

Kocka, Jürgen

**Book Part — Digitized Version**

## Expansion - Integration - Diversifikation: Wachstumsstrategien industrieller Großunternehmen in Deutschland vor 1914

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Kocka, Jürgen (1975) : Expansion - Integration - Diversifikation: Wachstumsstrategien industrieller Großunternehmen in Deutschland vor 1914, In: Harald Winkel (Ed.): Vom Kleingewerbe zur Großindustrie: qualitativ-regionale und politisch-rechtliche Aspekte zur Erforschung der Wirtschafts- und Gesellschaftsstruktur im 19. Jahrhundert, ISBN 3-428-03427-9, Duncker & Humblot, Berlin, pp. 203-226

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112526>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).

Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Bibliothek und wissenschaftliche Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)

Library and Scientific Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**.

More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

**Expansion — Integration — Diversifikation**  
**Wachstumsstrategien industrieller Großunternehmen**  
**in Deutschland vor 1914**

Von *Jürgen Kocka*, Bielefeld

I.

Die Erforschung der deutschen Unternehmer- und Unternehmensgeschichte seit dem späten 19. Jahrhundert liegt sehr im argen. Zwar fehlt es nicht an Studien zu einzelnen Personen und Institutionen, doch mangelt es an empirisch fundierten Synthesen mittlerer Reichweite, die durch Vergleich mehrerer Unternehmen oder durch systematische Behandlung von Unternehmergruppen zu Trendaussagen und Typisierungen, zu Struktur- und Prozeßanalysen vorstießen und diese in die allgemeine wirtschaftshistorische Forschung einzubringen wüßten. Nicht zuletzt scheinen leitende Gesichtspunkte und Fragestellungen knapp zu sein, die eine Bearbeitung dieses Gebietes auf einer Ebene oberhalb *einzelner* Unternehmen und Unternehmer ermöglichen und wirtschaftsgeschichtlich lohnend erscheinen lassen könnten<sup>1</sup>.

Neuerdings sind nun von Alfred Chandler und Herman Daems Hypothesen über die Veränderungen der großen wirtschaftlichen Unternehmen im 19. und 20. Jahrhundert und über die Konsequenzen dieser Veränderungen für die wirtschaftliche Entwicklung formuliert worden<sup>2</sup>, die internationale Gültigkeit (für U.S.A., West- und Mittel-

---

<sup>1</sup> Zum Stand der deutschen Unternehmer- und Unternehmensgeschichte vgl. jetzt zutreffend: *H. Jaeger*, Business History in Germany: A Survey of Recent Developments, in: *Business History Review*, Bd. 48 (1974), S. 28 - 48; vgl. auch *ders.*, Gegenwart und Zukunft der historischen Unternehmerforschung, in: *Tradition*, Jg. 17 (1972), S. 107 - 124 mit interessanten Fragestellungen und Forschungsvorschlägen. — Es ist umgekehrt bezeichnend, daß die neuesten wirtschaftshistorischen Synthesen hierzulande unternehmensgeschichtliche Fragestellungen und Ergebnisse weitestgehend ignorieren. Vgl. *K. Borchardt*, Die Industrielle Revolution in Deutschland, München 1972; *F.-W. Henning*, Die Industrialisierung in Deutschland 1800 - 1914, Paderborn 1973.

<sup>2</sup> Es handelt sich um Ergebnisse einer Konferenz in Löwen im Sommer 1973, die mittlerweile dem 6. Internationalen Wirtschaftshistoriker-Kongreß in Kopenhagen (19. - 23. August 1974) zur Diskussion vorgelegt wurden (siehe *The International Economic History Association*, Sixth International Congress of Economic History. 5 Themes, Copenhagen 1974, S. 33 - 45); sie wurden

europa sowie Japan) beanspruchen und gegebenenfalls auch der deutschen historischen Unternehmensforschung zur Formulierung übergreifender Fragestellungen und damit als Ansporn dienen könnten. Umgekehrt sollten diese Hypothesen, die primär auf der Basis amerikanischer und westeuropäischer Erfahrungen entwickelt zu sein scheinen, am deutschen Fall überprüft und gegebenenfalls modifiziert werden.

Die im folgenden zu diskutierende Hypothese von Chandler und Daems beschäftigt sich mit typischen Veränderungen der Struktur kapitalistischer Großunternehmen im Zuge der Industrialisierung und mit intersektoralen wie internationalen Ungleichzeitigkeiten dieser Veränderungsprozesse. Sie stellt fest, daß große Unternehmen auf einer fortgeschrittenen Entwicklungsstufe ihre weitere Expansion mit funktionaler Integration und produktmäßiger Diversifikation verbinden. Damit ist gemeint, daß große Industrieunternehmen zunehmend dazu tendieren, neben der Güterproduktion auch die Rohstoffversorgung einerseits und den Absatz der produzierten Güter andererseits selbst zu betreiben und somit verschiedenartige Funktionen (Produktion, Beschaffung, Vertrieb, Transport, Finanzierung etc.) in einer Hand und innerhalb formaler Organisationen zu vereinigen, die in früherer Zeit häufiger durch selbständige, funktional spezialisierte und miteinander nach Marktregeln verkehrende Unternehmen wahrgenommen worden seien (funktionale Integration). Damit ist zum anderen gemeint, daß die Spezialisierung auf ein Produkt oder eine Produktgruppe zunehmend durch breite Fächerung und Herstellung sehr verschiedenartiger Produkte ersetzt wurde, die vielleicht die Herstellbarkeit durch gleiche oder interdependente Technik, die Herkunft aus gleichen oder ähnlichen Rohstoffen bzw. Halbprodukten oder die Absetzbarkeit durch gleiche oder ähnliche Marktorganisationen gemeinsam hatten, die aber auch — je später desto häufiger — keinerlei innere Verbindung aufwiesen (Diversifikation).

Theoretisch sind diese Prozesse häufiger analysiert worden<sup>3</sup>; historisch versuchen Chandler und Daems zu zeigen, daß solche Tendenzen überall zuerst und vor allem in kapital-, energie- und managementintensiven Industriezweigen aufgetreten sind, besonders dann, wenn

veröffentlicht in: A. D. Chandler Jr. u. H. Daems, Introduction. The Rise of Managerial Capitalism and its Impact on Investment Strategy in the Western World and Japan, in: H. Daems und H. van der Wee (Hrsg.), *The Rise of Managerial Capitalism*, Den Haag 1974, S. 1 - 34. Dieser Bericht ist stark geprägt von Chandlers früheren Arbeiten. Siehe neben seinem Beitrag in jenem Band vor allem sein „Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise“ (Cambridge, Mass./London 1962) und seinen in Band 7 der „Cambridge Economic History of Europe“ erscheinenden Beitrag „The United States: Evolution of Enterprise.“

<sup>3</sup> Siehe z. B. E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford 1959, S. 104 ff.

diese durch interdependent-kontinuierliche Produktionsprozesse (continuous process techniques) und/oder durch die Möglichkeit von Massenproduktion und Massenabsatz gekennzeichnet waren<sup>4</sup>. Sie folgern daraus, daß sich die intersektoralen Verschiedenartigkeiten in der Expansion, Integration und Diversifikation von Unternehmen primär (wenn auch nicht ausschließlich) aus technologischen Besonderheiten der verschiedenen Industriezweige erklären lassen; je nachdem ob die Produktionstechnik „economies of scale“ erlaubte oder aufgrund großer Kapitalintensität die Sicherung von Stetigkeit durch firmeneigene Rohstoffversorgung besonders nahelegte oder aufgrund von Kompliziertheit der Produkte und ihrer Verwendung zur Schaffung der firmeneigenen Vertriebsorganisation anreizte oder Ressourcen entziehen ließ, die alternative Verwendung erlaubten und ggf. nahelegten, wandten sich Unternehmen — trotz entgegenstehender Hemmnisse und Risiken — den Strategien der Integration und Diversifikation zu.

Nach dieser Argumentation sind Integration und Diversifikation — unter bestimmten Bedingungen — wichtige Elemente des technisch-organisatorischen Fortschritts, erhöhen die Produktivität der Produktionsfaktoren und tragen damit zur Sicherung des Erfolges der jeweiligen Unternehmung und zum Wachstum der jeweiligen Volkswirtschaft bei.

Integration und Diversifikation treten nach Chandler und Daems in größerem Maße erst auf relativ späten Stufen der Industrialisierung auf und setzen nicht nur die Existenz hoch entwickelter Technologien, sondern auch den Zugang der betreffenden Unternehmen zu großen und entwickelten Märkten voraus. Sie sind Indikatoren des industriellen Fortschritts. In den USA seien sehr große und hoch integrierte Unternehmen seit dem späten 19. Jahrhundert und deutlich diversifizierte Unternehmen seit etwa 1920 entstanden, während entsprechende Entwicklungen in Europa und Japan erst einige Jahrzehnte später ein-

---

<sup>4</sup> In den USA, wo entsprechende intertemporale Vergleiche durchgeführt wurden, sind Montanindustrie und Metallverarbeitung, Nahrungsmittelproduktion, Petroleumverarbeitung, Maschinenindustrie, Chemie sowie Fahrzeugbau mindestens seit Beginn des Jahrhunderts konstant jene Industriezweige, in denen die Konzentration und funktionale Integration am weitesten fortgeschritten waren. Für die Gegenwart läßt sich nachweisen, daß in der Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Japan und den Vereinigten Staaten ungefähr dieselben Industriezweige hinsichtlich des Diversifikationsgrades an der Spitze stehen. Dazu gehören Montanindustrie, Chemie, Elektrotechnik und Elektronik, Petroleum, Maschinenbau, Kraftfahrzeugbau und meist auch (nicht aber in Deutschland) die Nahrungsmittelindustrie. Vgl. P. G. Porter und H. C. Livesay, *Oligopolists in American Manufacturing and their Products 1909 - 1963*, in: *Business History Review*, Bd. 43 (1969), S. 282 - 98.

setzten — vor allem weil den amerikanischen Großunternehmen früher und deutlicher große entwickelte Massenmärkte zur Verfügung standen<sup>5</sup>.

