versicherungen hatten Aktien übernommen, weil ein Unternehmen in Schwierigkeiten geraten war und sie um Geld gebeten hatte. Andere Beziehungen gingen viel tiefer, sie führten weit in die Vergangenheit zurück und hatten einen identitätsbildenden, einen fast intimen Charakter.

Zu letzterer Art von Beziehung zählte auch die Beteiligung der Deutschen Bank an Daimler-Benz. In den goldenen Jahren der Weimarer Republik hatte die Bank die beiden Autobauer Daimler und Benz miteinander verschmolzen. Jahrzehntelang hatte sie den Aufsichtsrat geführt und das Unternehmen vor Übernahmen geschützt. Als Daimler-Benz 1986 seinen hundertjährigen Geburtstag feierte, da war es der Deutsche-Bank-Chef Alfred Herrhausen, der die Zuschauer in der Hanns-Martin-Schleyer-Halle begrüßte.

Aber auch diesen Anteil stieß die Deutsche Bank nun schrittweise ab. Zunächst reduzierte sie von 25 Prozent auf 10 Prozent. Dann von 10 Prozent auf 4,4 Prozent. Dann von 4,4 Prozent auf 2,7 Prozent. Und schließlich von 2,7 Prozent auf 0,9 Prozent. Und diese letzten 0,9 Prozent, die man ja auch hätte halten können, so wie man ein lieb gewordenes Erinnerungsstück aufbewahrt, die verkaufte die Deutsche Bank dann auch noch.

*

Eine weitere Beziehung, die unsentimental gekappt wurde: die legendäre Überkreuzbeteiligung der Allianz und der Münchener Rück. Die Versicherer, beide gegründet von einem Mann namens Carl Thieme und seit der Weimarer Republik über einen Gemeinschaftsvertrag miteinander verbunden, lösten sich aus ihrer innigen Umarmung. Willst du, Allianz,

die Münchener Rück lieben, in guten wie in schlechten Zeiten, bis dass der Tod euch scheidet? Nein. Der Vertrag wurde zum 31.Dezember 2003 aufgehoben, in der 515 Pressemitteilung stand sinngemäß und unverbindlich: Wir wollen Freunde bleiben.

*

Heute sind die großen deutschen Unternehmen zwar groß, aber nicht mehr wirklich deutsch. Die Dax-40-Konzerne sind mehrheitlich in ausländischer Hand. Über die Hälfte der Aktienanteile können Eignern zugeordnet werden, die ihren Sitz im Ausland haben. Die deutschen Banken und Versicherer dagegen haben ihre Beteiligungen an der Industrie aufgegeben. Von den vielfältigen, langfristigen und immer noch nicht ganz abschätzbaren Konsequenzen dieser Neuordnung, davon handelt der Epilog.

*

Im Sommer 2004 steht Klaus Esser vor Gericht. Der Aufsichtsrat von Mannesmann hat dem Vorstandsvorsitzenden Esser nach der verlorenen Übernahmeschlacht eine Anerkennungsprämie von sechzig Millionen Mark zugesprochen. Die Aufsichtsräte sehen darin eine Belohnung für die enorme Steigerung des Börsenkurses. Die Staatsanwälte dagegen prüfen den Tatbestand einer Veruntreuung. In erster Instanz werden Esser und die Aufsichtsräte freigesprochen, ein zweiter Prozess wird gegen die Zahlung von Geldbußen eingestellt.

Der Boom ist zu diesem Zeitpunkt längst zu Ende gegangen, die großen Manager der 1990er Jahre sind keine Lichtgestalten mehr, sie stehen aufgrund hoher Gehälter oder überteuerter Akquisitionen oder auch der enttäuschenden Entwicklung des Börsenkurses in der Kritik. Ron Sommer muss die Deutsche Telekom im Juli 2002 verlassen, im selben Jahr wird Thomas Middelhoff bei Bertelsmann ersetzt. Jürgen Schrempp geht ein paar Jahre später.

Gescheitert sind die Manager der New Economy nicht. Sie haben einiges dazu beigetragen, die Strukturen der Deutschland AG

auf 516 zubrechen und einen weitreichenden Kulturwandel herbeizuführen. Dabei haben sie jedoch Kräfte geweckt, die ihnen selbst über den Kopf gewachsen sind. Esser sagt, er habe in der Übernahmeschlacht gegen Vodafone auf einen anderen Ausgang gehofft. Gerne hätte er auf die Anerkennungsprämie verzichtet, so sagt er, wenn er Mannesmann hätte weiterführen dürfen.

Vor dem Düsseldorfer Landesgericht zitiert Esser mal wieder ein Gedicht, diesmal stammt es von Eichendorff, es heißt »Der Umkehrende« und lässt sich, wenn man denn will, als Ausdruck von Reue interpretieren. Die Reue wäre nachvollziehbar. Esser war es, der bei Mannesmann den Shareholder-Value-Ansatz durchgesetzt hat, er wollte, dass allein die Aktionäre über die Zukunft des Unternehmens entscheiden. Und das haben die Aktionäre dann auch getan. Von Mannesmann ist infolge des Entscheids nichts übrig geblieben. Die Briten haben den Konzern aufgespalten und große Teile verkauft, und auf dem Mannesmann-Hochhaus, diesem Bau des Wirtschaftswunders, errichtet von Egon Eiermann – der den Deutschen vor allem in Erinnerung geblieben ist, weil er ein berühmtes Tischgestell entworfen hat –, steht hernach in kleinen roten Buchstaben der Schriftzug des Käufers. Vo für Voice. Da für Data. Fon für Phone.

Epilog
Das neue Jahrtausend

In der Berliner Staatsoper Unter den Linden läuft seit Jahren eine beim Publikum sehr beliebte Inszenierung der *Meistersinger von Nürnberg*. Wagners singende Handwerker – der Schuster, der Goldschmied, der Strumpfwirker – sind in dieser Aufführung Unternehmer, sie repräsentieren deutsche Großkonzerne. Auf einer Schautafel stehen die Schriftzüge der Aktiengesellschaften Zorn, Schwarz und Nachtigall. Die Oper spielt in holzgetäfelten Sitzungszimmern und auf den Dächern der Firmenzentralen von Pogner und Sachs. Irgendwo im Hintergrund rotiert ein großer Mercedes-Stern.

Die Produktion, inszeniert von Andrea Moses, hat nicht allen gefallen, die Kritiker störten sich am vielen Schwarz-Rot-Gold, den Luftballons und den Fahnen – und gingen über die schöne Idee hinweg, die dem Rollenwechsel der Handwerker zugrunde liegt. Was die Nation in den Berliner *Meistersingern* eint, ist nicht die vom Schuster Sachs beschworene »heil'ge deutsche Kunst«, sondern die heil'ge deutsche Wirtschaft: die Tradition von Krupp, Siemens und Mannesmann, den Firmen, die von kleinen Handwerksbetrieben zu riesigen Konzernen heranwuchsen und in der Folge Krisen und Kriege überdauerten.

Tatsächlich spielte die Industrie lange eine nicht weniger identitätstragende Rolle als die Kultur. Vor allem in den Nachkriegsjahren diente sie der verunsicherten Nation als Fixstern. Nach Auschwitz ein Gedicht zu schreiben, sei nicht möglich, so hieß es. Aber die Mercedes von Daimler und die Röhren von Mannesmann, die wurden einfach weiterproduziert, als sei nichts geschehen, dort schien der Rückgriff auf die Tradition noch opportun, dort wurde die Kontinuität gepflegt.

»Verachtet mir die deutschen Meister nicht und ehrt mir ihre Kunst«, singt Hans Sachs, und in der Inszenierung der Staatsoper lässt er sich den Amboss aufs Dach bringen, um ein bisschen zu hämmern und das gute alte Handwerk zu pflegen.

Diese narrative Identität, von der Kaiserzeit bis weit in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts, ist heute nicht mehr gegeben, der typisch deutsche Großkonzern gehört der Vergangenheit an, seine Geschichte ist der Öffentlichkeit weitgehend entfallen. Die dreihundert Männer, die in wechselnden Konstellationen und regelmäßigen Abständen aufeinandertrafen und über die Geschicke der Wirtschaft bestimmten, sind tot.

Das Ende der Deutschland AG – dieser personellen und finanziellen Verflechtung zwischen deutschen Konzernen – war unvermeidlich. Was aber folgte? Wer hat die dreihundert Männer ersetzt? Wofür stehen Linde, Bayer und die Deutsche Bank heute und was wollen sie? Und sind sie erfolgreich? Die Entwicklung seit der Jahrtausendwende ist keine einheitliche, sie ist weder abgeschlossen noch auserzählt – und kann hier nur grob skizziert werden.

*

Am Anfang des neuen Jahrtausends steht der Abschwung. Ein Tag im März 2000: Anlässlich des Börsengangs von Infineon fährt Ulrich Schumacher, der Chef des Halbleiterherstellers, in einem Porsche an der Frankfurter Börse vor. Es soll ein großer Auftritt werden, aber im Grunde genommen kommt er zu spät. Die Kurse in New York, London und Frankfurt sind bereits gefallen, ein bisschen seltsam wirkt dieser Schumacher in seinem Rennfahrer-Anzug. Der Dotcom-Boom ist vorbei, und anders als in den USA bleibt in Deutschland nicht viel übrig von den Firmen, die ihn prägten. Wer erinnert sich heute noch an die Agentur Pixelpark, die Medienfirma EM.TV oder das Bewertungsportal dooyoo.de? Auch Infineon, ein Spin-off der Siemens AG und ein ungleich wichtigeres Unternehmen, verliert nach kurzem Höhenflug massiv an Wert, Schumacher muss irgendwann 519 gehen, und Siemens verkauft auch die

verbliebenen Anteile am Geschäft mit den Halbleitern, von dem man sich einst so viel erhofft hat.

