

Kocka, Jürgen

**Book Part — Digitized Version**

## Legitimationsprobleme und -strategien der Unternehmer und Manager im 19. und frühen 20. Jahrhundert

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Kocka, Jürgen (1983) : Legitimationsprobleme und -strategien der Unternehmer und Manager im 19. und frühen 20. Jahrhundert, In: Hans Pohl (Ed.): Legitimation des Managements im Wandel: zur Diskussion über Funktion und Auftrag der Unternehmensleitung während der letzten 150 Jahre. Referate und Diskussionsbeiträge der 7. öffentlichen Vortragsveranstaltung der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V. am 25. Juni 1982 in München, ISBN 3-515-03943-0, Franz Steiner Verlag, Wiesbaden, pp. 7-21

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112557>

**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>.

LEGITIMATIONSPROBLEME UND -STRATEGIEN  
DER UNTERNEHMER UND MANAGER  
IM 19. UND FRÜHEN 20. JAHRHUNDERT

*Von Jürgen Kocka, Bielefeld*

I.

Die Legitimation des Managements im Wandel ist das Thema dieser Tagung, das im folgenden mit Bezug auf das 19. und frühe 20. Jahrhundert behandelt werden soll. Zur näheren Eingrenzung sei von den Zentralbegriffen des Veranstaltungstitels ausgegangen: „Legitimation“ und „Management“.

„Legitimation“ – dieser Begriff ist wohl von niemandem stärker geprägt worden als von Max Weber, der ihn im Rahmen seiner Herrschaftssoziologie entwickelt hat.<sup>1</sup> Legitimation, das hat etwas mit Anerkennung zu tun, mit der Anerkennung von Ansprüchen durch jene, die diesen Ansprüchen zur Realisierung verhelfen sollen. Legitimationsprobleme stellen sich dann, wenn jemand – in unserem Fall die Unternehmensleitung – Ansprüche auf politische Macht, öffentliches Ansehen, wirtschaftliche Verfügungsgewalt oder auch Reichtum neu durchzusetzen versucht und dies nicht still und heimlich oder mit Zwang tun kann oder will, sondern den Konsens anderer dazu benötigt – in unserem Fall den Konsens der Arbeiter, Angestellten und Mitarbeiter, aber auch den der Öffentlichkeit oder des Gesetzgebers. Legitimationsprobleme entstehen aber auch dann, wenn bereits durchgesetzte Ansprüche, also Vorsprünge an Macht, Ansehen, Einkommen und anderem in Frage gestellt oder herausgefordert werden und – in der Verteidigung – neu begründet werden müssen. Zu fragen ist also im folgenden nach den Problemen und Bereichen, in bezug auf die die Unternehmensleitungen Legitimationsbedarf hatten sowie nach den Mitteln und Methoden, mit Hilfe deren sie die nötige Legitimation zu schaffen suchten, also nach ihren „Legitimationsstrategien“ im weitesten Sinne.<sup>2</sup>

Was das vieldeutige Wort „Management“ angeht, so soll hier seine funktionale Bedeutung unterstrichen werden. Dabei wird davon ausgegangen, daß man im Hinblick auf die privatkapitalistische Unternehmung zwei Funktionen ana-

<sup>1</sup> Vgl. Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Studienausgabe, Köln 1964, S. 157 ff., pass.

<sup>2</sup> Hier und im folgenden wird von „Strategien“ in einem sehr weiten Sinn gesprochen, der auch weniger organisierte und koordinierte Anstrengungen, Antworten und Reaktionen einschließt, welche geeignet waren, Legitimation zu begründen.

lytisch voneinander trennen kann: zum einen den *Kapitalbesitz* und die damit verbundenen grundsätzlichen Investitionsentscheidungen; zum andern die *Unternehmensleitung* einschließlich der Kompetenz, über das Marktverhalten und die Innenstruktur des Unternehmens zu entscheiden und diese Entscheidungen durchzusetzen. Die Begriffe „Unternehmensleitung“ in diesem Sinn und „Management“ werden im folgenden synonym gebraucht. „Manager“ sind dann Unternehmensleiter bzw. Unternehmer ohne (größeren) Kapitalbesitz, auch „angestellte Unternehmer“ genannt.<sup>3</sup>