Als wichtige Folge von Wachstum, Integration und Diversifikation der großen Unternehmen analysieren die Verfasser den Aufstieg des „Manager-Kapitalismus“, den allmählichen, nie vollkommenen Übergang vom Eigentümer-Unternehmen („personal enterprise“), das in der frühen Industrialisierung überwog, über eine Zwischenform („entrepreneurial enterprise“) bis zum Manager-Unternehmen („managerial enterprise“), das unter den größten Firmen der entwickelten kapitalistischen Industrieländer gegenwärtig immer deutlicher vorherrsche. Während im Eigentümer-Unternehmen der (die) Eigentümer sowohl die langfristigen Investitionsentscheidungen wie auch die alltäglichen Leitungsentscheidungen trifft (treffen), ist die Zwischenform des „entrepreneurial enterprise“ dadurch gekennzeichnet, daß die alltägliche Leitung in der Hand von leitenden Angestellten (Managern) liegt, während die langfristigen Investitionsentscheidungen noch in der Hand des Gründers, seiner Familie, Erben und engen Freunde liegen, also in der Hand von Personen und kleinen Gruppen, die zugleich das Unternehmen ganz oder zum großen Teil besitzen; im Manager-Unternehmen schließlich, dessen Kapital weit verstreut ist, treffen angestellte Manager ohne größeren Kapitalbesitz sowohl die alltäglichen Leitungsentscheidungen wie die langfristigen Investitionsentscheidungen<sup>6</sup>.

Insofern der Aufstieg des Manager-Unternehmens hauptsächlich als Folge von Wachstum, Integration und Diversifikation der großen Unternehmen analysiert wird, ergibt sich für Chandler und Daems — auch auf der Basis einiger empirischer Vergleiche —, daß jener Aufstieg des „managerial capitalism“, dessen Beginn naturgemäß nicht scharf datiert werden kann, in den USA am frühesten zu verzeichnen war und die später integrierenden und diversifizierenden europäischen Großunternehmen auch in dieser Beziehung um einige Jahrzehnte nachhinkten. — Umgekehrt erleichterte und beschleunigte nach Vermutung der Autoren der Aufstieg der Manager-Unternehmen die weitere Expansion, Integration und Diversifikation, weil nämlich angestellte Manager im Unterschied zu Eigentümer-Unternehmern erwirtschaftete Profite nicht abziehen und anderweitig anlegen konnten, vielmehr mit ihren Karriere-Interessen sehr viel eindeutiger mit der jeweiligen Firma, deren Erfolg — und d. h.: mit deren Stabilität und Expansion — verbunden waren<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Vgl. *Chandler/Daems*, Introduction, S. 11 - 27.

<sup>6</sup> Vgl. ebd., S. 5 f.

<sup>7</sup> Vgl. ebd., S. 15 - 32.

## II.

Was läßt sich zu diesen historischen Hypothesen, die hier stark verkürzt wiedergegeben wurden, unter Berücksichtigung der deutschen Entwicklung im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert sagen?

Probleme der Unternehmens-Diversifikation sind in der deutschen Wirtschaftsgeschichte vor allem unter dem Stichwort „vertikale Integration“ untersucht worden<sup>8</sup>. Damit wurde die Aufmerksamkeit auf die Auffächerung der Unternehmenstätigkeiten über verschiedene Industriezweige gelenkt, weniger auf die — wie es scheint, historisch kaum untersuchte — Produkt-Diversifikation innerhalb einzelner Industriezweige. Eine quantitative Erfassung der industriellen Diversifikationstendenzen in der deutschen Wirtschaft seit dem späten 19. Jahrhundert nach dem Beispiel amerikanischer Historiker<sup>9</sup> dürfte auf sehr schwierige Quellenprobleme stoßen, da die Ausführlichkeit und Kontinuität der deutschen Statistiken auch auf diesem Gebiet hinter den amerikanischen zurückbleiben; doch wäre das Problem einer weiteren Erkundung wert. Auf jeden Fall könnte versucht werden, durch Zusammentragen von einzelnen Informationen aus Industriezweiguntersuchungen, Unternehmensmonographien etc. einen systematischen Überblick über die Geschichte der vertikalen Konzentration in Deutschland — auch über den meist ausschließlich behandelten Montanbereich samt Nachbargebieten hinaus — zu erarbeiten und diesen Überblick durch Erfassung der Auffächerungstendenzen innerhalb einzelner Industriezweige zu ergänzen; es käme dann darauf an, diese Veränderungsprozesse als Bedingung und Folge der Veränderungen von Unternehmensorganisationen, Managementtechniken und unternehmerischen Verhaltensweisen unter sich verändernden technologischen und Marktbedingungen zu analysieren und in ihrer Bedeutung für den ökonomischen Erfolg der betreffenden Unternehmen und

---

<sup>8</sup> Vgl. ausgezeichnet: K. Wiedenfeld, Ein Jahrhundert rheinischer Montanindustrie 1815 - 1915, Bonn 1916; *ders.*, Das Persönliche im modernen Unternehmertum [1911], 2. Aufl., Leipzig 1920, S. 78 ff.; *ders.*, Kartelle und Konzerne, Berlin/Leipzig 1927; H. Levy, Industrial Germany. A Study of its Monopoly Organisation and their Control by the State [1935], 2. Aufl., New York 1966; R. Liefmann, Kartelle und Trusts und die Weiterbildung der volkswirtschaftlichen Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1910 (bis 9. Aufl. 1930); W. Herrmann, Entwicklungslinien montanindustrieller Unternehmungen im rheinisch-westfälischen Industriegebiet, Dortmund 1954; E. Maschke, Grundzüge der deutschen Kartellgeschichte bis 1914, S. 30 ff.; O. Dascher, Probleme der Konzernorganisation, in: H. Mommsen u. a. (Hrsg.), Industrielles System und politische Entwicklung in der Weimarer Republik, Düsseldorf 1974, S. 127 - 135.

<sup>9</sup> Vgl. oben die Untersuchung von Porter/Livesay in Anm. 4. Vgl. aber für die Zeit nach 1945: H. T. Thanheiser, Strategy and Structure of German Industrial Enterprises. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration 1972.

für das Wachstum des betreffenden Industriezweigs bzw. der Volkswirtschaft überhaupt einzuschätzen.

Sehr viel weniger noch scheint über die funktionale Integration in der deutschen Industrie des 19. und frühen 20. Jahrhunderts bekannt zu sein, soweit sie nicht in der Literatur über vertikale Integration (im Sinne der Angliederung der Rohstoffbeschaffung und der Vertriebsorganisation durch Herstellerfirmen oder Herstellergruppen) oder in monographischen Untersuchungen von einzelnen Unternehmen oder Branchen mitbehandelt wird. Gleichwohl dürfte die Frage nach der Zusammenfassung mehrerer Funktionen unter dem Dach eines Unternehmens von großer Bedeutung für die Untersuchung der Unternehmensorganisation, des Unternehmerverhaltens und der Management-techniken, aber auch für die Analyse der Entwicklung gesamtwirtschaftlicher Arbeitsteilung und des technisch-organisatorischen Fortschritts als eines Wachstumsfaktors sein.

Versucht man trotz dieser sehr lückenhaften Materiallage und ohne systematische Erhebungen in sehr vorläufiger Weise über die deutsche Entwicklung im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert zu generalisieren, so wird man feststellen müssen, daß in diesem Zeitraum die Integrations- und Diversifikationstendenzen deutlich zunahmen. Vor allem im Montanbereich, im Schwermaschinenbau, in der elektrotechnischen und in der chemischen Industrie sowie in geringerem Maß auch in anderen Sparten bedeutete Unternehmensexpansion auch zunehmend Ausweitung der Unternehmenstätigkeit auf neue Produktionsprogramme und neue Funktionen.

Im Montanbereich<sup>10</sup> vergrößerten und vermehrten sich die großen „gemischten“ Konzerne, die von der Kohle- und Erzförderung über die Roheisen- und Stahlerzeugung mehrere Weiterverarbeitungsstufen — zum Teil bis zum Schwermaschinenbau — integrierten; sie bezogen die Verwertung der Nebenprodukte ein und übernahmen meist auch den Groß-Absatz in eigene Regie. Was waren die Antriebe? — Einmal verstärkten technische Neuerungen den Anreiz zur Diversifikation: die Entdeckung der Brauchbarkeit der anfallenden Hochofengase als Energiequelle legte den Hütten die Angliederung von Stahlwerken und Walzstraßen nahe, die damit billiger betrieben werden konnten, während umgekehrt für die Stahlverarbeiter der Anreiz zur Angliederung (oder Neugründung) von Hüttenwerken stieg; die Absicht, tech-

<sup>10</sup> Vgl. vor allem: *Herrmann*, Entwicklungslinien; *Wiedenfeld*, Ein Jahrhundert, S. 77 - 152; *H. G. Heymann*, Die gemischten Werke im deutschen Großeisengewerbe, Stuttgart/Berlin 1904; *A. Troß*, Der Aufbau der Eisen- und eisenverarbeitenden Industriekonzerne Deutschlands, Berlin 1923; *H. Lüthgen*, Das Rheinisch-Westfälische Kohlensyndikat in der Vorkriegs-, Kriegs- und Nachkriegszeit und seine Probleme, Leipzig/Erlangen 1926; *A. Klotzbach*, Der Roheisenverband, Düsseldorf 1926.