*

Mit der Dotcom-Blase platzt die Fusion zweier alter Bekannter. Das Zusammengehen von Deutscher Bank und Dresdner Bank wird im März 2000 als Merger of Equals geplant. Aber die Deutsche Bank ist größer und stärker, und sie hat sich der Dresdner Bank immer schon überlegen gefühlt, das zeigt sich auch in den Verhandlungen. Die Fusion scheitert, weil die Deutsche Bank das als minderwertig erachtete Investmentbanking der Dresdner Bank nicht übernehmen möchte. Ihre Eigenständigkeit verliert die Dresdner Bank trotz allem. Sie wird im Jahr darauf von der Allianz übernommen und später an die Commerzbank verkauft.

*

Die Chemie- und Pharmafirma Hoechst, ursprünglich gegründet als Theerfarbenfabrik Meister, Lucius & Co., gerät nach und nach in Vergessenheit. Die Firma, deren Geschichte so eng mit dem Frankfurter Stadtteil Höchst verwoben ist, hat sich Ende der 1990er Jahre mit dem französischen Konkurrenten Rhône-Poulenc zusammengetan. Eine Zeit lang trägt sie den Kunstnamen Aventis. Dann, im August 2004, fusioniert das deutsch-französische Gemeinschaftsunternehmen mit der Pariser Firma Sanofi-Synthélabo, wird zum nunmehr definitiv französischen Konzern Sanofi-Aventis und heißt irgendwann nur noch Sanofi.

*

Es sind nicht bloß die Halbleiter, von denen sich Siemens zu Anfang des neuen Jahrtausends trennt: Der Mischkonzern gibt Stück für Stück High-Tech-Geschäfte auf. Das Unternehmen, das irgend 520 wann mal zum deutschen Gegenstück des kalifornischen Silicon Valley aufgebaut werden sollte, gliedert mehrere Firmen aus, verkauft sie oder bringt sie in Joint Ventures ein. Das Computergeschäft geht an Fujitsu, die Mobiltelefonie an

BenQ. Im März 2005 kommt das letzte Handy von Siemens auf den Markt, es heißt SXG75, wird in Kamp-Lintfort hergestellt und hat einen MP3-Player und integrierten GPS-Empfang, zur selben Zeit arbeiten die Entwickler in Kalifornien schon am nächsten *new new thing*: dem iPhone.

*

Ein Volkswirt von Goldman Sachs erfindet ein Akronym, das sich rasch verbreitet. Ein paar Jahre lang empfiehlt jede Bankberaterin ihren Kunden Anlagen in den sogenannten BRIC-Märkten, in Brasilien, Russland, Indien und China. Auch die deutschen Großkonzerne investieren massiv im Ausland und insbesondere in den Schwellenländern. Die BASF zum Beispiel, die im September 2005 einen Verbundstandort in Nanjing eröffnet und sich im Jahr darauf (über die Tochter Wintershall) an einem Gasfeld in der sibirischen Taiga beteiligt. Oder die einstigen Riesen Thyssen und Krupp, mittlerweile fusioniert und zu Thyssenkrupp geschrumpft, die ihr Geld im sumpfigen Westen von Rio de Janeiro und im Tiefland von Alabama versenken. Die Stahlwerke in Brasilien und in den USA kosten den Konzern Milliarden und belasten die Bilanz auf Jahre.

*

Dass nicht alle Akquisitionen glücken, dass sie oft zu teuer bezahlt sind, dass Aufwand und Risiko unterschätzt werden und die kulturellen Hürden sowieso – das sind Evergreens der Managementliteratur. Einige deutsche Konzerne verheben sich mit spektakulären Übernahmen in den USA. Daimler verkauft im Mai 2007 gut achtzig Prozent am Autobauer Chrysler – für 7,4 Milliarden US-Dollar, ein Fünftel dessen, was man einst bezahlt hat. Besser machen es die 521 Deutsche Post und die Deutsche Telekom. Ausgerechnet die privatisierten Staatsunternehmen, vermeintlich langsam, vermeintlich langweilig, haben klug investiert. Die viel kritisierten Übernahmen von DHL und Voicestream erweisen sich letztlich wohl als strategisch richtig. Die Enkel der Reichspost, gegründet 1871, wachsen zu Global Playern heran.

*

Dem amerikanischen Traum der Deutschen Bank setzt die Finanzkrise ein Ende. Die Bank hat, wie andere Wall-Street-Banken auch, faule Kredite gebündelt, zu handelbaren Wertpapieren gemacht und an andere Investoren weitergereicht. Die Aufarbeitung diverser Vergehen beschäftigt die Bank ein ganzes Jahrzehnt lang, sie drückt auf die Rendite und auf die Reputation. Am Ende des Investmentbanking-Abenteuers der Deutschen Bank stehen Milliarden in Strafzahlungen – und eine Hauptrolle im Finanzkrisenfilm *The Big Short*.

*

In *The Big Short* spielt der kanadische Schauspieler Ryan Gosling einen Mitarbeiter der Deutschen Bank. Das Vorbild ist Greg Lippmann, ein Trader, der für die Deutsche Bank das Geschäft mit den Immobilienkrediten mit aufgebaut hat. Weil er die Risiken frühzeitig erkennt, baut er zugleich Gegenpositionen auf, er wettet gegen den Markt, er geht »short«. Die Verlierer bei dieser Variante des Kinderspiels Heiße Kartoffel sind diejenigen, die am Ende auf den Krediten sitzenbleiben. Zu den Verlierern zählen deutsche Provinzbanken wie die IKB. Als Lippmann einmal gefragt wird, wer den ganzen Subprime-Mortgage-Backed-Security-Müll denn überhaupt noch gekauft habe, sagt er: »Düsseldorf«, und als sei das nicht genug des Hohns, fügt er hinzu: »stupid Germans«.

*

522 Nach der Finanzkrise steigen ausländische Investoren – Vermögensverwalter, Pensionsfonds, Staatsfonds – zu bedeutenden Teilhabern der deutschen Wirtschaft auf. BlackRock, ansässig in New York, kauft 2009 das Aktiengeschäft der englischen Barclays Bank und übernimmt Anteile an Firmen wie Adidas, Allianz, BASF und Deutsche Bank. Institutionelle Investoren wie BlackRock, Vanguard und der norwegische Staatsfonds sind global aufgestellt und halten die deutschen Aktien als einen kleinen Teil weitverzweigter Portfolios. Sie treten öffentlich wenig in Erscheinung, sie mischen sich kaum je ins operative

Geschäft ein. Aber sie würden sich auch nicht – so wie einst ein Allianz-Manager – als »Financier der deutschen Wirtschaft« bezeichnen.

*

Aggressiver als die institutionellen Investoren sind jene Private-Equity-Gesellschaften und Hedgefonds, die sich gezielt an Unternehmen beteiligen, um tatsächliche oder vermeintliche Missstände anzuprangern, Einfluss auf den Börsenkurs zu nehmen und nach getaner Arbeit auszusteigen. Die Kritik gilt gewöhnlich der Ertragslage oder der strategischen Ausrichtung oder beidem. Die Investoren fordern eine stärkere Fokussierung, sie betreiben die Aufspaltung breit diversifizierter Konzerne. Ein solcher Investor ist die schwedische Gesellschaft Cevian Capital, die 2010 beginnt, Anteile an deutschen Unternehmen zu erwerben, darunter auch an Thyssenkrupp. Der Cevian-Chef argumentiert, der Stahlhersteller sei zu groß und zu kompliziert, immer wieder drängt er öffentlich auf eine Zerschlagung, »ob durch Joint Ventures, Spin-offs oder den Börsengang einer Tochter«.

*

Der Holländer Marijn Dekkers bei Bayer. Der Österreicher Peter Löscher bei Siemens. Der Inder Anshu Jain bei der Deutschen Bank. Ausländische Manager – in deutschen Unternehmen einst inexistent – übernehmen Führungspositionen. Der Amerikaner Bill [523] McDermott, der im Februar 2010 und gemeinsam mit dem Dänen Jim Hagemann Snabe zum CEO von SAP ernannt wird, schreibt eine Autobiografie, die seinen ungewöhnlichen Karriereweg nachzeichnet. Als 16-Jähriger hat McDermott in Long Island die angesparten siebentausend US-Dollar in ein Geschäft namens Amityville Country Delicatessen gesteckt. Das Buch heißt: *Winners Dream. A Journey From Corner Store to Corner Office.* Zu Deutsch: Vom Tante-Emma-Laden in die Vorstandsetage.

*

Vom Vorstandsassistenten zum Bereichsleiter zum Vorstandsmitglied zum Vorstandsvorsitzenden – die linearen und rein deutschen Hauskarrieren der Vergangenheit sind selten geworden. Auch die allermeisten CEOs, die in Deutschland aufgewachsen sind, haben Auslandserfahrungen gemacht. Nach langen Jahren in den USA heißt Josef Käser aus Niederbayern nicht mehr Josef Käser, sondern Joe Kaeser; im August 2013 übernimmt er die Führung der Siemens AG und treibt den Umbau voran. Siemens investiert in neue Geschäfte, vor allem aber werden alte Kerngeschäfte wie Energie und Medizintechnik ausgegliedert und an die Börse gebracht. Man wolle lieber selbst agieren, als Getriebener zu sein, sagt Kaeser. In Wahrheit ist Siemens seit dem Zehn-Punkte-Programm genau das: ein Konzern, der sich in vorauseilendem Gehorsam den Erwartungen des Kapitalmarkts beugt. Also getrieben.