Der erste Teil des folgenden Vortrags behandelt einige Legitimationsprobleme und -strategien der Unternehmensleiter in der Industriellen Revolution, also der Durchbruchphase der Industrialisierung, die man für Deutschland auf die Zeit von den 1840er bis in die 1870er Jahre datieren kann. Das waren die Jahrzehnte, in denen sich nach mannigfachen Vorbereitungen das Fabrikssystem und eine wirtschaftsliberale Ordnung voll durchsetzen. In diesen Jahrzehnten standen an der Spitze der meisten Unternehmen Personen, die die Funktionen des Kapitalbesitzes und der Unternehmensleitung in einer Hand vereinigten, *Eigentümer-Unternehmer*, die „ihr“ Unternehmen sowohl besaßen wie auch leiteten.<sup>4</sup>

Im zweiten Teil dieses Vortrags soll es dagegen um das frühe 20. Jahrhundert gehen, um das späte Kaiserreich und die Weimarer Republik. Dabei wird die wachsende Zahl größerer Unternehmen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen, an deren Spitze es zu einer gewissen Trennung von Kapitalbesitz und Unternehmensleitung, zur Aufteilung dieser beiden Funktionen auf nicht-leitende Kapitalisten einerseits und nicht-besitzende Manager andererseits kam. Gefragt wird vor allem nach den Legitimationsproblemen und -strategien der angestellten Unternehmer, und dies im Vergleich zur Situation der Eigentümer-Unternehmer, die weiterhin die große Mehrheit aller Unternehmer ausmachten, aber einige Jahrzehnte zuvor noch viel eindeutiger vorgeherrscht hatten.<sup>5</sup>

Das Ziel ist, Grundlinien herauszuarbeiten, wobei auf die an sich nötigen Differenzierungen und an sich wünschenswerten Illustrationen weitgehend verzichtet werden muß. Gegenstand der Darstellung sind die *industriellen* Unternehmer, einschließlich des Bergbaus. Wieweit die folgenden Bemerkungen auch auf die Leiter von Transport-, Bank- und Handelsunternehmen zutreffen, muß dahingestellt bleiben. Landwirtschaftliche Unternehmer, mittelständische Kleinunternehmer und Handwerker bleiben ebenso ausgeklammert wie bestimmte

<sup>3</sup> Vgl. E. Salin, Art. „Manager“, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 7, Stuttgart 1961, S. 107–113; J. Kocka, *Unternehmer in der deutschen Industrialisierung*, Göttingen 1975, S. 13–14. – Ein anderer Begriff von „Manager“ in der anglo-amerikanischen Tradition, z.B.: F. Harbison u. C.A. Meyers, *Management in the Industrial World*. An International Analysis, New York 1959, S. 3 ff.

<sup>4</sup> Allgemein zu dieser Periode: F.-W. Henning, *Die Industrialisierung in Deutschland 1800 bis 1914*, Paderborn 1973, S. 111–202.

<sup>5</sup> Allgemein zur Unternehmensgeschichte dieser späteren Periode: Kocka, *Unternehmer*, S. 88 ff.

Sondergruppen, etwa die adligen Unternehmer vor allem in Schlesien und Böhmen.<sup>6</sup>

## II.

Die Industrielle Revolution vom Vormärz bis nach der Reichsgründung war die große Zeit der Eigentümer-Unternehmer, der Fabrikherren wie Siemens und Borsig, der zahlreichen und viel weniger bekannten Besitzer und Leiter mechanischer Spinnereien und Tuchfabriken, der großzügigen Eisenbahnpioniere und Vielfachunternehmer wie Mevissen oder Hansemann, der Ruhrgebietsgründer wie Haniel oder Friedrich Grillo.<sup>7</sup> Drei Legitimationsprobleme dieser Generation sollen im folgenden angesprochen werden.