nische Vorteile durch Kombination verschiedener Produktionsstufen auszunutzen und damit Ersparnisse bzw. Wettbewerbsvorteile zu erzielen, war ein häufiges Motiv zur Diversifikation. Ein weiterer Antrieb war das Streben, im Interesse der Qualitätsverbesserung die Kontrolle über mehrere Produktionsstufen und über ihre Interdependenz zu besitzen. Mit zunehmender Größe und Kapitalintensität wurde überdies das Bedürfnis nach stetiger, regelmäßiger Kapazitätsauslastung immer vordringlicher. Die größten, wie der Krupp-Konzern und die Gelsenkirchener Bergwerks-AG hatten zu Beginn des Weltkriegs ein Gesamtkapital von 350 bzw. 300 Millionen Mark (davon Aktienkapital jeweils 180 Millionen); sie beschäftigten 80 000 bzw. 30 000 Arbeiter und Angestellte. Angesichts solcher Größenordnung mußte auch die kleinste vom Markt herkommende Produktionsstörung riesige Verluste mit sich bringen; die Ausdehnung in den Rohstoff- und in den Transportbereich hinein diente der Minimierung dieser Risiken: sie erlaubte es, als fixe Selbstkosten stetig zu kalkulieren, was sonst von unvorhersehbaren Marktschwankungen abhängig war; sie diente dem immer wieder betonten Ziel der weitestmöglichen „Markunabhängigkeit“ der Unternehmen. Schließlich förderte die seit Mitte der 90er Jahre besonders im Kohleabsatz sehr effektive Kartellierung die vertikale Integration: nicht nur erleichterte sie die Unterwerfung des selbständigen Großhandels; sie reizte auch zum Zusammenschluß von Bergwerken und Hütten, da der Selbstverbrauch an Kohle nicht als Teil der Kartellquote galt; sie reizte durch Regulierung der Gewinne auf einem Teilmarkt (etwa Roheisen) zur Ausdehnung in noch nicht scharf kartellierte Bereiche (z. B. Stahlherstellung oder Stahlweiterverarbeitung). Der Hebel zu all diesen Diversifikationen war meist: die Befürchtung, sonst vom Konkurrenten überholt oder/und abhängig zu werden. Angesichts riesiger Produktionssteigerungen der bestehenden Unternehmen gingen Diversifikation und Integration im Montanbereich in den beiden Jahrzehnten vor dem Weltkrieg primär als Einverleibung oder Abhängigmachung bestehender Unternehmen durch die stärkeren, bzw. durch Fusion und Zusammenschlüsse, kaum noch durch Neugründungen vor sich.

In der Elektroindustrie und in der chemischen Industrie wirkten daneben andere Antriebe stärker und nahm die Diversifikation einen anderen Verlauf<sup>11</sup>. Die Verfügbarkeit eines höchst qualifizierten und

<sup>11</sup> Vgl. *J. Kocka*, Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847 - 1914, Stuttgart 1969, S. 319 ff., 368 ff.; *Georg Siemens*, Der Weg der Elektrotechnik, Freiburg/München 1961; *P. Czada*, Die Berliner Elektroindustrie in der Weimarer Zeit, Berlin 1969; zwei einschlägige Denkschriften von *Carl Duisberg*, in: *Carl Duisberg*, Abhandlungen, Vorträge und Reden aus den Jahren 1882 - 1921, Berlin/Leipzig 1923, S. 343 - 369 (1904) und in: *Tradition*, Jg. 8 (1963), S. 193 - 227 (1915); *J. J. Beer*, The Emergence of the German Dye Industries, Urbana, Ill. 1959, S. 94 ff., 115 ff.

teuren „pool“ an vielseitig verwendbaren technischen Kenntnissen und Spezialisten, an einschlägigen Methoden und Maschinen drängte zu seiner möglichst vielseitigen Verwendung angesichts ständig sich neu eröffnender Anwendungsmöglichkeiten. Diversifikation hieß hier zunächst: Bearbeitung des gesamten, immer vielseitiger werdenden technisch-industriellen Bereichs (in der Elektroindustrie etwa: vom Telegrafien bis zum elektrischen Kraftwerk nebst seiner Finanzierung) und Neugründung der entsprechenden Abteilungen, Zweigwerke und Tochtergesellschaften. Expansion durch Einverleibung und Fusion, Diversifikation im Sinne der Angliederung von Grund- und Halbfabrikaten traten hier in erwähnenswertem Maße erst seit den späten 90er Jahren auf. Bereits Mitte der 1880er Jahre bewog überdies die technische Komplexität der hergestellten Produkte und Leistungen die großen Elektro- und Chemieunternehmen zur Übernahme der Handelsfunktion bis hin zum Endverbraucher.

Sehr viel geringer blieben die Diversifikationstendenzen in den weniger kapitalintensiven, aber arbeitsintensiven Fertigindustrien<sup>12</sup>. Die großen Maschinenfabriken boten zwar häufig ein sehr breites Produktionsprogramm an, um das Risiko zu verteilen und einen gleichmäßigen Beschäftigungsgrad zu sichern; häufig glaubten sie auch, daß die Käufer möglichst alle Maschinen beim selben Produzenten zu kaufen wünschten. Doch scheint mit der Durchbildung des Marktes und der Intensivierung der Nachfrage der Anteil der eng spezialisierten Maschinenbau-Unternehmen gegenüber der früheren Zeit eher zugenommen zu haben. In der Maschinenbauindustrie wie in allen arbeitsintensiven Zweigen, in denen die Produktionstechnik, das Material oder die geringe, schnell wachsende, bzw. individualisierte Nachfrage das Vorwiegen standardisierter Vorgänge verhinderten (viele Textilbranchen, Lederwaren-Industrie, Keramische Industrie, etc.), wurden Expansion und Diversifikation durch die besonders intensiven Anforderungen an die Unternehmensleitung häufig erschwert.

Aus eben diesem Grund waren Kombinationen von der Grundstoffindustrie über die Weiterverarbeitung und den Schwermaschinenbau bis hin zur Feinindustrie vor dem Ersten Weltkrieg eher die seltene Ausnahme. Auch führten die Diversifikations- und Integrationsprozesse vor 1914 in aller Regel noch nicht zu Konglomeraten, d. h. zu Zusammenfassungen von Produkten, Stufen und Funktionen, die nicht in einer sachlichen (technischen oder kaufmännischen) Beziehung zu-

---

<sup>12</sup> Vgl. zum folgenden: *Wiedenfeld*, Das Persönliche, S. 78 ff.; *S. Haubold*, Entwicklung und Organisation einer Chemnitzer Maschinenfabrik. Rechts- und staatswissenschaftliche Diss., Bonn 1939, S. 53 - 64; *H. von Beckerath*, Der moderne Industrialismus, Jena 1930, S. 61 f.; *W. Sombart*, Der moderne Kapitalismus, Bd. 3, München/Leipzig 1927, S. 791 ff.

einander standen. Konglomerate traten wohl erst in der Inflation des Krieges und der frühen 1920er Jahre in größerer Zahl auf, als die Flucht in die Sachwerte primäres Kombinationsmotiv wurde und — wie im Falle Hugo Stinnes — zu heterogenen, unstabilen Kombinationen führte<sup>13</sup>.

Ein wichtiger Grund für das weitgehende Ausbleiben kühnerer, weitergreifender und heterogener Kombinationen vor 1914 und für die Instabilität der frühen Konglomerate dürfte die Begrenztheit der verfügbaren Unternehmensleitungs- und Managementtechniken gewesen sein. Um die Mitte des 19. Jahrhunderts war noch selbst die Zusammenfassung von Hütte und Zeche ein schwieriges Problem industriellen Managements und dürfte auch deshalb — ungeachtet technischer und kaufmännischer Gründe, die dafür sprachen — in manchen Fällen unterblieben sein. Das hochgradig diversifizierte Imperium, das sich Bethel Henry Strousberg in den „Gründerjahren“ um 1870 weit über den Eisenbahnbereich hinaus aufbauen wollte, brach nicht zuletzt aufgrund fehlender Koordinationsmechanismen und mangelhafter Managementtechniken zusammen. Noch zu Beginn dieses Jahrhunderts schreckten die Schwierigkeiten der Unternehmer- und Manageraufgaben, die aus der Verbindung sehr heterogener Branchen resultieren würden, vor allzu kühnen Zusammenfassungen in der Regel ab. Zu verschiedenartig erschien den Akteuren vor 1914 das, was der Leiter eines großen Montanunternehmens und der Leiter eines großen Maschinenbauunternehmens zu tun hatten: jener beschränkte sich auf die oberste Koordination der Produktion und des Absatzes von relativ homogenen Stapel-Gütern; dieser kümmerte sich um eine immer noch äußerst individuelle und wechselnde Produktion, um einzelne Großaufträge und ihre Technik<sup>14</sup>. Erst in der späten Zwischenkriegszeit und nach 1945 hörten Organisationsschwierigkeiten und Managementmängel allmählich und in einer für Deutschland noch zu untersuchenden Weise<sup>15</sup> auf, als Behinderungen und Grenzen von Diversifikation und Integration wirksam zu sein.

Doch schon vor 1914 hinderten die Schwierigkeiten viele Produzenten nicht an der immer häufigeren Angliederung der Handelsfunktion.

---

<sup>13</sup> Vgl. P. Ufermann u. C. Hüglin, Stinnes und seine Konzerne, Berlin 1924. — Generell zum Konglomerat: C. D. Edwards, The Significance of Conglomerate Concentration in Modern Economies, in: H. Arndt (Hrsg.), Die Konzentration in der Wirtschaft, 2. Aufl., Berlin 1971, Bd. 1, S. 137 - 157.

<sup>14</sup> Vgl. Wiedenfeld, Ein Jahrhundert, S. 59 ff.; ders., Das Persönliche, S. 82 ff.; F. Redlich, Two Nineteenth-Century Financiers and Autobiographers, in: Economy and History, Bd. 10 (1967), S. 37 - 128, besonders 113 - 128 (über Strousberg).

<sup>15</sup> Für die USA vorbildhaft untersucht bei Chandler, Strategy.