*

Thomas Middelhoff, der rastlose Ex-Manager von Bertelsmann, steht in Essen vor Gericht. Im November 2014 wird er zu drei Jahren Haft verurteilt. Das Gericht meint, er habe seinen letzten Arbeitgeber, den Handelskonzern Arcandor, unrechtmäßig für private Charterflüge und andere Reisekosten zahlen lassen; es geht um 308 000 Euro. Middelhoff selbst meint, er werde für ein Vergehen bestraft, 524 das in deutschen Großkonzernen gängige Praxis sei. Die Zelle, die er in der Justizvollzugsanstalt in Essen bezieht, ist die A115: Eine Stahltür, dahinter ein Heizkörper, ein Schrank, eine Pritsche, ein Klo, ein Waschbecken, ein Stuhl und ein kleiner Tisch. Der Mann, der einst mit der Überschallmaschine zwischen New York und Gütersloh pendelte, um Raum und Zeit zu überlisten, muss sich auf acht Quadratmetern zurechtfinden.

*

Der Korruptionsskandal bei Siemens. Der MAN-Kartellskandal. Der Cum-Ex-Skandal – eine ganze Reihe von Skandalen erschüttert den Ruf der deutschen Unternehmen. Haben sie ihren moralischen Kompass verloren?

War früher alles besser? Oder kommen aufgrund der erhöhten Transparenz, der größeren Internationalität Dinge ans Licht, die in den Hinterzimmern der Deutschland AG noch vertuscht worden wären? Im aufsehenerregendsten Fall der letzten Jahrzehnte trifft eher Letzteres zu. Die US-Behörde Environmental Protection Agency macht im September 2015 öffentlich, dass Volkswagen die Abgaswerte von Dieselfahrzeugen manipuliert hat, um den amerikanischen Normen zu genügen. Der Schaden ist massiv: für die deutsche Autoindustrie, die Milliarden an Bußgeldern zahlt, für leitende Mitarbeiter, die ihre Posten verlieren und sich vor Gericht verantworten müssen, und für den Ruf einer Technologie, die, wie so vieles, was in Deutschland erfunden wurde, auf die Kaiserzeit zurückgeht. In den 1890er Jahren hat Rudolf Diesel, ein ehemaliger Mitarbeiter der Gesellschaft für Linde's Eismaschinen, den Dieselmotor entwickelt.

*

Ab dem 1. Januar 2016 gilt für börsennotierte Unternehmen eine Quote: Über dreißig Prozent der Aufsichtsratsmitglieder müssen Frauen sein. Wer heute die Bilder in den Geschäftsberichten von Deutsche Bank, Allianz und Daimler anschaut, stößt auf die freund 525 lichen Gesichter von schottischen Wirtschaftsprüferinnen, New Yorker Investmentbankerinnen und Tech-Managerinnen aus dem Silicon Valley.

*

Bill McDermott, ehemaliger Tante-Emma-Laden-Besitzer und CEO von SAP, verdient im Jahr 2017 fast 22 Millionen Euro, ein neuer Rekord in Deutschland. Ein beträchtlicher Teil der Vergütung ist nunmehr variabel, die Vorstände deutscher Unternehmen erhalten Boni und Aktienoptionen. Ganz so viel wie die amerikanischen Kollegen bekommen die Deutschen in der Regel nicht. Aber weit mehr als ihre Vorgänger und Vorvorgänger, die dreihundert Männer der Deutschland AG.

*

Besser bezahlt also sind die Spitzenpositionen. Aber auch weniger gemütlich. Der erste Vorstandsvorsitzende, dem die Aktionäre die Entlastung verweigern, ist im April 2019 Werner Baumann, der CEO von Bayer, der die unglückliche Übernahme des amerikanischen Saatgutherstellers Monsanto verantwortet. Bei Thyssenkrupp treten unter dem Druck der Investoren gleich zwei aufeinanderfolgende CEOs und ein Aufsichtsratschef zurück. Die Amtszeit der Vorstandsvorsitzenden ist gesamthaft kürzer als zu Zeiten der Deutschland AG, der erzwungene Exit keine Ausnahme mehr.

*

Zum Liebling der Investoren wird Linde. Die Firma hat Kältetechnik und Gabelstapler abgestoßen, um sich ganz auf das Geschäft mit Industriegasen zu konzentrieren. Seit der Fusion mit der amerikanischen Firma Praxair im Jahr 2018 ist das Unternehmen in Irland domiziliert. Die Zentrale wiederum hat Linde in England, die Börsennotierung 526 in New York und den CEO, einen Inder, in Connecticut. Die Firma, einst gegründet als Gesellschaft für Linde's Eismaschinen in Wiesbaden, wirbt mit dem Slogan »Linde is everywhere«, der sich frei nach Seneca auch wie folgt ergänzen ließe: Linde ist überall und nirgendwo.

*

Ein Nachtrag zur New Economy: Der Münchener Zahlungsdienstleister Wirecard, gegründet Ende der 1990er Jahre, gilt eine ganze Zeit lang als großer Hoffnungsträger der deutschen Digitalwirtschaft. Im Frühling 2018 – lange bevor öffentlich bekannt wird, dass Wirecard 1,9 Milliarden Euro an Kundenguthaben erfunden hat, bevor der CEO verhaftet wird und der COO unter dubiosen Umständen nach Russland flieht – ist das Unternehmen mehr wert an der Börse als die Deutsche Bank.

*

Und noch ein Nachtrag: Im September 2019 geht Teamviewer an die Börse, eine Firma aus Göppingen, die sich auf die Fernwartung von

Computern spezialisiert. Zwar heißt es immer wieder, in Deutschland seien in den letzten Jahrzehnten keine wirklich großen Unternehmen neu hinzugekommen. Aber ein paar wichtige Nischenanbieter haben sich schon entwickelt, auch in der Digitalindustrie. Der IPO von Teamviewer ist der größte Börsengang einer deutschen Tech-Firma – seit dem Rennfahrer-Auftritt des Infineon-Chefs Schumacher zu Anfang des Jahrtausends.

*

Im März 2020 feiert die Deutsche Bank einen runden Geburtstag. Sie ist schon in der Kaiserzeit ein Schlüsselunternehmen gewesen. Ihr Werdegang hat die Entwicklung der deutschen Wirtschaft sowohl beeinflusst als auch widergespiegelt. In einem langen Prozess 527 hat die Bank ihren Industriebesitz schließlich aufgegeben und ins angelsächsische Investmentbanking investiert. Nach der Finanzkrise aber hat die Bank die Aktivitäten in London und New York zurückgefahren, das Geldhaus wird wieder kleiner und deutscher – und wählt einen CEO namens Christian Sewing, der die klassische Hauskarriere gemacht hat: von der Banklehre bis in den Vorstand. Das 150-jährige Jubiläum plant die Deutsche Bank mit den Berliner Philharmonikern, ebenjenem Klangkörper, der unter Dirigenten wie Furtwängler und Karajan den deutschen Ton kultiviert hat. Aber die Feier platzt, weil kurz zuvor die Pandemie ausbricht, das Land befindet sich im Lockdown, und in den Medien wird eher pflichtschuldig als herzlich gratuliert. Es geht der einst so stolzen Deutschen Bank nicht gut in diesen Jahren. Sie schrumpft, sie leidet vor sich hin, sie ist nur noch ein Schatten ihrer selbst.

*

Was nun? Wenn sich die Chronik der Ereignisse seit der Jahrtausendwende nicht so leicht und stimmig nacherzählen lässt wie die Geschichte der Traditionsunternehmen in den gut hundert Jahren davor, dann auch deshalb, weil sich diese zuletzt recht unterschiedlich entwickelt haben. Manche Firmen existieren nicht mehr, andere sind Fusionen

eingegangen. Oder sie haben derart viele Geschäftsfelder abgestoßen und dazugekauft, dass sie kaum wiederzuerkennen sind. Und nicht alle haben gleichermaßen Erfolg gehabt.

Das Profil des deutschen Großkonzerns, so wie er sich im Dax-40-Index präsentiert, ist seltsam unscharf geworden. Die Mehrheit der Anteilseigner sitzt im Ausland, die Strategie orientiert sich an den globalen Kapitalmärkten, die Vorstände und Aufsichtsräte kommen diverser und internationaler daher, und auch einen Großteil der Umsätze – achtzig Prozent, um genau zu sein – machen die Unternehmen außerhalb des Landes. Vom Auf und Ab der deutschen Konjunktur haben sie sich weitgehend abgekoppelt.

Zugleich bleiben die Dax-Konzerne in der ursprünglichen Hei 528 mat verwurzelt, mehr als ein Drittel der Beschäftigten haben sie hier, und in einigen alteingesessenen Werken – bei der BASF in Ludwigshafen, bei Volkswagen in Wolfsburg – arbeiten immer noch Zehntausende. Das Land ist, mehr als andere westliche Volkswirtschaften, ein Industrieland geblieben. Ein signifikanter Anteil der Wirtschaftsleistung beruht auf dem Export hochwertiger Produkte in Branchen wie Automobil, Maschinenbau oder Chemie. Ebendort finden sich am ehesten die Relikte der alten Deutschland AG, sie zeigen sich in der Produktionsweise, in der Ausbildung, in den Arbeitsbeziehungen und in der Beschäftigung großer Stammbelegschaften.

Sind die Dax-Konzerne heute noch deutsch oder nicht? Und wen interessiert das überhaupt? In Ökonomenkreisen ist die kulturelle Identität kein Thema, die Diskussion darüber, wie stark die alte Deutschland AG in den heutigen Strukturen nachwirkt, wird nicht mehr geführt. Das mag auch daran liegen, dass sich die Unternehmen gesellschaftspolitisch kaum positionieren, in ihrer Kommunikation orientieren sie sich vornehmlich an Finanzkennzahlen. In einem kürzlich erschienenen Buch, *Eigentum, Governance und Strategie*, schreiben die Managementtheoretiker Sebastian Jans und Thomas Hutzschenreuter, dass »eine explizite oder implizite Subordination finanzieller

Unternehmensziele […] aufgrund möglicher negativer Reaktionen seitens des Kapitalmarkts meist vermieden wird«.