Die Gesellschaft des zweiten Jahrhundertdrittels war keine ständische mehr. Die Legitimität von Innovationen war in der gebildeten Öffentlichkeit weithin anerkannt und das Rechtssystem legte wirtschaftlichen Neuerern keine unübersteigbaren Hindernisse mehr in den Weg. Die Aufklärung, der spätabolutistische Staat mit seiner Gewerbeförderungspolitik, die antifeudalen Reformen, die ja mit den Gesetzen der Stein, Hardenberg und Montgelas nur ihren Höhepunkt erreichten, sich in Wahrheit aber über viele Jahrzehnte hinzogen – all dies hatte die der ständischen Ordnung eigenen rechtlichen, mentalen und lebenspraktischen Barrieren, die unternehmerischen Neuerungen in der frühen Zeit entgegengestanden hatten, weitgehend abgeräumt.<sup>8</sup> Doch nicht ganz. Bis in die 1860er Jahre enthielten die Gewerbeordnungen der meisten deutschen Staaten, außer in Preußen, Regelungen, die die Gründung von Fabriken an gesondert zu beantragende staatliche Konzessionen banden. Die Forschung ist zwar der Meinung, daß diese fortbestehenden Einschränkungen der Gewerbefreiheit praktisch nicht viel bedeuteten, aber das letzte Wort mag darüber noch nicht gesprochen sein.<sup>9</sup> In der Revolution 1848/49 trat eine mittelständisch-antikapitalistische, antiwirtschaftsliberale Handwerkerbewegung mächtig ans Tageslicht und trug zur Abwendung der Bourgeoisie von der Revolution minde-

<sup>6</sup> Vgl. W. Zorn, Unternehmertum und Aristokratie in Deutschland, in: Tradition, Bd. 8 (1963), S. 241–254.

<sup>7</sup> Vgl. einfürend W. Köllmann, Frühe Unternehmer, in: W. Först (Hg.), Ruhrgebiet und Neues Land, Köln, 1968, S. 11–46; H. Kaelble, Berliner Unternehmer während der frühen Industrialisierung. Herkunft, sozialer Status und politischer Einfluß, Berlin 1972; M.L. Hartsough, Business Leaders in Cologne in the Nineteenth Century, in: Journal of Economic and Business History, Bd. 2 (1929/30), S. 232–52.

<sup>8</sup> Vgl. R. Braun, Zur Einwirkung sozio-kultureller Umweltbedingungen auf das Unternehmertum und das Unternehmerverhalten, in: Wolfram Fischer (Hg.), Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Probleme der frühen Industrialisierung, Berlin 1968, S. 247–84.

<sup>9</sup> Als gelungene Fallstudie vgl. J. Jeschke, Gewerberecht und Handwerkswirtschaft des Königreichs Hannover im Übergang 1815–1866, Göttingen 1977. – Die geringe Bedeutung der rechtlichen Verhältnisse betont F.-W. Henning, Die Einführung der Gewerbefreiheit und ihre Auswirkungen auf das Handwerk in Deutschland, in: W. Abel (Hg.), Handwerksgegeschichte in neuer Sicht, Göttingen 1978, S. 147–77.

stens ebenso sehr bei wie die Mobilisierung eines Teils der besitzlosen Massen, die „rote Gefahr“.<sup>10</sup> In der Tat bedeutete ja die wirtschaftliche Modernisierung, für die viele Unternehmer einstanden, oft auch Bedrohung, ja Zerstörung älterer Wirtschafts- und Lebensformen: Die mechanische Spinnerei deklassierte und zerstörte die Heimspinnerei, die Eisenbahn verletzte bestehende Kanalinteressen und Reiseprivilegien der Oberschicht, das Konfektionshaus raubte vielen Schneidern die Autonomie und die handwerkliche „Ehre“.<sup>11</sup> Der Widerstand gegen die Neuerer und ihr System war nur allzu erklärlich. Wie reagierten die Unternehmer darauf?

Einerseits mit der ganzen Fortschrittsrhetorik, zu der der damalige Liberalismus fähig war; mit Aufklärungs-Gedankengut, wirtschaftlich gewendet; mit dem Lob der individuellen Leistung und der risikobereiten Verantwortung; mit dem Versprechen des allgemeinen Wohls als eines Resultats der vernünftigen Handlungen freier Einzelner; auch mit Zweifeln an den Fähigkeiten der gängelnden Bürokratie und mit Kritik an den unverdienten Privilegien der alten Führungsschichten. Schon im Vormärz und erst recht im Reichseinigungsjahrzehnt gewann diese Rhetorik eine nationale Komponente hinzu: Wirtschaftlicher Fortschritt galt als Mittel, den Vorsprung Englands aufzuholen, wirtschaftliche Kraft als entscheidende Voraussetzung der militärischen Siege 1866 und 1870/71, wirtschaftlicher Erfolg als Unterpfand nationaler Größe auch in Zukunft. Die meisten Unternehmer dürften den Parteiliberalismus verschiedener Schattierung unterstützt haben, jedenfalls bis in die 70er Jahre, oft auch darüber hinaus. Durch Handelskammern und die seit den 50er Jahren entstehenden freien Unternehmerverbände wirkten sie auf die Regierungen und die Öffentlichkeit ein.<sup>12</sup> Aber letztlich nahmen ihnen die Regierungen die Arbeit der wirtschaftlichen Liberalisierung ab, im wohlverstandenen Interesse an der Erhöhung staatlicher Macht durch wirtschaftlichen Fortschritt. Der Übernahme der politischen Macht durch das Bürgertum bedurfte es dafür nicht, wie ja überhaupt erfolgreiche wirtschaftliche Modernisierung ohne Parlamentarisierung und Demokratisierung möglich ist.