Neben der Elektroindustrie und der Chemischen Industrie bauten auch die Nähmaschinen- und Fahrradproduzenten, die Schreibmaschinen- und Waffenhersteller eigene Absatzorganisationen auf, in denen sich kaufmännische und technische Kompetenzen verbanden. Mit zunehmender Kartellierung nahm etwa der Ruhrkohlenbergbau den Vertrieb der Kohle selbst in die Hand oder ordnete sich die Kohlenhändler unter. Auch die Hut- und Schuhfabrikanten nahmen den Absatz bis zum Endverbrauch in die eigene Hand. Von 500 deutschen Industrieunternehmen, die nach Süd-Amerika ausführten und in einer Umfrage 1906 erfaßt wurden, exportierten direkt und mit eigenen Verkaufsstellen: 290; nur 150 bedienten sich selbständiger Exportkaufleute und 60 taten beides. Bielefelder Wäschefabriken gliederten sich um 1900 nicht nur Webereien an, sondern bauten auch Handelsorganisationen mit eigenen Verkaufsstellen und Reisenden auf. Auch in den meisten Branchen der deutschen Textilindustrie, in denen sich Riesenunternehmen und vertikale Integration weit weniger durchsetzten als in der Montanindustrie, spielte der selbständige Händler als Vermittler zwischen den Produktionsstufen eine sehr viel geringere Rolle als in der zeitgenössischen englischen Textilindustrie. Am ehesten vermittelte der selbständige Handel noch zwischen Gewerbebezweigen mit stark spezialisierten und kleinen Betrieben bzw. zwischen diesen und den Verbrauchern, so z. B. in Teilen der Bekleidungs- und der Papierindustrie. Vereinzelt trat die umgekehrte Integrationsinitiative auf: Möbel- und Wäscheausstattungs-geschäfte sowie Warenhäuser machten kleinere Produktionsbetriebe — z. T. auf Verlagsbasis — von sich abhängig oder gliederten sie sich an<sup>16</sup>.

### III.

Dies sind nur einzelne Schlaglichter, und im übrigen bleibt das Bild noch ungenau. Doch scheinen — um auf die Thesen von Chandler und Daems zurückzukommen — die Diversifikations- und Integrationsprozesse auch im damaligen Deutschland vor allem in den kapital-, energie- und management-intensiven Industrien stattgefunden zu haben und von interdependent-kontinuierlichen Produktionsprozessen und durch die Möglichkeit von Massenproduktion bzw. Massenabsatz gefördert worden zu sein. Auch in Deutschland scheinen sich die intersek-

<sup>16</sup> Vgl. *Sombart*, *Kapitalismus*, Bd. 3, 799 ff.; *Th. Vogelstein*, Die finanzielle Organisation der kapitalistischen Industrie und die Monopolbildung, in: *Grundriß der Sozialökonomik*, Abt. VI, 2. Aufl., Tübingen 1923, S. 390 - 412; *M. Stemme-Sogemeier*, *Bielefeld und seine Industrie*, 3. Aufl., Trautheim 1953, S. 52 ff.; *E. Landauer*, *Handel und Produktion in der Baumwollindustrie*, Tübingen 1912; *E. Landauer*, Über die Stellung des Handels in der modernen industriellen Entwicklung, in: *Archiv für Sozialwissenschaften und Sozialpolitik*, Bd. 34 (1912), S. 879 - 892.

toralen Unterschiede der Wachstumsmuster weitgehend durch technologische Besonderheiten des Produktionsprozesses zu erklären, der in der einen Sparte „economies of scale“, Rationalisierungsfortschritte, Ersparnisse und Wettbewerbsvorteile aufgrund von Expansion, Diversifikation und Integration erlaubte, in der anderen Branche nicht oder doch nur unter großen Kosten und anderweitigen Nachteilen. Soweit scheint der deutsche Fall die vorangestellten Hypothesen zu bestätigen.

Sehr viel weniger gilt das für die Thesen, die Chandler und Daems hinsichtlich des zeitlichen Rückstands „Europas“ gegenüber den USA bei der Ausbildung diversifizierter und integrierter Großunternehmen aufstellen. Zwar übertrafen die größten amerikanischen Unternehmen vor dem Ersten Weltkrieg die deutschen an absoluter Größe, doch — wie es scheint — kaum an funktionaler Integration und schon gar nicht an produktmäßiger Diversifikation. Jedenfalls waren die Unterschiede, die im Ausmaß von Diversifikation und Integration zwischen der deutschen und der amerikanischen Entwicklung bestanden, sehr viel geringer als etwa die entsprechenden Unterschiede zwischen Deutschland und England, wo bekanntlich die Entwicklung zum Großbetrieb, zur vertikalen Konzentration, zur Diversifikation und zur funktionalen Integration sehr viel langsamer voranschritt als in Deutschland<sup>17</sup>.

Wenn dies eine in den Grundzügen richtige Bestandsaufnahme ist, dann dürfte es unmöglich sein, die internationalen Verschiedenartigkeiten im Wachstumsmuster und Wachstumstempo der großen Unternehmen primär aus der Zugänglichkeit zu großen und entwickelten Massenmärkten zu erklären, in der Weise, daß Diversifikations- und Integrationsvorsprünge als Folge des Zugangs zu größeren Märkten verstanden werden<sup>18</sup>. Denn es läßt sich wahrscheinlich nicht nachweisen, daß die Märkte, die deutschen Industriellen zur Verfügung standen, bedeutend größer und entwickelter waren als jene, auf die die Produkte englischer Unternehmen gelangen konnten. — Wie erklärt man aber dann diese internationalen Unterschiede in den Wachstumsmustern und -geschwindigkeiten der großen Unternehmen?

Es dürfte viele zusammenwirkende Gründe gegeben haben, die hier nicht gründlich diskutiert werden können und auch noch der

---

<sup>17</sup> Vgl. die deutsch-englischen Vergleiche bei *H. Levy*, *Industrial Germany; ders.*, *Monopole, Kartelle und Trusts in der Geschichte und Gegenwart der englischen Industrie*, 2. Aufl. 1927; *Wiedenfeld*, *Das Persönliche*, S. 21 ff.; *H. J. Habakkuk*, *Industrial Organisation. Since the Industrial Revolution*, University of Southampton 1968, bes. S. 4 - 15. Eine brauchbare Zusammenfassung der amerikanischen Entwicklung mit der wichtigsten Literatur bei: *G. Porter*, *The Rise of Big Business 1860 - 1910*, New York 1973.

<sup>18</sup> So *Chandler/Daems* — vgl. oben S. 204 f.

Erforschung bedürfen. Möglicherweise spielte tatsächlich die in Deutschland und USA (im Vergleich zu England) größere „Kapitalknappheit“ eine Rolle, die es kleineren Firmen in Deutschland und USA schwerer machte, Kapital aufzutreiben und die umgekehrt den kreditwürdigen Großen mit Zugang zum Kapitalmarkt ein verhältnismäßig größeres Übergewicht gab<sup>19</sup>. Möglicherweise wurden die Expansion, die Integration und die Diversifikation industrieller Unternehmen in Deutschland auch dadurch erleichtert, daß — nicht zuletzt aufgrund ausnutzbarer Modelle und Einflüsse aus der wohl entwickelten öffentlichen Bürokratie — Organisations- und Managementtechniken zur Leitung großer komplexer Unternehmen früher zur Verfügung standen bzw. entwickelt werden konnten als in England<sup>20</sup>.

Jede Erklärung dieser internationalen Unterschiede wird jedenfalls berücksichtigen müssen, daß die diversifizierte und funktional integrierte Unternehmung in Deutschland auch schon in der ersten Phase der Industrialisierung und in der vorindustriellen Zeit nicht völlig fehlte, wenn auch wohl seltener (und natürlich auch in vielen Hinsichten weniger entwickelt) war als in den bisher diskutierten Jahrzehnten um 1900. Dies könnte sowohl an Manufakturen des 17. und 18. Jahrhunderts wie auch an einzelnen Unternehmungen der Industriellen Revolution, insbesondere des Montanbereichs, des Maschinenbaus und anderer Sparten illustriert, wenn auch noch nicht systematisch dargestellt werden<sup>21</sup>. Wahrscheinlich unterschied sich die deutsche Ent-

<sup>19</sup> So *Habakkuk*, *Industrial Organization*, S. 14 f. (unter Berufung auf Lance Davis). — Doch folgt aus der „Kapitalknappheit“, also aus der Knappheit an Ersparnissen, deren Besitzer zu industriellen Investitionen bereit waren, wirklich schlüssig, daß dieses „knappe Kapital“ die Großen bevorzugte? Überdies wäre auf die wachsende Bedeutung der Selbstfinanzierung hinzuweisen und vor allem auf die zahlreichen kleinen und mittleren Unternehmen, die unterhalb der vergleichsweise wenigen Großunternehmen existierten und reüssierten. — Vgl. auch bei *Chandler/Daems*, *Introduction*, S. 22 f. den nicht ausgeführten Hinweis auf die mögliche Bedeutung von Unterschieden in den relativen Faktorkosten für Unterschiede in den Wachstumsmustern der Unternehmen.

<sup>20</sup> Vgl. *J. Kocka*, *Family and Bureaucracy in German Industrial Management, 1850 - 1914*, in: *Business History Review*, Bd. 45 (1971), S. 133 - 56, bes. 155 f.