Ist diese Fixierung auf die Zahlen zu bedauern? Vielleicht fasziniert ein Typ wie Alfred Herrhausen, der 1989 ermordete Bankier, die Öffentlichkeit auch deshalb bis heute, weil er sich so eindeutig zu überbetrieblichen Zielen, zu einer größeren Aufgabe bekannt hat. Weil er immer wieder gesagt hat: Ja, natürlich, wir haben Macht, aber wir üben diese Macht nicht um ihrer selbst willen aus, sondern weil wir sie im Sinne einer gesamtwirtschaftlichen oder gesamtgesellschaftlichen Verantwortung nutzen möchten.

Mit der Entscheidung, die personelle und finanzielle Verflechtung der Deutschland AG aufzulösen, haben sich die deutschen Konzerne aus ihrer freiwilligen Verpflichtung gegenüber dem großen Ganzen gelöst. Vermutlich hatten sie keine andere Wahl. Aber die Manager [529] der 1990er Jahre haben den Kulturwandel nicht bloß akzeptiert, sie haben ihn begeistert vorangetrieben. Mehr als bereitwillig haben die Konzerne ihre Identität aufgegeben – und damit auch die emotionale Bindung zur Öffentlichkeit. Sie bieten den Linken keine Angriffsfläche mehr und den Konservativen keine Identifikationsmöglichkeit.

Verlorengegangen ist damit auch das Wissen um die historischen Wurzeln der großen Unternehmen. Die deutsche Geschichte lässt sich ohne die Rolle der Industrie fast nicht erzählen, der Erste Weltkrieg nicht ohne das Zutun der Chemieunternehmen BASF und Bayer, der Aufstieg Hitlers nicht ohne das Schicksal des Unterstützers Fritz Thyssen, das Wirtschaftswunder nicht ohne das Wirken des Deutsche-Bank-Chefs Hermann Josef Abs. Mit dem Wissen, wie sich diese Konzerne in den letzten 150 Jahren verändert haben, ist uns ein Stück Vergangenheit abhandengekommen – und vielleicht auch die Fantasie dafür, was mit ihnen in Zukunft geschehen soll.

Eine solche Fantasie wäre umso wichtiger, als die langfristige Tragfähigkeit der Industrie seit der Coronapandemie und dem russischen Angriff auf die Ukraine massiv in Zweifel gezogen worden ist. Die Produktivität stagniert, der Standort leidet unter Fachkräftemangel und

hohen Energiekosten. In den Schlüsselbranchen Auto und Maschinenbau haben die Firmen selbst dazu beigetragen, dass ihnen in China starke Konkurrenz erwachsen ist. Werden diese Unternehmen, die gar nicht mehr so deutsch sind, wirklich an den alten Standorten festhalten, wenn die mangelnde Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft auf die Margen drückt und die gewinnorientierten Aktionäre eine Verlagerung ins Ausland fordern? Folgt dem Fall der Deutschland AG dann auch der Niedergang der deutschen Volkswirtschaft an sich?

Um sich zu einer drohenden Deindustrialisierung zu verhalten, müssten Politik und Gesellschaft schon ein paar Ideen haben, wie sie zu den Unternehmen stehen. Sollen VW oder Bayer deutsche Standorte um jeden Preis erhalten? Was genau ist es, das man bewahren möchte? Arbeitsplätze? Schlüsselkompetenzen, die man aus strategischen Überlegungen im Land belässt? Wäre angesichts der geopolitischen Unsicherheit gar eine Rückkehr zu festeren Strukturen denkbar, 530 zu einem neuen organisierten Kapitalismus, der die Großkonzerne wieder zu Instrumenten einer langfristig ausgerichteten Industriepolitik macht, ob nun auf nationaler oder europäischer Ebene?

Oder ist das unbedingte Festhalten an der Tradition ein Irrweg? Argumentieren ließe sich ja genauso gut, dass man das, was mehr Vergangenheit hat als Zukunft, einfach schließt oder ins Ausland verlagert. Und dass man anstelle der alten Konzerne lieber vielversprechende Start-ups fördert. Oder den Mittelstand – all jene kleineren und inhabergeführten Unternehmen, die womöglich innovativer sind und flexibler und die gesamthaft mehr Menschen beschäftigen als die Krupps und Daimlers aus der Kaiserzeit. Sind die berühmten Namen mit ihrer langen Tradition und der teils schrecklichen Geschichte überhaupt noch wichtig? Wäre es nicht sogar befreiend zu sagen: Das alles ist uns gleichgültig und, wenn es nicht mehr gedeiht, aus und vorbei?

*

Die Aufführung der *Meistersinger* in der Berliner Staatsoper Unter den Linden endet mit einem Neuanfang. Dort steht in der letzten Szene der

ganze Tross vor einer Schlosskulisse. Die Kulisse sieht ein bisschen so aus wie das Berliner Stadtschloss. Aber es könnte sich auch um die alte Festung der Deutschland AG handeln – jenes Gebilde, das die Angelsachsen früher »fortress Germany« genannt haben. Hans Sachs singt: »Ehret mir die deutschen Meister«, und er beschwört die Feiernden, bei aller Liebe zum Neuen auch die Tradition zu wahren. Es sind ebendiese Zeilen, die Wagners *Meistersinger* zur Lieblingsoper der Nationalsozialisten gemacht haben, und eine jede Regisseurin muss sich ganz genau überlegen, was sie damit anstellt. In der Produktion der Staatsoper ist es nun so: Hans Sachs endet seine Ansprache mit den Worten »uns bliebe gleich die heil'ge deutsche Kunst«, dann besinnt er sich eines Besseren. Er reißt die Schlosskulisse nieder, sie verschwindet und gibt den Blick auf eine herrlich luftige Landschaft frei. Grüne Wiese und blauer Himmel. Die Zukunft ist offen.

531

Quellen und Dank

Dieses Buch habe ich mir lange Zeit nicht zugetraut. Weil ich während des Studiums und danach vornehmlich auf Englisch geschrieben habe, fehlte mir die Sprache dafür. Also trug ich die Idee mit mir herum, las die Bücher der Historiker und fand keinen Weg hinein in diese mir so wichtige und aufregende Geschichte. Vor einigen Jahren schließlich schrieb ich einen kleinen Artikel über die Deutsche Bank, der mir locker von der Hand ging, und ich dachte plötzlich: Ja, doch, so könnte es vielleicht gehen.

Noch etwas anderes kam mir zu Hilfe. In den letzten Jahren haben Autoren wie Florian Illies, Wolfram Eilenberger und andere eine Technik entwickelt, um komplexe geschichtliche oder geistesgeschichtliche Zusammenhänge unterhaltsam darzustellen. Und mein Projekt eignete sich für diese Montagetechnik besonders, weil die Geschichten der deutschen Unternehmen unauflöslich miteinander verknüpft sind. Alles, was ich tun musste, war, die Verknüpfung sichtbar zu machen.

Ich habe mir dabei zunutze gemacht, dass Wirtschaftshistoriker die Erfahrungen von Deutscher Bank, Allianz und BASF mit großer Sorgfalt aufgearbeitet haben. Dieses Buch wäre ohne die viel tiefer gehende und mühseligere Forschungsarbeit der Unternehmensgeschichtler nicht möglich gewesen, ihnen gilt mein Dank. Ein ausführliches Quellenverzeichnis findet sich online unter: http://www.suhrkamp.de/dreihundert-maenner. Es gibt aber einige Bücher, die ich besonders hervorheben möchte.

Reichlich Material zur Frühgeschichte der Deutschen Bank findet sich in Hermann Wallichs rührender Autobiografie *Aus meinem Leben* sowie in der Georg-Siemens-Biografie von Karl Helfferich. 532 Eine ernsthafte und umfassende Auseinandersetzung mit der Historie der Deutschen Bank hat

jedoch erst in den 1990er Jahren stattgefunden, als Harold James den Sammelband *Die deutsche Bank 1870 bis 1995* publizierte. Die beste und aktuellste Darstellung der Gesamtgeschichte ist *Die globale Hausbank 1870 bis 2020*, herausgegeben von Werner Plumpe und erschienen zum 150. Jubiläum.

Das Standardwerk zur Person Alfred Krupp dagegen fehlt meines Wissens noch, in den ausführlichen Firmengeschichten von Lothar Gall und Harold James wird der schwierige Charakter und große Industrielle dennoch lebendig.

Werner von Siemens' bemüht anekdotische Lebenserinnerungen sind nicht gut gealtert, man möchte von diesem Jahrhundertunternehmer nicht unterhalten, sondern informiert werden. Wer sich mit Siemens ernsthaft auseinandersetzen will, ist mit Johannes Bährs umfassender Biografie besser dran.

Werner Plumpes Buch über den langjährigen Bayer-Chef Carl Duisberg ist nicht nur eine glänzende Darstellung eines einzelnen Unternehmerschicksals, sondern bietet auch einen genauen Einblick in die Beziehung zwischen Industrie und Wissenschaft im Kaiserreich.

Die Brüder Mannesmann haben ihre abenteuerlichen Erfahrungen in Marokko erst gemacht, als sie beim Unternehmen Mannesmann schon ausgeschieden waren, kein Wirtschaftshistoriker hat sich je damit befasst. Einige Quellen finden sich in der unkritischen Beschreibung einer Verwandten namens Ruthhilt Brandt-Mannesmann.