Ein zweites Legitimationsproblem der damaligen Unternehmer bestand in ihrem geringen Ansehen, über das viele von ihnen immer wieder klagten. Hinter solchen Klagen standen natürlich vor allem die steigenden Erwartungen einer immer selbstbewußteren Gruppe, aber doch auch die gewisse Geringschätzung,

<sup>10</sup> Vgl. H. Best, *Interessenpolitik und nationale Integration 1848/49. Handelspolitische Konflikte im frühindustriellen Deutschland*, Göttingen 1980.

<sup>11</sup> Vgl. generell F. Redlich, *Der Unternehmer*, Göttingen 1964, S. 46 ff., 339.

<sup>12</sup> Vgl. als ausgezeichnete Fallstudie zu den politischen Haltungen einer regionalen Unternehmergruppe F. Zunkel, *Der Rheinisch-Westfälische Unternehmer 1834–1879. Ein Beitrag zur Geschichte des deutschen Bürgertums im 19. Jahrhundert*, Köln 1962, S. 133–245. Siehe auch R. Tilly, *Los von England: Probleme des Nationalismus in der deutschen Wirtschaftsgeschichte*, in: ders., *Kapital, Staat und sozialer Protest in der deutschen Industrialisierung*, Göttingen 1980, S. 197 ff.; K.W. Hardach, *Anglomanie und Anglophobie während der Industriellen Revolution in Deutschland*, in: *Schmollers Jahrbuch*, Bd. 91 (1971), S. 153–181; Kocka, *Unternehmer*, S. 56 f.

mit denen Adlige, Offiziere und Bildungsbürger auf die „Koof-michs“ herablickten. „Mein Sohn der Kommiss“ – das war der betrübte und verletzende Kommentar des Vaters von Georg Siemens, des späteren Direktors der Deutschen Bank, als dieser das Bankfach einschlug. Der Vater war Beamter. Allerdings war diese Geringschätzung für wirtschaftsbürgerliche Berufe kein einheitliches Phänomen – man denke an Gewerbe- und Handelsstädte wie Barmen oder Hamburg, in denen das gehobene Wirtschaftsbürgertum früh hohes Ansehen genoß und die kommunale Macht ausübte.<sup>13</sup>

Auch die Antwort der Unternehmer auf diese wenig einheitliche Geringbewertung ihrer Rolle war nicht einheitlich. In jener Zeit dominierten wohl noch die selbstbewußte Betonung bürgerlicher Tugenden wie Leistung, Erfolg und Anständigkeit, sowie die Entfaltung eines maßvoll-wohlhabenden Lebensstils – schon mangels Alternativen. Nur Minderheiten unter den Unternehmern, früh in Berlin, später im Rheinland und noch viel später in Hamburg, adoptierten Elemente eines grandseignorialen Lebensstils oder machten in neureicher „conspicuous consumption“. Kontakte zur Bürokratie waren auch aus sozialen Gründen geschätzt. Stärker als später haben frühe Unternehmer an der kommunalen Selbstverwaltung mitgewirkt und Ehrenämter übernommen. Sie betätigten sich als Mäzene, doch, wie es scheint, weniger ausgeprägt als in den USA. Fabrikanten zogen es vor, sich, sofern möglich, als Männer der Technik darzustellen; das Prestige der Technik wuchs mit ihrer allmählichen Verwissenschaftlichung und überholte das des Kaufmanns bei weitem. Vor allem für die Unternehmer der Produktionsgüterindustrie bedeutete das Reichsgründungsjahrzehnt einen entscheidenden Fortschritt auf dem Weg zunehmender sozialer Anerkennung, denn es machte einer national empfindenden gebildeten Öffentlichkeit die nationale Bedeutung von Technik und (schwerer) Industrie sehr bewußt.<sup>14</sup>