<sup>21</sup> Vgl. etwa *F. Redlich*, *A German Eighteenth-Century Iron Works during its First Hundred Years*, in: *Bulletin of the Business Historical Society*, Bd. 27 (1953), S. 69 - 96; *K. Groba*, *Der Unternehmer im Beginn der Industrialisierung Schlesiens*, Breslau 1936, S. 6, 12 f.; *E. Schremmer*, *Die Wirtschaft Bayerns*, München 1970, S. 523 ff.; *O. Dascher*, *Das Textilgewerbe in Hessen-Kassel vom 16. - 19. Jahrhundert*, Marburg 1968, S. 62 ff.; *H. Rachel* u. *P. Wallich*, *Berliner Großkaufleute und Unternehmer*, Bd. 2, Berlin, 2. Aufl. 1967, S. 209 ff., 253 ff., 351 f.; *H. Krüger*, *Zur Geschichte der Manufakturarbeiter in Preußen*, Berlin 1958, S. 63 ff., 233 ff. — zur Diversifikation und Integration der Gutehoffnungshütte um 1830: *E. Maschke*, *Es entsteht ein Konzern*, Oberhausen 1969, S. 19 - 31; zur intensiven Diversifikation der „Mechanischen Werkstätte“ Harkorts um 1820: *W. Köllmann*, *Frühe Unter-*

wicklung damit von der englischen, in der während der ersten Industrialisierungsphase sehr viel eindeutiger als in Deutschland die kleine, auf ein Produkt oder ganz wenige Produkte spezialisierte, die Beschaffungs- und Vertriebsfunktion nicht selbst wahrnehmende, sondern selbständigen Kaufleuten („middlemen“) überlassende Fabrik dominiert zu haben scheint<sup>22</sup>.

Es erscheint am ehesten möglich, diesen britisch-deutschen Unterschied — falls er in aller Vorläufigkeit richtig konstatiert ist — unter Benutzung des Gerschenkron'schen Ansatzes<sup>23</sup> als Folge der relativ zu England bestehenden wirtschaftlichen Rückständigkeit Deutschlands und des daraus folgenden schnellen und stoßartigen Charakters der deutschen Industrialisierung zu begreifen: In den meisten deutschen Territorien wuchs die Industrialisierung weniger kontinuierlich aus vorindustriellen Strukturen heraus als in England oder in den Gewerbegebieten des westlichen Kontinents. Das galt insbesondere angesichts der Tatsache, daß die für die deutsche Industrialisierung entscheidenden Industriezweige (Eisenbahn, Maschinenbau, Grundstoffindustrie) weniger entwickelte Vorläufer in vorindustrieller Zeit besaßen als die in der englischen Industriellen Revolution führende Textilindustrie mit ihrer langen und intensiven vorindustriellen Tradition. Das hieß aber, daß offenbar frühe deutsche Unternehmer, insbesondere wenn sie sich von dem Modell der westlichen Nachbarn anregen ließen, deren Entwicklungsstand nachzuahmen versuchten und industrielle Unternehmen gewissermaßen aus dem Boden zu stampfen versuchten, nicht aber auf eine wohlentwickelte gewerblich-kommerzielle Struktur zurückgreifen konnten; weil spezialisierte Zulieferer, Händler und Transporteure in relativ unterentwickelten Gebieten tendenziell fehlten, mußten die dennoch zur Gründung oder schnellen Expansion schreitenden Unternehmer diese Funktionen selbst bzw. mit eigenen Angestellten erfüllen; mangelhaft entwickelte gesamtwirtschaftliche Arbeitsteilung legte so ein von Anfang an höheres Maß an innerbe-

---

nehmer, in: W. Först (Hrsg.), Ruhrgebiet und neues Land, Köln/Berlin 1968, S. 11 ff.; zu Borsigs ausgreifender Diversifikation um 1840: H. Witt, Die Triebkräfte des industriellen Unternehmertums vor hundert Jahren und heute, Hamburg 1929, S. 93; zu den schlesischen Gründungen: K. Fuchs, Vom Dirigismus zum Liberalismus, Wiesbaden 1970, S. 32 ff.; zu den Montanindustriellen an der Saar: F. Hellwig, Unternehmer und Unternehmensform im saarländischen Industriegebiet, in: Jbb. f. Nationalökonomie und Statistik, Bd. 158 (1943), S. 409, 415; vgl. auch Herrmann, Entwicklungslinien, S. 10, 22 ff. zu Beispielen im Rheinland und Westfalen.

<sup>22</sup> Nach Habakkuk, Industrial Organization, S. 4 ff.; ähnlich in USA — vgl. Chandler, The United States (demnächst in Bd. 7 der Cambridge Economic History).

<sup>23</sup> Vgl. A. Gerschenkron, Economic Backwardness in Historical Perspective, Cambridge, Mass. 1962, S. 5 - 51, 353 - 64; ders., Europe in the Russian Mirror, Cambridge, Mass. 1970, S. 86 ff.

trieblicher Arbeitsteilung zwingend nahe<sup>24</sup>. — Zur Diversifikation drängte die rückständige Situation auch in anderer Weise: Wenig entwickelte und wenig durchsichtige Absatzmärkte ließen es den frühen Unternehmern geraten erscheinen, auf mehr als auf einem Bein zu stehen. Unter frühen Maschinenbauunternehmern galt z. B. die Regel, möglichst alles zu produzieren, weil der Markt nicht aufnahmefähig genug war, um ein eng spezialisiertes Unternehmen zu erhalten<sup>25</sup>. Dies galt um so mehr, wenn eine Firma auf der Basis importierter technischer Kenntnisse und quasi als Imitation westlicher Vorbilder gegründet wurde und dadurch leicht über eine technologische Ausstattung und Kapazität verfügte, die den aktuellen Bedarf überstiegen und nur durch entschiedene Diversifikation ausgelastet werden konnten. — Andererseits konnten sich frühe Unternehmer in unterentwickelten Gebieten gefahrloser in einen benachbarten Teilmarkt hinein ausdehnen, weil als Folge der geringen Entwicklung auf dem zu erschließenden Teilmarkt keine etablierten tüchtigen Konkurrenten warteten, gegen die man sich erst mühsam hätte durchsetzen müssen.

Es ist einzuräumen, daß manche dieser zur frühen Integration und Diversifikation führenden Rückständigkeitsfolgen an Kraft verloren, je weiter sich die deutsche Wirtschaft entwickelte, je mehr sich die gesamtwirtschaftliche Arbeitsteilung herausbildete und verfeinerte, je größer, aufnahmefähiger und durchsichtiger die Märkte wurden. Entsprechend liefen auch Spezialisierungsvorgänge in der zweiten Hälfte des 19. und dem 20. Jahrhundert ab, nahm in manchen Branchen der Anteil eng spezialisierter und nicht integrierter Unternehmungen zu<sup>26</sup>. Doch wurden in der frühen Zeit Wachstumsmuster ausprobiert, die zum Teil ihre Entstehungsbedingungen überlebten und als Strukturen und Gewohnheiten noch vorhanden waren, als, wie oben geschildert, erneute Anstöße zur Diversifikation und Integration auftraten, die an jene älteren Traditionen nun anknüpfen konnten.

Doch bleibt auf zwei Konsequenzen der relativen wirtschaftlichen Rückständigkeit Deutschlands hinzuweisen, die ebenfalls die Expansion,

---

<sup>24</sup> Vgl. auch die Beispiele bei *P. C. Martin*, Frühindustrielles Gewerbe in der Rechtsform der AG, in: *W. Fischer* (Hrsg.), Beiträge zu Wirtschaftswachstum und Wirtschaftsstruktur im 16. und 19. Jahrhundert, Berlin 1971, S. 204 - 206. Daß maschinisierende Textilunternehmen sich in den ersten Jahrzehnten eigene Maschinenbauwerkstätten zulegte, bis sich eine leistungsfähige spezialisierte Textilmaschinen-Produktion entwickelt hatte, ist bekannt und illustriert ebenfalls das hier Gemeinte.

<sup>25</sup> Vgl. *E. Dittrich* (Hrsg.), Lebensbilder sächsischer Wirtschaftsführer, Bd. 1, Leipzig 1941, S. 150 ff. (über den Maschinenbau-Pionier Haubold, der diesen deutsch-englischen Unterschied um 1830 klar erkannte).

<sup>26</sup> Doch ist dies kaum erforscht. Vgl. *Sombart*, Kapitalismus, Bd. 3, S. 792 f., 796 f.

Integration und Diversifikation der deutschen Unternehmen erleichterten bzw. förderten, jedoch im Laufe der Jahrzehnte eher an Wirkungskraft hinzugewannen als verloren: die relative Häufigkeit der Aktiengesellschaft, die im Durchschnitt weniger Barrieren gegen resolute Expansion enthielt als ein Familienunternehmen und — damit eng verbunden — die relative Häufigkeit und Stärke der Investitionsbanken<sup>27</sup>. Nicht nur erleichterten und förderten diese das Wachstum der von ihnen unterstützten Unternehmen direkt<sup>28</sup>, sie standen auch in einem engen reziproken Zusammenhang mit der relativen Schwäche des „middleman“, des selbständigen Kaufmanns in der deutschen Industrie; während dieser in England intensiv an der Finanzierung und Kreditierung der Industrie mitwirkte, wurden diese Funktionen in Deutschland häufiger von Banken übernommen. Es erscheint plausibel, daß die starke Tradition des zwischen hoch spezialisierten Industrieunternehmen sowie zwischen diesen und den Verbrauchern nach Gesetzen des Marktes vermittelnden selbständigen Kaufmanns („middleman“) in England ein bedeutsames Hindernis gegen die schnelle Diversifikation und Integration der Industrieunternehmen darstellte, ein Hindernis, das in Deutschland sehr viel seltener existierte<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Zum Zusammenhang zwischen relativer Rückständigkeit und Aktiengesellschaften nebst Investitionsbanken in Deutschland auch: D. S. Landes, *The Structure of Enterprise in the Nineteenth Century. The Cases of Britain and Germany*, in: *XI<sup>e</sup> Congrès International des Sciences Historiques, Rapports V*, Uppsala 1960, S. 107–28, bes. S. 117 f.; *ebd.*, S. 115 zur großen Reserve von Familienunternehmen gegenüber schneller Expansion.

<sup>28</sup> Dazu das Kapitel über Banken und Industrie in meinem Beitrag über „Entrepreneurs and Managers in the German Industrialization“ in Band VII der *Cambridge Economic History of Europe* (in Vorbereitung).