Für die ökonomische Geschichte des Ersten Weltkriegs und der unmittelbaren Nachkriegszeit waren Walther Rathenau und Hugo Stinnes gleichermaßen von großer Bedeutung, ich habe viel Material in der Stinnes-Biografie von Gerald D. Feldman gefunden und in Christian Schölzels *Walther Rathenau*. Die Rathenau-Darstellung des Zeitzeugen Harry Graf Kessler ist heute noch lesenswert.

Das Schicksal von Fritz Thyssen – der Mann, der Hitler zunächst unterstützte und dann zum entschiedenen Gegner der National[533]sozialisten wurde – verdient mehr Aufmerksamkeit.

Immerhin gibt es die wunderbare Lebensgeschichte, die der kürzlich verstorbene *Spiegel*-Journalist Hans Otto Eglau verfasst hat.

Ein ähnliches Buch hätte auch Carl Bosch verdient, der Vorstandsvorsitzende der I. G. Farben, der die verhängnisvolle Beziehung des Konzerns zu den Nationalsozialisten eingeleitet hat, obwohl er Hitler an sich ablehnte. Eine tiefer gehende Beschäftigung mit dem Leben dieses großen Wissenschaftlers und Managers würde sich sicherlich lohnen.

Umstritten war Henry Ashby Turners Buch *Die Großunternehmer und der Aufstieg Hitlers* in den 1980er Jahren, weil der Amerikaner der linken These von Hitler als Marionette der Schwerindustrie widersprach. Turners Sichtweise ist jedoch bestens dokumentiert und für mich überzeugend. Die enge Beziehung Hitlers zur Rüstungsindustrie ist in dem beeindruckenden Buch *Die Ökonomie der Zerstörung* nachzulesen, das der Columbia-University-Professor Adam Tooze verfasst hat. Das Porsche-Buch von Wolfram Pyta, Nils Havemann und Jutta Braun ist mancherorts kritisiert worden, es hieß, die Autoren hätten Ferdinand Porsches Rolle in Nazideutschland – und vor allem seine Beziehung zum jüdischen Gesellschafter Adolf Rosenberger – zu nachsichtig beurteilt. Doch werden die Verfehlungen des Volkswagen-Erfinders in *Porsche: Vom Konstruktionsbüro zur Weltmarke* deutlich genug.

In *Die amerikanische Besetzung Deutschlands* von Klaus-Dietmar Henke finden sich ein paar aufschlussreiche Kapitel über die Unternehmen in der unmittelbaren Nachkriegszeit. Die Journalistin Nina Grunenberg hat die Kontinuität der Wirtschaftseliten zwischen Nazizeit und Wirtschaftswunder in ihrem Buch *Die Wundertäter* offengelegt. Lothar Galls Biografie von Hermann Josef Abs vermittelt ein Bild vom Wiederaufbau und vom Entstehen der Deutschland AG. Zur Person Berthold Beitz gibt es zwei Biografien, eine autorisierte (von Joachim Käppner) und eine unautorisierte (von Norbert Pötzl), es lohnt sich, beide zu lesen, denn in der Kombination von Selbstdarstellung und kritischer Außensicht wird Beitz 534 fassbar. Diana Maria Friz, ein Familienmitglied der Krupps, hat ein ehrliches und unvoreingenommenes Doppelporträt zweier Männer geschrieben, die gänzlich verschieden waren und doch eng

miteinander verbunden: *Alfried Krupp und Berthold Beitz: Der Erbe und sein Statthalter*. Außerdem noch nennenswert: Heidrun Edelmanns Buch über Heinrich Nordhoff, Chef von Volkswagen und König von Wolfsburg.

Die Einsichten über das Achtundsechzig der Unternehmer verdanke ich vor allem Bernhard Dietz' vortrefflicher Studie *Der Aufstieg der Manager*.

Friederike Sattlers Herrhausen-Biografie ist eine beeindruckend detaillierte Arbeit, in der das Wirken des Deutsche-Bank-Managers in allen Verästelungen nachgezeichnet wird. Kürzer und zugänglicher ist das Buch des Journalisten Andreas Platthaus.

Der *Spiegel*-Reporter Eglau hat eine tadellose Biografie von Edzard Reuter verfasst, die allerdings noch vor Reuters Scheitern bei Daimler verfasst wurde. Die später erschienene Autobiografie *Schein und Wirklichkeit* wiederum ist stark von Reuters eigener Wahrnehmung empfundener Demütigungen geprägt.

Die 1990er Jahre habe ich als Wirtschaftsjournalist miterlebt. Ich habe damals einige Männer der deutschen Wirtschaft persönlich gesprochen, und wenn die Begegnungen auch kurz und oberflächlich waren, so ist ein atmosphärischer Eindruck doch eingeflossen, ich hatte beim Schreiben das Gefühl, dass ich die dreihundert Männer einschätzen kann.

Die 2019 geführten Gespräche mit Henning Schulte-Noelle und Heinrich von Pierer sind nicht in das Buch eingegangen, aber haben zu meinem Verständnis vom Niedergang der Deutschland AG beigetragen. Die Geschichte der Treuhand hat unter anderem der Autor und Filmemacher Dirk Laabs recherchiert, sein Buch über die jüngere Entwicklung der Deutschen Bank ist ebenfalls zu empfehlen. Das gilt auch für Sebastian Brüngers Buch über *Geschichte und Gewinn*, das die Auseinandersetzung der Konzerne mit der Nazizeit thematisiert.

535 Danken möchte ich überdies allen, mit denen ich mich in den vergangenen Jahren über mein Thema austauschen konnte – von den Kollegen damals beim *Wall Street Journal* bis hin zu Freunden und Bekannten, denen ich vom Buchprojekt erzählt habe. Manche fanden es spontan spannend, andere sagten abschätzig: Klingt nach einer langweiligen Doktorarbeit.

Professor Jan-Otmar Hesse von der Universität Bayreuth hat sich großzügig Zeit genommen, um das Manuskript durchzuschauen, und mich auf kleinere und größere Fehleinschätzungen hingewiesen.

Der Agent Alexander Simon hat sich des Projekts frühzeitig angenommen und es bis zum Ende begleitet.

Mein Lektor Christian Heilbronn hat jede Zeile genau angeschaut und klug kommentiert und mit vielen Ideen und Vorschlägen Einfluss auf das Buch genommen. Insbesondere die letzten beiden Kapitel hätte ich ohne seine Unterstützung nicht hinbekommen.

Danken möchte ich auch noch den stets freundlichen Mitarbeitenden und der »Sonnenblume« der Staatsbibliothek Unter den Linden in Berlin. Dort, im Lesesaal, wo wunderliche alte Gelehrte, ewige Doktoranden und die braven Studentinnen und Studenten des Bürgerlichen Gesetzbuches in emsiger Stille zusammenkommen, sind große Teile von *Dreihundert Männer* entstanden.

Firmenregister

Adidas 390, 461, 468-470, 522
Adlerwerke (Adler) 256
AEG (Allgemeine Elektricitäts-Gesellschaft) 9, 72, 80f., 85, 106, 115, 122, 140f., 150, 167, 172, 194f., 223f., 247, 326, 363, 378, 432, 440, 450, 458f., 464, 483, 497
Agfa (Actien-Gesellschaft für Anilin-Fabrication) 121, 142, 242
Allianz (Allianz Versicherungs-Aktien-Gesellschaft) 8, 106, 147, 212, 227f., 231, 267, 269f., 279, 289, 308, 327, 335, 342, 378, 399, 475, 486, 492, 500, 505, 513f., 519, 522, 524
Arcandor 523
Audi (Auto Union) 285f., 378

Barmer Bankverein 274, 313
BASF (Badische Anilin- & Soda-Fabrik) 8, 35, 41f., 72, 83, 86, 113, 116, 121f., 142, 149, 155, 176f., 183f., 188, 194, 212, 218, 228, 231, 234, 237, 239, 242, 260, 316, 373, 378, 397, 415, 432, 489, 513, 520, 522, 528f.
Bayer (Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co.) 8, 35, 41, 53, 72, 78, 83, 108, 113, 117-119, 121f. 128, 139, 141f., 176, 184, 188f., 191, 198, 207, 220, 236f., 241f., 373, 378, 397, 415, 432, 467, 489, 513, 518, 523, 525, 529
Beiersdorf 62, 382
Berliner Handels-Gesellschaft 150, 397
Bergmann-Elektricitäts-Werke 470
Bertelsmann 495-497, 504, 515
Bilfinger Berger 62
Blohm + Voss (Blohm & Voss) 157, 206, 426
BMW (Bayerische Motoren Werke) 195, 308, 325, 345, 378, 400, 429, 448, 492
Bochumer Verein 39, 397
Borgward 401
Buderus 423, 449

Cassella 242
Commerzbank (Commerz- und Disconto-Bank in Hamburg) 8, 37, 274, 342, 372f., 374, 378, 396, 452, 519

Continental (Continental-Caoutchouc- und Gutta-Percha Compagnie) 20, 256, 345, 470, 492, 509

Daimler, siehe Mercedes-Benz
Danatbank 273f., 291, 326, 330
Degesch (Deutsche Gesellschaft für Schädlingsbekämpfung) 342
Degussa 134, 342
Delbrück, Schickler & Co. 312, 388
Dessauer Zuckerraffinerie 342
Deutsche Bahn (Deutsche Bundesbahn) 398, 429
Deutsche Bank 8, 13-15, 17f., 21-23, 30f., 37, 46, 73, 82-85, 93f., 96f., 106, 126f., 131-133, 141, 157f., 160, 163f., 179-182, 187, 194, 196, 198, 225, 238, 253-255, 257, 267, 273, 278f., 312f., 327, 330f., 337, 340, 342, 350, 353f., 365f., 372-375, 378, 382, 384, 388-390, 396, 398-400, 404f., 426-429, 437-439, 441-444, 448f., 451f., 454-456, 459f., 463, 467f., 469-476, 478-480, 482, 485-487, 489, 492, 497, 500, 503, 505-507, 509, 513f., 518f., 521-524, 526f., 529
Deutsche Post (Reichspost) 482, 521
Deutsche Telekom 482f., 493f., 497, 505, 515, 521
Dietz Computer Systeme 407
Disconto-Gesellschaft 73, 257
dooyoo.de 518
Dornier 295, 463
537 Dresdner Bank 8, 73, 273f., 277, 291, 310, 312f., 342, 372-374, 378, 389, 396, 399, 448, 451f., 486, 492, 519
Dynamit Nobel 177, 423, 449