Ein drittes und gewichtigeres Legitimationsproblem, das mit der Zeit eher zu- als abnahm, steckte für die Unternehmer in dem, was damals „soziale Frage“ und immer häufiger „Gegensatz von Kapital und Arbeit“ genannt wurde, auch schon vor dem Aufschwung der Arbeiterbewegung in den 1860er Jahren. Systematisch gesehen, verbarg sich hinter dem Stichwort „Gegensatz Kapital–Arbeit“ ganz Verschiedenes und auf jeden Fall viel mehr als die Theorien der Arbeiterbewegung bald formulieren sollten. Zum einen mußte in der sich durchsetzenden Fabrik eine Vielzahl arbeitsteilig arbeitender Menschen zusammengebracht und koordiniert werden; das ging ohne Befehl und Gehorsam nicht ab. Zum andern stießen in der Fabrik, aber auch im handwerklichen

<sup>13</sup> K. Helfferich, Georg von Siemens, Bd. 3, Berlin 1923, S. 153, 159. – Dagegen zu Barmen: W. Köllmann, Sozialgeschichte der Stadt Barmen im 19. Jahrhundert, Tübingen 1960, S. 108 ff. Zu Hamburg: P.E. Schramm, Neun Generationen 1648–1848. Dreihundert Jahre deutscher „Kulturgeschichte“ im Lichte der Schicksale einer Hamburger Bürgerfamilie, Bd. 1, Göttingen 1963.

<sup>14</sup> Vgl. als Beispiel den Brief Alfred Krupps an Kaiser Wilhelm I. 1871: „Wir leben jetzt in der Stahlzeit.“, in: Berdrow, W. (Hg.), Alfred Krupps Briefe 1826–1887 im Auftrage der Familie und der Firma Krupp, Berlin 1928, S. 259.

Kleinbetrieb und im Verlag, traditionelle Arbeitsformen und -normen mit den neuen Regeln zweckrationalisierter industriekapitalistischer Wirtschaft zusammen, mit Prinzipien wirtschaftlicher Modernisierung, die sich in den Zumutungen der Disziplin und der Arbeitszerlegung in der Fabrik nur besonders harsch ausdrückten und oft den Protest der eher konservativen, handwerklich oder landwirtschaftlich geprägten Arbeiter hervorriefen.<sup>15</sup> Und schließlich steckte natürlich im Gegensatz Kapital–Arbeit ein notwendiger, handfester Verteilungskonflikt. Der wurde um so stärker empfunden und ausgedrückt, je sichtbarer verschiedene Aspekte sozialer Ungleichheit wurden. Denn der neue, schnelle Reichtum erfolgreicher Unternehmer war ja nicht zu übersehen, und die Erfahrung der *relativen* Deprivation verstärkte sich auch für jene Arbeiter, die regelmäßig genug Arbeit fanden, um an dem langsamen Aufschwung der Realverdienste seit den 60er Jahren zu partizipieren. Im Verdienst, im Wohnen, wohl auch in der Chance, gesund alt zu werden, nahm die Ungleichheit zwischen Arbeitern und Bourgeoisie in jener Zeit zu, gleichzeitig verbreitete sich die Erfahrung des Wandels und damit der Wandlungsfähigkeit und der Veränderbarkeit der ungleichen Verhältnisse, die durch all dies und durch steigende Ansprüche unter Legitimationsdruck gerieten. Die Proteste nahmen viele verschiedene Formen an – von der stillen Leistungsverweigerung über die Proteste und Streiks 1848/49 bis zur noch kleinen Arbeiterbewegung der 60er/70er Jahre; sie fanden viel Widerhall in der Öffentlichkeit. Wichtig ist, daß diese Proteste meist besten Gewissens erfolgten, das Recht, die Moral und die Sittlichkeit auf ihrer Seite glaubten und insofern ein Stück Infragestellung der Legitimität der anderen Seite darstellten.<sup>16</sup>

Welche Legitimationsstrategien setzten die Unternehmensleiter dagegen? Zum Teil gar keine, denn ihnen stand ein anderes Mittel zur Verfügung; nämlich legaler Zwang, vom stillen Zwang der drohenden Entlassung über die arbeitsvertraglich abgesicherte Fabrikordnung bis zum oft erfolgreichen Ruf nach dem Militär im Falle großer Streiks. Doch den meisten Unternehmensleitungen war klar, daß optimale Leistungsbereitschaft durch solche Mittel allein nicht zu erreichen war, sondern daß es darüber hinaus darum ging, ein Stück Zustimmung der Arbeiter und Angestellten zu erreichen.