<sup>29</sup> Vgl. zu diesem englisch-deutschen Unterschied: *Vogelstein*, *Die finanzielle Organisation*, S. 390 f., 393 ff. — Vielleicht förderte die relative ökonomische Rückständigkeit Deutschlands die Integrationstendenzen früherer Unternehmen noch über einen anderen Vermittlungszusammenhang: Die Unternehmer jener Zeit scheinen nicht allzu viel über diese Wachstumsstrategien gesprochen zu haben; eine gewisse funktionale Integration scheint ihnen selbstverständlich gewesen zu sein: statt sich von einem Zwischenhändler abhängig zu machen, verkehrte man lieber selbst mit größeren Kunden oder Detailhändlern, wandte man sich lieber selbst an den Zulieferer der Roh- und Halbprodukte, nahm man dessen Funktionen vielleicht gar bald selbst in die Hand; umgekehrt begnügten sich Kaufleute, die an der frühen Industrie Interesse fanden, häufig nicht mit der Finanzierung, der kommerziellen Betreuung und der Beeinflussung des Fabrikanten, sondern sie wurden — wie etwa an den Beispielen Franz Haniel, Matthias Stinnes und Friedrich Grillo im Ruhrbergbau des zweiten Jahrhundertdrittels zu illustrieren wäre — selbst zu industriellen Unternehmern. Wenn hier tatsächlich ein Unterschied zur englischen Industrialisierung mit ihrer schärferen Rollentrennung zwischen Produzenten und „middlemen“ liegt, dann wäre er vielleicht auch sozialpsychologisch zu erklären. Scheinen doch die frühen Fabrikunternehmer häufig ein tiefes Mißtrauen gegenüber dem

Der deutsche Fall wie auch ost-mitteleuropäische und erst recht japanische Beispiele<sup>30</sup> zeigen sehr deutlich, daß funktionale Integration und bestimmte Formen der Diversifikation von Unternehmen nicht nur — wie man auf der Basis der englischen und der amerikanischen Entwicklung glauben könnte<sup>31</sup> — Indikatoren für weit fortgeschrittene Industrialisierung, sondern — in frühen Industrialisierungsphasen — auch Folgen von relativer ökonomischer Rückständigkeit sein konnten, um deren Aufholung es ging. Wie jener Zug zur Größe, zur Integration und zur Diversifikation, der aus den Bedingungen aufzuholender Rückständigkeit resultierte, weiterwirkte und späteren „modernen“ Anstößen zur Expansion, Integration und Diversifikation die Durchsetzung erleichterte, um so vielleicht den Durchbruch technisch-organisatorischen Fortschritts zu beschleunigen, bliebe im Detail zu untersuchen. Dies zu tun hieße: die nachwirkenden Vorteile ursprünglicher ökonomischer Rückständigkeit auf einem kleinen Teilgebiet konkret zu studieren.

#### IV.

Was bedeutet diese Modifikation der Einschätzung von Expansion, Integration und Diversifikation im internationalen Vergleich für die Analyse des Aufstiegs des Manager-Kapitalismus, für die These vom allmählichen, als Folge von Expansion, Integration und Diversifikation vorstattgehenden Übergang vom Eigentümer-Unternehmen über die Zwischenform des „entrepreneurial enterprise“ zum Manager-Unternehmen<sup>32</sup>?

Diese dreifache typologische Unterscheidung, wie sie von Chandler und Daems vorgeschlagen wird, dürfte für die historisch-vergleichende Untersuchung sich verändernder Personalverhältnisse und Motivationen, Herrschafts- und Arbeitsverhältnisse, Organisationsstrukturen und

Weiterverkäufer oder dem Zulieferer besessen zu haben: sich „unabhängig“ zu machen von diesen Leuten, war ein immer wieder auftauchendes, eigentlich aber gar nicht selbstverständliches Motiv. Es könnte sein, daß in Deutschland mit seinen geringen kommerziellen und wirtschaftsbürgerlichen Traditionen jenes fundamentale Vertrauen in das faire Verhalten der anderen auf dem Markt nicht so stark entwickelt war, welches die Voraussetzung ist für ein arbeitsteilig-interdependentes Marktverhalten mit Spezialisierung der einzelnen Personen (und Institutionen) auf jeweils eine Funktion. Möglichst alle Funktionen von der Rohstofflieferung bis zum Endverkauf in der eigenen Hand zu vereinigen, war insofern ein zugleich expansiver und defensiver Wunsch. Doch bleibt das vergleichend zu untersuchen.

<sup>30</sup> Vgl. *I. Berend*, Investment Strategy in East-Central Europe in the 19th - 20th Centuries, in: The International Economic History Association, Sixth International Congress, S. 49; *J. Hirschmeier*, The Origins of Entrepreneurship in Meiji Japan, Cambridge/Mass. 1966, S. 211 ff.

<sup>31</sup> So *Chandler/Daems*, Introduction, S. 15 - 27.

<sup>32</sup> Vgl. oben Teil I dieses Aufsatzes.

Entscheidungsprozesse sowie Verhaltensweisen und Wirkungen der sich entwickelnden Großunternehmen äußerst nützlich sein. Geht sie doch über die gängige Zweiteilung zwischen Eigentümer-Unternehmen und Manager-Unternehmen hinaus und stützt sich nicht auf formalrechtliche Unterscheidungskriterien (etwa Personalgesellschaften versus Kapitalgesellschaften)<sup>33</sup>. Vielmehr benutzt sie die „Verfassungswirklichkeit“, die tatsächliche Verteilung der Entscheidungsgewalt auf verschiedene Kategorien von Entscheidungsträgern als Unterscheidungskriterium; damit erlaubt sie und zwingt dazu, zwischen Kapitalgesellschaften mit weitgehend verwirklichter Trennung von Besitz und Kontrolle einerseits und andererseits jenen Großunternehmen zu differenzieren, die zwar die Form einer Aktiengesellschaft angenommen haben, jedoch weiterhin von den ehemaligen Volleigentümern auf der Basis deutlicher Aktienmehrheit kontrolliert werden und deshalb kaum als Beispiele der Trennung von Besitz und Kontrolle verstanden werden können. Die Typologie dürfte so einer realistischeren Erforschung der Bedingungen und Folgen der Trennung von Besitz und Kontrolle im aufsteigenden „Manager-Kapitalismus“ dienen.

Zweifellos fördern die schnelle Expansion von großen Unternehmen, ihre Integration und Diversifikation den Aufstieg des Manager-Unternehmens im hier gemeinten Sinn. Die wachsenden Kapitalbedürfnisse und die zunehmende Komplexität sich ausdehnender Riesenunternehmen überfordern meist die Möglichkeiten eines Eigentümer-Unternehmens oder einer einzelnen Familie. Beispiele wie Krupp, Hoesch, Siemens und Oetker<sup>34</sup> beweisen jedoch, daß resolute Expansion, Integration und Diversifikation über Jahrzehnte hinweg und mit bemerkenswerter Vollendung in Unternehmen jenes Zwischentyps möglich waren, der hier „entrepreneurial enterprise“ genannt wird. Ob Expansion, Integration und Diversifikation den Durchbruch des Manager-Unternehmens (durch allmähliche Umwandlung oder durch entsprechende Neugründungen) herbeiführten oder nicht, dürfte von verschiedenen Faktoren abhängen, aber sicherlich von keinem mehr, als von der Ver-

<sup>33</sup> So unter Verwendung wechselnder Begriffe: *A. A. Berle Jr. und G. C. Means, The Modern Corporation and Private Property, New York 1934; J. K. Galbraith, The New Industrial State, New York 1967 (Signet Book), Kap. V - XV; P. A. Sweezy und P. M. Baran, Monopoly Capital, New York/London 1966, Kap. II und VIII; H. Pross, Manager und Aktionäre in Deutschland. Untersuchungen zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsmacht, Frankfurt 1965; H. Steiner, Soziale Strukturveränderungen im modernen Kapitalismus, Berlin 1967, bes. S. 57 ff.*

<sup>34</sup> Vgl. *G. v. Klass, Die Drei Ringe. Lebensgeschichte eines Industrieunternehmens, 6. Aufl., Tübingen 1966; E. Schröder, Krupp. Geschichte einer Unternehmerfamilie, Göttingen 1957; H. Mönnich, Aufbruch ins Revier — Aufbruch nach Europa: Hoesch, 1871 - 1971, München 1972; Siemens, Der Weg.*

ffügbarkeit oder Nicht-Verfügbarkeit anlagebereiten Kapitals in der Hand großer einzelner Investoren (z. B. reicher Individuen bzw. Familien oder bestehender großer Unternehmen mit Eigentümer- oder Familienkontrolle) mit engen Kontakten zum betreffenden Wirtschaftszweig. D. h., daß — in Ergänzung der oben vorgestellten Hypothese — Unternehmen vom dritten, dem fortgeschrittensten Typ dann früher entstanden und häufiger waren, wenn a) Strategien der Unternehmens-Expansion, -Integration und -Diversifikation besonders früh und resolut verfolgt wurden; b) in besonders kapital-intensiven Sektoren; c) in neuen Sektoren, deren Expansion weniger leicht auf bestehenden, älteren, genügend erfolgreichen Unternehmen fußen konnte; d) in Regionen oder Ländern von relativer wirtschaftlicher Rückständigkeit, die den Vorsprung der weiter entwickelten Vorbilder durch bewußtes Beschleunigen der Entwicklung und durch importierende Nachahmung statt durch allmähliche Weiterentwicklung eigener Traditionen aufholen wollten; und e) in Ländern, in denen große einzelne Vermögen mit Bereitschaft zur Investition im industriellen Bereich rar waren, entweder weil die Ersparnisse überhaupt zu knapp oder zu verstreut oder in der Hand von Gruppen bzw. Individuen ohne Interesse an industriellen Investitionen waren<sup>35</sup>.