Eckes-Granini (Eckes) 482f.
EM.TV 518

Favag (Frankfurter Allgemeine Versicherungs-AG) 267
Feldmühle 449
Fiedler Flammenapparate 188
Fischer 391
Flick 423, 449, 453, 457f., 467f., 476

Gelsenkirchener Bergwerks-AG 267
Gerling 453
Gothaer Waggonfabrik 194
Griesheim 242
Grundig 394, 405
Gutehoffnungshütte 37, 262, 269, 271, 291, 364

Hapag-Lloyd (Hapag) 140, 389, 470, 513
Haribo 391
Heidelberg Materials (Heidelberger Zement) 513
Heinkel 295
Henkel 382, 431
Hermann-Göring-Werke (Reichswerke AG für Erzbergbau und Eisenhütten, Hermann Göring) 306f., 313, 316
Herstatt Bank 446
Hoechst (Theerfarbenfabrik Meister, Lucius & Co.) 8, 35, 41, 72, 176, 184, 237, 242, 373, 378, 415, 424, 495, 497, 507, 519
Hoesch 383, 482f., 488, 492
Huta Hoch- und Tiefbau 342

I. G. Farben (I. G. Farbenindustrie) 142, 249f., 255, 257, 259f., 279, 288, 293-295, 301f., 309f., 316, 324-326, 332f., 339-342, 348-351, 353, 355, 367f., 370-373, 378, 415, 417f., 427
Infineon 518, 526

J. A. Topf & Söhne 342
Junkers (Junkers Flugzeugwerk / Junkers Motorenbau) 292, 295, 308

Kalle 242
Karpathen Öl 386
Karstadt 365f., 389, 513
Kienzle Apparate 407
Klöckner 513
Knorr-Bremse 194
Krupp (Firma Friedrich Krupp, Fried. Krupp AG, Fried. Krupp GmbH, Krupp-Werke, Thyssenkrupp) 25, 28, 39f., 44, 53, 55f., 59, 64, 66f., 69, 72, 78, 83, 105f., 111, 123, 128, 133f., 145, 155, 157, 164, 171, 179, 189, 192, 194f., 199f., 207, 212, 240, 245, 257, 281, 288f., 291f., 297, 310, 319, 325, 330, 339, 345, 353, 361f., 364, 367, 370, 372, 378, 380, 397f., 403-405, 408f., 415-417, 427f., 447f., 454f., 478, 483, 492, 511, 517, 520, 522, 525, 530

Linde (Gesellschaft für Linde's Eismaschinen) 20, 61, 122, 180, 518, 524-526
Lufthansa (Deutsche Luft Hansa) 195, 253, 428, 488,

Maffei 218
MAN (Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg) 482, 513, 524
Mannesmann (Deutsch-Österreichische Mannesmannröhren-Werke) 8, 93-96, 98, 106, 255, 374f., 378, 383, 397, 416, 461f., 482f., 493, 495, 507-511, 515-517
MBB (Messerschmitt-Bölkow-Blohm, Messerschmitt) 295, 473f., 478
Mendelssohn & Co. 329, 334, 337

Mercedes-Benz (Daimler Motoren-Gesellschaft, Daimler-Benz, DaimlerChrysler) 8, 63, 94f., 97f., 105f., 122, 137, 195, 212, 226, 252-254, 285f., 291, 317, 352, 363, 377-379, 389f., 400, 416f., 423, 431f., 437-439, 442, 448f., 451-453, 455, 457, 463f., 466f., 472-474, 477, 480, 482f., 492, 496-498, 500, 502f., 505, 507, 509, 511, 514, 517, 521, 524, 530
538 Merck (E. Merck) 197f.
Merck, Finck & Co. 61
Metallgesellschaft 389
M. M. Warburg & Co. 329, 334
MTU 463, 492
Munich Re (Münchener Rück, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft) 61, 147, 185, 197, 216f., 237, 429, 435, 514

Neckermann 394, 405
Nixdorf Computer 376, 407, 468, 470
Nordwolle 273f.

Opel (Adam Opel KG) 252f., 257f., 379f., 416, 424f.

Philipp Holzmann 164, 389, 470
Phoenix (AG für Bergbau und Hüttenbetrieb) 39
Phoenix (Gummiwerke AG) 398
Pixelpark 518
Plessische Bergwerks AG 351
Porsche (Dr. Ing. h. c. F. Porsche GmbH) 298, 322, 378
Puma 390, 461, 469f.

Quelle 337

Reemtsma 248
Remmert Industriereinigung 462
Rheinisch-Westfälisches Kohlensyndikat 87f., 229, 261
Rheinmetall (Rheinische Metallwaaren- und Maschinenfabrik Actiengesellschaft) 157, 308, 317
Robert Bosch (Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik) 137f., 180, 256, 353, 432
Roland Berger 475
Ruhrkohle 449
RWE (Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk) 178, 219, 223, 227, 240, 482, 513

Salamander 398, 513
SAP (Systeme, Anwendungen, Produkte) 440f., 459, 523, 525
Schering (Chemische Fabrik auf Aktien, vormals E. Schering) 20

S. Fischer 173, 208, 251
Siemens (Telegrafen-Bauanstalt von Siemens & Halske, Siemens-Schuckertwerke) 26, 35, 46f., 49, 55, 70, 72, 75, 80f., 85, 89, 99-102, 106, 115, 122, 130, 140, 143, 195, 207, 227, 247, 255, 277, 288, 291, 325, 328, 338, 363, 366, 378, 407, 417, 426, 432, 450, 458, 467, 485, 489, 492, 498-500, 517, 518-520, 523f.
Simon Hirschland 334, 337
Spiegel-Verlag 429
Springer (Axel Springer Verlag) 31, 405, 420, 425
Stollwerck 54
Südzucker 389, 513

Teamviewer 526
Tesch & Stabenow 342
Thyssen (Thyssen & Co., Thyssenkrupp, August-Thyssen-Hütte) 19, 91, 145, 241, 283, 291, 374, 378, 383, 426, 461f., 486, 489, 520, 522, 525

Ufa (Universum-Film) 196, 238f., 249f., 254f., 303

VEBA 418, 489
Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen (VEW) 437
Vereinigte Stahlwerke 249, 270, 279, 307, 316, 320, 369, 372
Villeroy & Boch 276
Vinzenz Murr 482
Vivil 482
Vogel Industriemontagen 462
Volkswagen (Volkswagenwerk) 304, 306, 322, 345-348, 364, 379f., 410, 414, 416f., 432, 435f., 489-491, 492, 524, 528f.

Wanderer-Werke AG 407
Weiler-ter-Meer 242
Wirecard 526
W. Riedel & Sohn 343, 504
Würth 391

Namenregister

Abdul Hamid II. (Sultan) 126
Abelshauser, Werner 319, 407, 462
Abs, Hermann Josef 133, 312f., 340, 350, 353, 365, 367, 374f., 381, 384, 387-390, 392, 398f., 404, 415, 418f., 427-430, 443, 498, 529
Adenauer, Konrad 363, 378, 381, 383, 387, 392, 395, 397, 399, 403, 413, 457, 484
Albert, Michel 484, 522
Aly, Götz 332, 337
Ambros, Otto 333, 340f., 349f., 372
Améry, Jean 324, 341, 349f., 353, 355-357
Arendt, Hannah 416
Arning, Wilhelm 149
Augstein, Rudolf 387

Baden, Max von 206
Baeyer, Adolf (von) 121
Bähr, Johannes 383
Bartetzko, Dieter 397
Bauer, Max 182, 189f.
Baumann, Werner 525
Bayer, Friedrich (jun.) 128, 139
Bebel, August 44f., 50
Becher, Bernd 402, 449
Becher, Hilla 402, 449
Beckurts, Karl Heinz 492
Beiersdorf, Carl 62
Beitz, Berthold 69, 263, 385-387, 394, 396, 403f., 408f., 415f., 447, 454, 477f.
Bell, Alexander Graham 55
Beltz, Matthias 424f.
Benz, Bertha 90
Benz, Carl 35, 90f., 108, 254, 285
Berg, Fritz 383, 392, 399
Bergius, Friedrich 239

Berler, Willy 384
Bernatz, August 62
Bethmann-Hollweg, Theobald von 177
Bismarck, Otto von 40, 42, 44, 56-60, 87, 89, 103, 107, 110f. 119, 124, 129, 135, 159, 162, 168
Bloch, Ernst 105
Böckler, Hans 382
Boltanski, Luc 434
Borsig, Ernst (von) 265
Bosch, Carl 234, 236f., 239f., 242f., 249, 257, 260, 294f., 301, 332f.,
Bosch, Robert 137f., 162f., 292
Böttinger, Henry Theodor (von) 128, 190
Brahms, Johannes 7-10, 475, 480
Brandt, Willy 403
Brassert, Hermann 306, 309
Braun, Jutta 322
Braun, Wernher von 369
Breitschwerdt, Werner 466f.
Breuer, Rolf 506
Brod, Max 251
Brüning, Heinrich 268
Büchner, Georg 42, 68
Bueck, Henry Axel 50-52, 56
Bülow, Bernhard von 129, 156
Buol, Heinrich von 366

Caruso, Enrico 147
Chiapello, Ève 434
Chruschtschow, Nikita 403
Czichon, Eberhard 426f.