<sup>15</sup> Vgl. E.P. Thompson, *Zeit, Arbeitsdisziplin und Industriekapitalismus*, in: R. Braun u. a. (Hg.), *Gesellschaft in der industriellen Revolution*, Köln 1973, S. 81–112 (urspr. engl. in: *Past & Present* 38, 1967, S. 56–97); L. Machtan, *Zum Innenleben deutscher Fabriken im 19. Jahrhundert. Die formelle und die informelle Verfassung von Industriebetrieben, anhand von Beispielen aus dem Bereich der Textil- und Maschinenbauproduktion (1869–1891)*, in: *Archiv für Sozialgeschichte*, Bd. 21 (1981), S. 179–236; für den Bergbau: K. Tenfelde, *Sozialgeschichte der Bergarbeiterschaft an der Ruhr im 19. Jahrhundert*, Bonn 1977, bes. S. 397–486.

<sup>16</sup> Vgl. einführend K. Tenfelde u. H. Volkmann (Hg.), *Streik. Zur Geschichte des Arbeitskampfes in Deutschland während der Industrialisierung*, München 1981; U. Engelhardt, *Gewerkschaftliches Organisationsverhalten in der ersten Industrialisierungsphase*, in: W. Conze u. U. Engelhardt (Hg.), *Arbeiter im Industrialisierungsprozeß*, Stuttgart 1979, S. 372–402; D. Langewiesche u. K. Schönhoven (Hg.), *Arbeiter in Deutschland. Studien zur Lebensweise der Arbeiterschaft im Zeitalter der Industrialisierung*, Paderborn 1981, bes. S. 7–36.



Die allmählich steigenden Löhne und Gehälter waren sicher das effektivste Mittel zu diesem Zweck. Doch es gab auch andere. Im damals vorherrschenden kleinen oder mittelgroßen Betrieb spielten die persönlichen Eigenschaften des Unternehmers eine große Rolle. Der Führungsstil war persönlich, der Fabrikherr wohnte meist noch auf dem Werksgelände, er wurde gekannt. War er selber ein harter Arbeiter – und von vielen ist das bekannt –, verstand er seine Sache als Fachmann und konnte er mit den Arbeitern umgehen, dann wurden Persönlichkeitsmerkmale zur Quelle von Legitimität, viel stärker als später, bzw. viel stärker als im zeitgenössischen Großbetrieb.<sup>17</sup> Der persönliche Leitungsstil war oft patriarchalisch eingefärbt. Patriarchalische Leitungsmethoden hatten viele Motive und verschiedene Zwecke. Aber insbesondere wenn sie nicht gar zu illiberal auftraten (wie im Fall des Saarindustriellen von Stumm-Halberg), boten sie den Arbeitern etwas Anerkennung, Fürsorge und Schutz über das arbeitsvertragliche Minimum hinaus und dürften die Legitimitätsbasis der jeweiligen Unternehmensleitung vergrößert haben. Vermutlich galt dasselbe für die stärker formalisierten und insofern eigentlich nicht mehr patriarchalisch zu nennenden Sonderleistungen der Unternehmen, die sog. Wohlfahrtseinrichtungen. Blickt man nur auf die gewerblich-industriellen Betriebe mit zehn Beschäftigten und mehr, dann findet man für Preußen Anfang der 70er Jahre, daß knapp die Hälfte von ihnen über mindestens eine solche Einrichtung verfügte. Am häufigsten traten Unfallversicherungen (25%) auf, Maßnahmen zur Kleidungs- und Gesundheitsfürsorge (22%), Kranken- und Unterstützungskasse (17%) und verschiedene Formen der Wohnungsfürsorge (14%).<sup>18</sup>