Die historisch-empirische Bestätigung dieser Thesen, die zunächst nur die Plausibilität für sich haben, könnte wiederum der Vergleich Deutschland-England erbringen, da in der „First Industrial Nation“ die aufgeführten Bedingungen sehr viel weniger gegeben waren als im relativ rückständigen Deutschland. Tatsächlich existierte der Typ des Manager-Unternehmens in Deutschland nicht nur — wie in den meisten Ländern mit nicht-staatlichen Eisenbahnen — in den Eisenbahngesellschaften seit den 1830er/40er Jahren<sup>36</sup>; er existierte auch seit den

---

<sup>35</sup> Andere Faktoren, die mit darüber entschieden, ob das Unternehmenswachstum die Struktur des „entrepreneurial enterprise“ sprengte oder nicht, liegen auf sozialgeschichtlichem Gebiet: Etwa ist für die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens in AG-Gestalt wichtig, ob die Unternehmerfamilien bereit und fähig sind, sich wie Dynastien zu verhalten, Motivation über Generationen zu erhalten und ausreichend Qualifikationen aufzunehmen, um die Funktionen der Haupt-Entscheidungssträger (allerdings mit der Hilfe von angestellten Experten und Managern) wahrzunehmen. Die Familienstruktur, die in den betreffenden Schichten vorherrschte, bestimmte also mit, ob und wie schnell das Manager-Unternehmen das „entrepreneurial enterprise“ — wenn die anderen Bedingungen ausreichend gegeben waren — verdrängte.

<sup>36</sup> Vgl. K. Kumpmann, Die Entstehung der Rheinischen Eisenbahn-Gesellschaft 1830 - 1844, Essen-Ruhr 1920. — Vgl. auch R. Fremdling, Eisenbahnen und deutsches Wirtschaftswachstum 1840 - 1879, Diss. Münster 1973. — Eine gründliche Untersuchung der Unternehmensstrategien, Organisationsstrukturen und Verwaltungspraktiken der Eisenbahngesellschaften scheint zu fehlen, obwohl diese Unternehmen auch in Deutschland Pioniere des Manager-Kapitalismus und des industriellen Groß-Managements gewesen

1850er/60er Jahren in der Montanindustrie an Rhein und Ruhr<sup>37</sup>. Wegen der sehr bedeutenden Kapitalanforderungen der entstehenden Hüttenwerke und Bergwerke mit Schachtbau und wegen der Schnelligkeit der Entwicklung wurden neue Unternehmen bereits häufig als große Aktiengesellschaften gegründet und zwar auf der Basis relativ verstreuten Kapitals, das zum Teil aus anderen Regionen und sogar zum Teil aus dem Ausland kam. Hier wuchs die AG in der Regel nicht aus älteren Familienunternehmen hervor. Der innere Zirkel, der die wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen (einschließlich der langfristigen Investitionsentscheidungen) traf und die Macht übernahm, die der preußische Staat in den 1850er und 1860er Jahren aufgab, bestand zwar noch teilweise aus Großaktionären; aber diese besaßen nur selten die Aktienmehrheit; sie kumulierten Verwaltungsrats- und Vorstandssitze und konzentrierten sich voll auf die Leitung der verschiedenen Montanunternehmen, in denen sie Einfluß besaßen; sie waren sachkundig und kannten einander. Neben ihnen standen ehemals der Staatsverwaltung angehörende leitende Angestellte mit Unternehmerbefugnis und -macht. Neben diese beiden Gruppen traten seit den 50er Jahren erstmals in größerem Maße einheimische und bald auch Berliner Bankiers, die die neu entstehenden Aktienbanken als deren angestellte Direktoren vertraten und, im Unterschied zu den älteren Privatbankiers, ihr Recht auf unternehmerische Mitentscheidung stärker geltend machten. In der Krise seit 1857 wurde das Kapital wieder knapp und diese Bankiers, besonders von der Berliner Disconto-Gesellschaft, verstärkten ihren Einfluß. Das Gründungs- und Umgründungsgeschäft der frühen 70er Jahre sah sie auf dem Höhepunkt ihrer Macht.

In anderen Wirtschaftszweigen war der Trend zur tatsächlichen Trennung von Besitz und Kontrolle, vom Eigentümer- zum Manager-Kapitalismus unter Bankeinfluß, langsamer und weniger ausgeprägt. Viele, wohl die meisten der im Boom der 70er Jahre und später entstehenden Aktiengesellschaften gehörten zum Typ des „entrepreneurial enterprise“, besonders da sie sehr häufig aus älteren Personalgesellschaften und Inhaberbetrieben durch Umgründung hervorgingen, so daß oft viel von der alten internen Machtverteilung in der neuen Hülle

---

sind. Vgl. als Anregung für solch eine Studie die Untersuchung der amerikanischen Eisenbahnen durch *A. D. Chandler Jr.*, *The Railroads: Pioneers in Modern Corporate Management*, in: *Business History Review*, Bd. 39 (1965), S. 16 - 40, und wieder in: *J. P. Baughman* (Hrsg.), *The History of American Management*, Englewood Cliffs 1969, S. 29 - 52.

<sup>37</sup> Vgl. auch zum folgenden: *H. Schacht*, *Zur Finanzgeschichte des Ruhrkohlen-Bergbaus*, in: *Schmollers Jahrbuch*, N.F., Bd. 37 (1913), S. 162 - 85; *H. Blumberg*, *Die Finanzierung . . .*, in: *H. Mottek u. a.*, *Studien zur Geschichte der industriellen Revolution in Deutschland*, Berlin 1960, S. 185, 196; *F. Schunder*, *Tradition und Fortschritt*, Stuttgart 1959; *H. Böhme*, *Emil Kirdorf*, in: *Tradition*, Bd. 13 (1965), S. 252 - 300; Bd. 14 (1969), S. 21 - 48.

weiterlebte. Es gab jedoch lange vor 1900 eine wachsende Anzahl von Manager-Unternehmen in der Elektrotechnischen Industrie — man denke nur an die AEG und Emil Rathenau —, in der Chemischen Industrie — man denke an den wissenschaftlich gebildeten Angestellten Carl Duisberg und seinen Aufstieg bei Bayer Leverkusen —, in anderen Sektoren und seit der Jahrhundertmitte vor allem auch im Bereich der Investitionsbanken. Deren wichtigste wurden schon als Kapitalgesellschaften auf der Basis verstreuten Aktienkapitals gegründet, ihre Direktoren waren angestellte Manager in der Regel wohl ohne großen Kapitalbesitz, die nicht nur die langfristigen Investitionsentscheidungen ihrer eigenen Institutionen bestimmten, sondern auch die wichtigsten Unternehmerentscheidungen vieler großer Industrie-, Handels- und Verkehrsunternehmen stark beeinflussten<sup>38</sup>.

Sicherlich blieben die voll entwickelten Manager-Unternehmen vor 1914 Inseln in der See der Eigentümer-Unternehmen und „entrepreneurial enterprises“, aber zweifellos glich die deutsche Szene hinsichtlich der Durchsetzung des Manager-Kapitalismus mehr der ähnlich weit — vielleicht weiter — entwickelten amerikanischen als der englischen Situation, wo sich Aktiengesellschaften, echte Manager-Unternehmen und Investitionsbanken sehr viel langsamer herausbildeten als in Mitteleuropa. Wiederum wäre es irreführend, die (schnelle) amerikanische Entwicklung mit der (langsamen) europäischen zu konfrontieren, ohne die großen innereuropäischen Unterschiede zu betonen<sup>39</sup>. Wiederum besteht ein innerer Zusammenhang zwischen relativer Rückständigkeit der gesamtwirtschaftlichen Situation und relativer Modernität der Struktur der größten Unternehmen, die sich in diesen und anderen Hinsichten allerdings scharf von der Masse der koexistierenden kleineren und mittleren Unternehmen unterschieden<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> Vgl. *F. Pinner*, Emil Rathenau und das elektrische Zeitalter, Leipzig 1918; *F. Fasolt*, Die sieben größten deutschen Elektrizitätsgesellschaften, Leipzig 1904; *Beer*, The Emergence. Zu den Banken: *O. Jeidels*, Das Verhältnis der deutschen Großbanken zur Industrie ..., Leipzig 1905; *J. Riesser*, Die deutschen Großbanken und ihre Konzentration ..., 3. Aufl., Jena 1910; *M. Gehr*, Das Verhältnis zwischen Banken und Industrie in Deutschland seit der Mitte des 19. Jahrhunderts bis zur Bankkrise von 1931 ..., Rechts- und wirtschaftswiss. Diss., Tübingen 1949; daneben die bei *Jaeger*, Business History, S. 34, Anm. 15 aufgeführten neueren Bankgeschichten.

<sup>39</sup> So *Chandler/Daems*, Introduction, S. 22 - 27.

<sup>40</sup> Zu Parallelen in Ost-Mitteleuropa: *I. Berend*, Investment Strategies, S. 49, 53.

## V.

Für jene „reinen“ Wirtschaftshistoriker, deren Hauptinteresse der Beschreibung und Erklärung des wirtschaftlichen Wachstums gilt, würden diese Überlegungen, Unterscheidungen und Vergleiche wohl erst dann interessant, wenn man die Auswirkung der untersuchten strukturellen und institutionellen Veränderungen auf die Strategien und Verhaltensweisen der Unternehmen und damit auf ihren Beitrag zum wirtschaftlichen Wachstumsprozeß analysieren könnte. Änderten sich die Investitionsentscheidungen und -strategien der großen Gesellschaften, wenn sie sich zum Manager-Unternehmen mauserten? Gibt es typische Unterschiede im Verhalten von „entrepreneurial enterprises“ und Manager-Unternehmen? Diese Fragen müssen zur Zeit noch als unbeantwortet gelten, auf jeden Fall für die Jahrzehnte, die hier zur Debatte stehen, weitgehend aber auch für die Gegenwart. Zu widersprüchlich sind die Ergebnisse der vielen Autoren, die sich mit dieser Frage beschäftigt haben, zu wenig ist es gelungen, systematische Vergleiche durchzuführen und den Einfluß eben dieses einen interessierenden Faktors auf das Unternehmensverhalten zu isolieren<sup>41</sup>. Drei Überlegungen sollen anschließend zu dieser Debatte beigesteuert werden, deren Fragestellungen einer systematisch-vergleichenden Unternehmensgeschichte durchaus als leitende Gesichtspunkte dienen könnten.