Daimler, Gottlieb 19, 40, 45, 53, 62f., 89f., 94f., 97, 108, 128, 136, 138, 254, 285
Daimler, Lina (geb. Hartmann) 128
Darré, Richard Walther 290
Dassler, Adolf 390
Dassler, Horst 468
Dassler, Rudolf 390, 469
540 Davis, Evelyn Y. 502
Dawes, Charles G. 237f., 249
Dehmel, Richard 51f.
Dekkers, Marijn 523

Deng Xiaoping 489
Diesel, Rudolf 524
Dietrich, Otto 275f.
Dix, Otto 175
Domizlaff, Hans 248
Döpfner, Mathias 31
Dormann, Jürgen 495-497
Dormann, Friedrich Wilhelm 361f.
Dornier, Claudius 463f.
Drexler, Anton 264
Duisberg, Carl 78, 113, 117-120, 128, 139-141, 189-191, 207, 241-243, 246, 249, 257
Duisberg, Curt 220
Durieux, Tilla 267
Dürr, Heinz 459
Dürrfeld, Walter 349f., 372
Dutschke, Rudi 420, 422f., 436
Duttenhofer, Max 94f.

Eastman, George 104
Ebert, Friedrich 204, 208, 213, 218, 223, 225
Edelmann, Heidrun 410
Edison, Thomas Alva 38, 71f., 76f., 81, 137
Eglau, Hans Otto 220
Eich, Günter 375
Eichmann, Adolf 416f.
Eiermann, Egon 397, 516
Eigen, Marie Luise 143f., 146
Einstein, Albert 307, 332
Eisner, Kurt 206
Engelhorn, Friedrich 41-43, 86
Engels, Friedrich 49, 65
Erhard, Ludwig 377, 392
Erler, Fritz 181
Eschenburg, Theodor 392
Esser, Klaus 495, 507f., 511, 515f.
Eulenburg-Hertefeld, Philipp zu 117

Falk, Gerhard 375
Feder, Gottfried 264
Felmy, Hansjörg 466

Finck, Wilhelm (von) 61, 147
Fischer, Joschka 424f., 462
Fischer, Leonhard 31
Flick, Friedrich 267, 316, 370, 389f., 453
Flick, Friedrich Karl 448f., 452-454, 457, 467
Ford, Henry 234, 244f., 318
Friedrich III. 88
Friedrich, Otto A. 423
Friedrichs, Hanns Joachim 477
Frischen, Carl 98
Friz, Diana Maria 402, 408
Frohner, Christian 216f.
Funk, Walther 317

Gall, Lothar 109, 388, 428
Ganz, Josef 300
Gent, Chris 507f.
George, David Lloyd 224
George, Stefan 120
Gere, Richard 486f.
Gesell, Silvio 216
Göbel, Heinrich 77
Goebbels, Joseph 270, 286, 296, 328, 335, 354
Goldschmidt, Jakob 273, 326
Göring, Hermann 195, 269f., 278f., 289, 293, 295, 298, 301, 303, 306-311, 314, 317, 321, 333, 338, 340, 354
Gosling, Ryan 521
Gröber, Hermann 257
Grünberg, Karl 244
Guevara, Ernesto »Che« 422
Günther, Franz 187
Guth, Wilfried 454

Haber, Fritz 116, 120, 122, 132, 149f., 155, 182-184, 189
Habermas, Jürgen 412
Haerlin, Fritz 385
Haffner, Sebastian 217f.
Hahn, Otto 155, 183
Halske, Johann Georg 75
Hartmann, Heinz 414f., 420, 422

Havemann, Nils 322
Heartfield, John 262
Hefner-Alteneck, Friedrich von 70, 72, 98
Heinkel, Ernst 307
541 Heinrich von Preußen, Prinz 140
Helfferich, Karl 163
Henckel von Donnersmarck, Hugo 28
Henkel, Hugo 376
Herbert, Ulrich 326
Herrhausen, Alfred 429, 437-439, 441, 443-445, 451f., 455-457, 460, 463, 470f., 473-475, 478-480, 492, 505, 514, 528
Herrhausen, Waltraud (geb. Baumgartner) 443, 452
Herrmann, Josef 322f.
Herzog, Werner 403
Heym, Stefan 478
Hilferding, Rudolf 158
Hilgard, Eduard 335
Himmler, Heinrich 285, 321, 333, 338, 340f., 351
Hindenburg, Paul von 168, 175, 191f., 199, 222, 226, 278
Hirst, Ivan 379f.
Hitler, Adolf 218, 220, 226, 233, 237, 246, 248, 251f., 255, 258f., 261-266, 269-271, 275-291, 294-310, 314f., 317-322, 325f., 328f., 332f., 335, 343f., 351, 353-356, 369f., 379f., 382f., 393, 503f., 529, 532f.
Höhler, Gertrud 474
Holz, Arno 88
Honecker, Erich 478
Höpner, Martin 399
Horten, Helmut 337
Horvat, Frank 431
Höß, Rudolf 340f.
Howard, Frank 251
Hugenberg, Alfred 258, 289
Humperdinck, Engelbert 86
Hutzschenreuter, Thomas 528

Illies, Florian 435f.
Immerwahr, Clara 131f., 150, 184

Jähner, Harald 365
Jain, Anshu 523

James, Harold 503
Jannings, Emil 303
Jannott, Horst 429
Jans, Sebastian 528
Jellinek, Emil 136f.
Jencke, Hanns 78, 109
Jobs, Steve 451
Joel, Karl Amson 337
Joiner, Columbus Marion 260
Jordan, Michael 460f.
Junkers, Hugo 292f., 295

Kaeser, Joe 523
Kafka, Franz 73, 251, 293
Kahr, Gustav (von) 281
Kapp, Wolfgang 223
Karajan, Herbert von 9, 354, 394, 443, 527
Kastl, Ludwig 327f.
Katzenellenbogen, Ludwig 267
Kautsky, Karl 138
Kehl, Werner 273
Kehrl, Hans 277, 301, 355
Keppler, Wilhelm 277
Kessler, Harry Graf 171
Keynes, John Maynard 287
Kirdorf, Emil 261f., 284
Kißkalt, Wilhelm 217
Kleinwächter, Friedrich (von) 81f., 176
Klemperer, Victor 231
Knight, Phil 461
Knipp, Thomas 508
Kocka, Jürgen 99-101
Koegel, Fritz 92f., 95
Koenigs, Tom 424f.
Kohl, Helmut 452, 477
König, Wolfgang 155
Kopper, Hilmar 455, 479
Kracauer, Siegfried 243f., 246, 272
Krauch, Carl 301, 310, 333, 350
Krosigk, Lutz Schwerin von 266

Krupp, Alfred 8, 17, 24-29, 32-34, 38-40, 43f., 48f., 51, 55f., 59, 63-65, 68, 78, 86, 125, 154, 219, 240, 299, 381
Krupp, Bertha (geb. Eichhoff) 32, 63f.,
Krupp, Friedrich Alfred 51, 63, 68, 106, 109f., 128, 133-135, 142, 205
Krupp, Margarethe (geb. Freiin von Ende) 63, 66
Krupp von Bohlen und Halbach, Alfried 361f., 370f., 380f., 385-387, 395, 397, 402-404, 408f., 416, 448
542 Krupp von Bohlen und Halbach, Arndt 409, 418
Krupp von Bohlen und Halbach, Bertha (geb. Krupp) 296f.
Krupp von Bohlen und Halbach, Gustav 69, 154, 190, 207, 245, 276, 279f., 310, 328-330
Krupp von Bohlen und Halbach, Harald 395f.
Kuby, Erich 395f.
Kuenheim, Eberhard von 429

Lang, Fritz 238f., 246f., 254
Langen, Eugen 45, 62f., 93
Langhans, Rainer 423
Lassalle, Ferdinand 67
Laufenberg, Heinrich 206
Ledwinka, Hans 300
Lee, Felix 490
Lee, Wenpo 490f.
Legien, Carl 210f., 224f.
Leverkus, Carl 108, 118
Lewis, Michael 459
Ley, Robert 283, 290, 304
Liebermann, Max 78f., 89
Liebknecht, Karl 180, 203, 208, 215
Liebknecht, Wilhelm 45
Linde, Carl (von) 19, 60f., 112, 114, 124
Lippmann, Greg 460, 521f.
Löffler, Ludwig 47
Löscher, Peter 523
Louis-Dreyfus, Robert 469
Ludendorff, Erich 168, 175, 191-193, 196, 199f., 226, 233, 238
Lüderitz, Adolf 143
Lukas, Edith 435
Lüttwitz, Walther von 223
Luxemburg, Rosa 208, 215, 420

Mahler, Horst 423
Manchester, William 64
Mann, Golo 163
Mann, Heinrich 135, 303
Mann, Thomas 130, 135
Mannesmann, Alfred 145
Mannesmann, Max 92, 95f., 145
Mannesmann, Otto 145, 152
Mannesmann, Reinhard 92f.
Mannesmann, Reinhard (junior) 92, 95, 143-146, 148, 153
Mannesmann, Robert 145, 152
Marx, Karl 36, 49, 64f., 422
May, Karl 129, 252
Maybach, Wilhelm 63, 89f., 97, 136, 138
Mayo, Elton 433
Mazowiecki, Tadeusz 477
McCloy, John 381
McDermott, Bill 523, 525
Menzel, Adolph (von) 28
Merck, George 197
Merkel, Angela 31
Messerschmitt, Willy 307
Middelhoff, Thomas 495-497, 504, 515, 523
Mitchell, Edson 460, 505, 509
Mohn, Heinrich 504
Morgan, John Pierpont 84f., 141, 241,
Moses, Andrea 517
Most, Edgar 486
Mühsam, Erich 206, 216
Müller, Karl Alexander von 265
Musil, Robert 172

Nannen, Henri 495
Nathan, Charlotte 184
Neckermann, Josef 337
Nitribitt, Rosemarie 394-396
Nixdorf, Heinz 375, 407, 468
Nordhoff, Heinrich 380, 393, 410f., 414, 416, 430, 434f.