Häufig ist als Kennzeichen der Manager-Unternehmen festgestellt worden, daß es ihnen primär um langfristig-stetige Entwicklung und Selbsterhaltung statt um kurzfristige Erfolge, um Profit als Mittel zur Expansion statt um Wachstum als Mittel zur Profitmaximierung geht. Die Tendenz vieler Manager, einen möglichst großen Anteil der erwirtschafteten Gewinne zu reinvestieren, möglichst wenig an Dividenden und Prämien auszuschütten und diese Politik ggf. in der Generalversammlung gegen Aktionärsinteressen durchzusetzen, scheint dies zu bestätigen. Der angestellte Status der Manager, der sie daran hindert, aus erwirtschafteten Profiten in größerem Maße unmittelbar und persönlich — etwa durch Konsum oder Investitionen außerhalb des Unternehmens — Nutzen zu ziehen, scheint dieser Zielpriorität von Manager-Unternehmen ebenso häufig zugrunde zu liegen wie die Tatsache, daß solche Unternehmen häufig besonders kapitalintensiv sind, daß auch das kürzeste Pausieren mit großen Verlusten verbunden und eine Liquidation ohne Verlust unwahrscheinlich wäre, daß somit stetiges Wachstum kurzen, aber sprunghaften Erfolgen vorzuziehen ist<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> Das machen *Chandler/Daems*, Introduction, S. 28 - 32, sehr klar; vgl. dort Anm. 11 - 18 zu weiterer Literatur.

<sup>42</sup> Vgl. *W. Rathenau*, Zur Kritik der Zeit, Berlin 1919, S. 207; *Pinner*, Emil

Eine solche Interpretation mag im großen und ganzen zutreffen (wenn daraus nicht auf eine Außerkraftsetzung des tatsächlich weiterhin zentraler Maßstab bleibenden Profitprinzips geschlossen wird), doch wird sie problematisch, wenn sie zur Konstatierung eines deutlichen *Wandels* gegenüber der Politik früherer Unternehmen benützt wird, indem man unterstellt, daß die früher dominierenden Eigentümer-Unternehmer vor allem die Maximierung von Profiten und den Ausbau ihres Wohlstands verfolgt und ihre Firmen primär als Mittel für diese Zwecke eingesetzt hätten<sup>43</sup>. Dies mag im Falle von Spekulanten-Unternehmern und „tycoons“ der Industriellen Revolution zutreffen haben, aber kaum im Falle der Gründer und Eigentümer von Familienunternehmen, die in den ersten Industrialisierungsjahrzehnten so häufig waren. Sie begriffen ihre Gründungen oft geradezu als Selbstzweck oder doch als Unterpfand ihres und ihrer Familie Ruhm und versuchten, das Überleben der Firma über ihren eigenen Tod hinaus zu sichern. Sie besaßen eine langfristige Perspektive, die es ihnen erlaubte, kurzfristige Mißerfolge und sogar persönliche Nachteile zugunsten von langfristigen Erfolgen, Kontinuität und Sicherheit ihres Geschäftes auf sich nehmen. Ihre Tendenz, soviel wie möglich vom Erwirtschafteten zu reinvestieren statt es zu konsumieren (wenn einmal ein gewisser Lebensstandard erreicht war), erinnert durchaus an die Selbstfinanzierungspolitik späterer Manager<sup>44</sup>. Insofern wandelte sich die Investitionspolitik auf dem Weg vom vorherrschenden Eigentümer- und Familienunternehmen zum vorherrschenden Manager-Unternehmen nicht allzu sehr.

Ein anderer Unterschied in den Motiven zwischen Eigentümer-Unternehmern und angestellten Managern ohne größeren Kapitalbesitz scheint eher zu unterschiedlichen Investitionsentscheidungen geführt zu haben. Viele Beispiele zeigen, daß die Leiter von Eigentümer- und Familienunternehmen häufig vor resoluter Expansion, Integration und Diversifikation zurückschreckten, weil solche Strategien leicht zur Folge gehabt hätten, daß der bisher unangefochtene und souveräne Leiter die direkte und umfassende Kontrolle über sein unüberschaubar werdendes Unternehmen verloren hätte und fremdes Kapital nebst

---

Rathenau, S. 384 ff.; *W. Sombart*, *Der Bourgeois*, München/Leipzig (1913), 1926, S. 212 ff.; *Galbraith*, *New Industrial State*, S. 132, pass.; *K. Hax*, *Wandlungen der Gewinnvorstellungen*, in: *Gestaltwandel der Unternehmung*, Berlin 1954, bes. S. 209; *Sweezy*, *Monopoly Capital*, S. 29 ff.; *Chandler/Daems*, *Introduction*, S. 30.

<sup>43</sup> Eben diese Nutzenanwendung wird aber von den meisten der in der vorherigen Anmerkung zitierten Autoren gezogen.

<sup>44</sup> Vgl. als Beispiele *C. Matschoß* (Hrsg.), *Werner Siemens*, Berlin 1916, S. 218; *Witt*, *Triebkräfte*, S. 45 (zu Alfred Krupp); und genauer in meinem oben in Anmerkung 28 genannten Beitrag.

fremdem Einfluß akzeptieren hätte müssen. Aus familiären Erwägungen oder anderen nicht-ökonomischen Motiven verzichteten die Fabrikherren älteren Typs, die Leiter von Familien-Unternehmen manchmal darauf, alle Chancen resolut auszubeuten, die der Markt in einer spezifischen Situation bot<sup>45</sup>. Die Angestellten-Unternehmer an der Spitze von Manager-Unternehmen scheinen in der Regel weniger von solch nicht-ökonomischen Überlegungen gebremst worden zu sein, und deshalb dürfte die Bereitschaft zur möglichst schrankenlosen Expansion und zur entschiedenen Innovation zugenommen haben, wenn die Manager die Herrschaft übernahmen.

Der Vergleich der Geschäftspolitik der beiden größten deutschen elektrotechnischen Unternehmen zwischen 1880 und 1914 bestätigt diese Beobachtung, doch warnt er zugleich davor, ihre Bedeutung zu überschätzen<sup>46</sup>. Klar lassen sich die verschiedenartigen Motive in der Leitung des „entrepreneurial enterprise“ Siemens und an der Spitze des entstehenden Manager-Unternehmens AEG unterscheiden: während die Siemens-Gruppe sehr bemüht war, die Kontrolle in den Händen der Familie zu halten und deshalb in den 80er Jahren bestehende Chancen zur Expansion, Integration und Diversifikation nicht ausnutzte, hatten die angestellten Manager an der Spitze der AEG diese Sorge nicht; sie waren aggressiver, dynamischer und expansiver, sie nutzten die Chancen, die der Konkurrent verschenkte und glichen ihm bald an Ausdehnung, Stärke und Komplexität. Doch bald wurde trotz ihrer strukturellen Differenzen und ihrer verschiedenartigen Prioritäten die Politik des Familien-Unternehmens (ab 1897 in der Gestalt einer AG) und des Manager-Unternehmens überraschend ähnlich. Angesichts des aggressiven Konkurrenten fand die Siemens-Leitung sich schlechterdings gezwungen, zu diversifizieren, zu integrieren und auf die Beherrschung oder gar Einverleibung von Dritten abzustellen, weil sonst der mächtige Konkurrent es allein getan hätte, und das hätte Siemens wichtige Bankverbindungen gekostet und wahrscheinlich langfristig seine Unabhängigkeit und Existenz gefährdet.

Wenn das Beispiel durch andere bestätigt würde, dann könnte es auf die untergeordnete Bedeutung persönlicher Motive von Unternehmern im *voll entwickelten* Industriekapitalismus und auf die Macht der „Spielregeln“, auf den Zwangscharakter der Mechanismen des zunehmend oligopolistischen Marktes verweisen, denen sich ein Unterneh-

<sup>45</sup> Vgl. D. S. Landes, *French Entrepreneurship and Industrial Growth in the Nineteenth Century*, in: *Journal of Economic History*, Bd. 9 (1949), S. 45 - 61; *Haubold*, *Entwicklung*, S. 64; *Kocka*, *Family*, S. 145 f.

<sup>46</sup> Ausführlich zum folgenden *ders.*, *Siemens und der aufhaltsame Aufstieg der AEG*, in: *Tradition*, Bd. 17 (1972), S. 125 - 42; *ders.*, *Unternehmensverwaltung*, S. 319 - 35.

men anzupassen hatte, wollte es überleben — und zwar mit sehr ähnlichen Verhaltensweisen, gleich ob es ein großes Familien- oder ein Manager-Unternehmen war. Das Beispiel scheint anzuzeigen, daß man keine allzu starken Veränderungen der Investitionsstrategien aufgrund sich wandelnder Zusammensetzung der Entscheidungsträger erwarten sollte.

Immerhin war es jedoch das Manager-Unternehmen, welches dem wohl etablierten, zunächst viel mächtigeren Familien-Unternehmen die neuen Strategien aufzwang! Es war das Team aus Industrie- und Bankmanagern unter Leitung von Emil Rathenau und Carl Fürstenburg, das ohne größeren persönlichen Kapitalanteil und ohne Behinderung durch nicht-ökonomische Erwägungen vorhandene technische Erfindungen zur unternehmerischen Innovation benutzte und die elektrotechnische Industrie in zehn Jahren revolutionierte. Die Materialgrundlage ist zu schmal für weitergehende Generalisierungen, doch scheint die Fallstudie den Zusammenhang konkret einsichtig zu machen, der die frühe Herausbildung starker Manager-Unternehmen (als Folge relativer wirtschaftlicher Rückständigkeit) mit der besonderen Expansionskraft davon betroffener Industriezweige — und damit wohl auch der Gesamtwirtschaft — verknüpfte. Andere ähnliche Vergleiche müßten dies prüfen.