Oertzen, Klaus-Detlof von 286

Ohnesorg, Benno 413
Otto, Nicolaus August 35, 40, 45, 52f., 62f.
Otto, Werner 375

Pabst, Waldemar 215
Pahlavi, Mohammad Reza (Schah) 447, 449, 454, 509
Papen, Franz von 276-278, 281
Pascha, Bolo 198
Peters, Carl 142
Pferdemenges, Robert 392
Pierer, Heinrich von 499f.
Pinner, Felix 80
543 Pleiger, Paul 177, 301
Plumpe, Werner 118, 190, 242
Ponto, Jürgen 448, 451, 492
Popper, Karl 437, 456
Porsche, Ferdinand 285-287, 296, 298f., 304f., 307, 322, 348, 369, 379
Prinz, Gerhard 442, 455
Pyta, Wolfram 296, 322

Quandt, Harald 394f.
Quandt, Herbert 400
Quattrone, Frank 460, 505
Quistorp, Heinrich 20, 29

Rabehl, Bernd 423
Ramge, Thomas 453
Rasche, Karl 310, 313
Rathenau, Emil 38, 74, 77-82, 85
Rathenau, Walther 9, 85, 150-152, 167f., 170-177, 179, 184, 195, 201, 207, 223f., 227f., 246, 326
Reemtsma, Philipp Fürchtegott 308
Reich-Ranicki, Marcel 417
Renault, Louis 317
Reuleaux, Franz 54
Reusch, Paul 269, 271
Reuter, Edzard 438f., 442, 455f., 463f., 473, 477, 480f., 496
Reves, Emery 320
Richthofen, Manfred von 195f.
Riedler, Alois 117

Rilke, Rainer Maria 88, 206f., 474
Roberts, Julia 468
Rockefeller, John D. 250
Rohland, Walter 320, 369
Röhm, Ernst 281
Rohwedder, Detlev Karsten 488f., 491f.
Rosenberger, Adolf 286, 305
Ross, Stanley 459f.
Ruben, Ernst 213
Rubens, Peter Paul 257

Sachs, Gunter 394, 418
Sandler, Guido 429
Sattler, Friederike 475
Schacht, Hjalmar 256, 269, 279, 288, 291, 297, 300, 308, 321, 369
Scheidemann, Philipp 208
Schelsky, Helmut 393
Schering, Ernst 20
Schickedanz, Gustav 337
Schiller, Karl 419
Schindler, Oskar 263
Schleicher, Kurt von 277, 281
Schleyer, Hanns Martin 452, 492
Schlieker, Willy 401
Schlöndorff, Volker 452
Schmidt, Helmut 449, 452
Schmidt, Hugo 198
Schmitt, Kurt 269, 279f., 289-291, 327
Schmücker, Toni 435
Schnitzler, Georg August Eduard von 368
Schrempp, Jürgen 496-498, 502, 515
Schröder, Gerhard 504, 508f., 513
Schröder, Johannes 404
Schröder, Kurt von 277
Schumacher, Ulrich 518, 526
Sedlmayr, Gabriel 19
Sennett, Richard 510
Sewing, Christian 527
Shaw, George Bernard 48
Shonfield, Andrew 399

Siegfried, Klaus-Jörg 347
Siemens, Carl (von) 27, 47, 70, 89
Siemens, Carl Friedrich von 207, 215, 276, 281, 328f.
Siemens, Elise (von, geb. Görz) 21, 23, 133
Siemens, Ernst von 384
Siemens, Friedrich 27, 89
Siemens, Georg (von) 18, 21-23, 83-85, 94, 96f., 126f., 131-133, 160, 253, 327
Siemens, Hans 27
Siemens, Otto 27
Siemens, Peter von 102
Siemens, Sophie 27
Siemens, Walter 27
Siemens, Werner (von) 8, 18, 26f., 47, 55, 60, 70f., 72-77, 79-81, 85, 88f., 92-94, 98f., 101f., 119, 125, 160, 299
Siemens, Wilhelm 27, 55, 89
Silverberg, Paul 326
Simon, Hermann 467
Sloan, Alfred P. 257f.
Snabe, Jim Hagemann 523
544 Sombart, Werner 186
Sommer, Ron 494, 496, 515
Speer, Albert 318, 333f., 343-345, 351f., 354-356, 368f.
Spengler, Oswald 153, 245
Sprenger, Jean 385
Springer, Axel Cäsar 385, 405, 423-425, 427
Stadtler, Eduard 214f.
Stauffenberg, Claus Schenk Graf von 353, 355
Stauß, Emil Georg (von) 238, 253f., 267, 269
Steiff, Margarete 62
Stinnes, Clärenore 256f.
Stinnes, Edmund 256
Stinnes, Hugo 168, 177-180, 190, 192, 199, 209f., 215, 220, 223-229, 231, 240
Stinnes, Hugo (jun.) 256
Stötzel, Gerhard 55
Strauß, Benno 330
Strauß, Franz Josef 419
Streeck, Wolfgang 399
Stresemann, Gustav 233, 236, 248, 258
Stuck, Hans 286

Tamm, Peter 423
Tapie, Bernard 469
Taylor, Frederick Winslow 116f., 235, 244
Teagle, Walter 251
Teufel, Fritz 423
Thatcher, Margaret 454, 471, 494
Thieme, Carl 61, 147, 514
Thomas, Georg 317
Thyssen, Amélie (geb. zur Helle) 220, 233, 315
Thyssen, August 19, 91, 178, 190, 203f., 218f., 230
Thyssen, Fritz 203f., 218-222, 230, 233, 245, 258, 265, 270, 275, 280, 298, 308, 314-316, 320f., 369, 529
Thyssen, Hedwig (geb. Pelzer) 91
Tirpitz, Alfred (von) 129
Todt, Fritz 307, 318, 343f.
Toller, Ernst 216f.
Tooze, Adam 352
Turner, Henry Ashby 262, 265, 280

Ulrich, Franz Heinrich 448
Urbig, Franz 331

Vögler, Albert 225, 279

Wagener, Otto 327f.
Wagner, Richard 48, 53, 87, 154, 206, 288, 394, 517, 530
Wallich, Anna 30
Wallich, Hermann 13-16, 18, 22, 30, 83, 327
Wallich, Hildegard (geb. Rehrmann) 30
Wallich, Paul 30
Wallraff, Günter 426, 461f.
Walser, Martin 427f.
Walser, Robert 73
Warburg, Max 329
Wartenburg, Peter York von 353
Wassermann, Oscar 278, 330f.
Weber, Max 171, 206, 414
Wehler, Hans-Ulrich 283, 393
Weis, Georg 62
Weiss, Peter 417

Weizsäcker, Richard von 466
Welch, Jack 465
Werlin, Jakob 252, 291
Werner, Anton von 103, 111, 117, 124
Wilhelm I. 29, 38, 87-89, 115
Wilhelm II. 103-107, 109, 111, 115, 117, 127, 129, 140, 155-160, 191, 199f., 206, 296
Wilp, Charles 422
Woermann, Adolph 143
Wolff von Amerongen, Otto 443
Wozniak, Steve 451

Young, Peter 506

Zahn, Joachim 442, 455
Zangen, Wilhelm 374f.
Zimmermann, Ernst 492
Zitzelsberger, Heribert 513
Zuckmayer, Carl 274
Zwickel, Klaus 511

Dreihundert deutsche Männer, schrieb Walther Rathenau zu Beginn des 20. Jahrhunderts, bestimmten die wirtschaftlichen Geschicke des Kontinents. Er meinte das enge Geflecht aus Bankiers, Industriekapitänen und Lobbyisten, das sich mit dem Aufstieg von Firmen wie der Allianz, Krupp oder Siemens herausgebildet hatte. Man kannte einander, man sprach miteinander – und man sprach sich ab. Bis in die 1990er Jahre prägte dieses Netzwerk namens »Deutschland AG« die Politik und die Unternehmenskultur in der Bundesrepublik.
Konstantin Richter montiert die Geschichten dieser Macher und Magnaten zu einer temporeichen szenischen Erzählung. In meisterhaft arrangierten Episoden lässt er ihre Welt zu unserer werden: Er begleitet Nicolaus Otto und Gottlieb Daimler bei der Gemüseernte, wo die beiden genauso erbittert konkurrieren wie bei der Entwicklung neuer Motoren. Richter sitzt mit am Tisch, wenn die Gebrüder Mannesmann in Marokko irrwitzige Intrigen spinnen, und er pendelt mit Thomas Middelhoff von Bielefeld nach Essen, wenn dieser sich mit seinem Hubschrauber auf den Weg ins Büro macht.
So entsteht ein einzigartiges Epos, das rund 150 Jahre umspannt: von der Start-up-Nation Kaiserreich bis in die krisengebeutelte Gegenwart, vom Aufstieg der Deutschland AG bis zum ihrem Niedergang.

Konstantin Richter , geboren 1971, ist Autor und Journalist. Er hat regelmäßig für deutsch- und englischsprachige Medien wie *Die Zeit*, *The Guardian*, *The New York Times* oder *The Wall Street Journal* geschrieben. Darüber hinaus hat er mehrere Bücher veröffentlicht, zuletzt 2017 *Die Kanzlerin. Eine Fiktion.*