Zur Illustration einer weiteren Legitimationsstrategie sei schließlich aus einer Osnabrücker Kampfschrift von 1875 zitiert, die sich gegen die Sozialdemokratie wandte und insbesondere gegen deren Lehre, „daß der Arbeiter, d.h. der Fabrikarbeiter und seine Genossen, die wichtigsten Leute im Staat seien“. Denn schlimm seien die Folgerungen, die die Sozialdemokraten aus dieser irrigen Lehre zögen: „Wenn der Arbeiter, sagen sie, der erste Mann im Staate ist, so muß er auch am meisten verdienen und am besten leben können. Was arbeitet so ein Fabrikherr? Er sitzt einige Stunden auf dem Comtoir, geht

<sup>17</sup> Vgl. J. Kocka, *Industrielles Management: Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914*, in: *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, Bd. 56 (1969), S. 332–372, hier S. 334–336.

<sup>18</sup> Vgl. L. Puppke, *Sozialpolitik und soziale Anschauungen frühindustrieller Unternehmer in Rheinland-Westfalen*, Köln 1966; F. Decker, *Die betriebliche Sozialordnung der Dürener Industrie im 19. Jahrhundert*, Diss. Köln 1964; zu den verschiedenen Motiven und Funktionen betrieblicher Sozialeinrichtungen zusammenfassend: J. Kocka, *Management und Angestellte im Unternehmen der Industriellen Revolution*, in: Braun u. a., *Gesellschaft*, S. 162–204, hier S. 172–174; siehe auch W. Fischer, *Die Pionierrolle der betrieblichen Sozialpolitik im 19. und beginnenden 20. Jahrhundert*, in: *Betriebliche Sozialpolitik deutscher Unternehmen seit dem 19. Jahrhundert (= Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 12)*, Wiesbaden 1978, S. 34–50. – Die Zahlen sind errechnet aus: *Die Einrichtungen für die Wohlfahrt der Arbeiter der größeren gewerblichen Anlagen im preußischen Staate*. Bearb. im Auftrag des Ministers für Handel, Gewerbe und öffentliche Arbeiten in drei Theilen, Berlin 1876.

einige Mal durch die Fabrik und dann ißt er gut zu Mittag: wir aber müssen an der Maschine stehen, Lasten heben usw. und dann bekommen wir ein einfaches Mahl ... Wer hat diese Redensarten noch nicht gehört? Jeder Arbeiterjunge, jede vorwitzige Dienstmagd führt sie im Munde. Natürlich, wenig Arbeit, großer Verdienst und ein fröhliches Leben, das ist euere ganze Politik. Daß der Fabrikherr eine große Summe von Geld und geistigen Fähigkeiten haben muß, um sein Geschäft zu führen und zu übersehen; daß er speculiren muß, wie und wann er seine Producte am besten verwerthet; daß er in den meisten Fällen, wenigstens in früheren Jahren, auch hat Händearbeit thun müssen, um es zu etwas zu bringen in der Welt; daß er die Verantwortung für das ganze Geschäft trägt und daß jeder Verlust nur ihn trifft: daran denken die Herren Arbeiter in ihrer hohen Weisheit nicht.“<sup>19</sup>

In diesem Versuch der Legitimierung eines in Frage gestellten Verdienst- und Machtvorsprungs wird nicht nur auf Verantwortung und Fähigkeit, individuelle Leistung und ehemals bescheidene Herkunft verwiesen, sondern auch auf das Prinzip des investierten Kapitals und des damit verbundenen, persönlich getragenen Risikos. Das war ein Argument, das vermutlich weder falsch noch wirkungslos war. Umgekehrt wurde in der öffentlichen Diskussion der Kapitalbesitz häufig durch die Leistungen gerechtfertigt, die der Besitzer als Unternehmer damit erbracht hatte oder noch erbringen würde.<sup>20</sup> Man sieht, gerade in der Verknüpfung von Kapitalbesitz- und Unternehmensleitungsfunktion lagen Möglichkeiten der Legitimation, die verloren gingen oder doch schwächer wurden, als in den folgenden Jahrzehnten die Trennung von Besitz und Kontrolle an der Spitze der großen Unternehmen zunahm.

### III.

Schon in den frühen Jahrzehnten gab es Unternehmen, an deren Spitze eine gewisse Trennung von Besitz und Kontrolle eingetreten war und die von angestellten Unternehmern ohne größeren Kapitalbesitz geleitet wurden. Man denke an die Eisenbahnen oder an die sofort auf Aktienbasis gegründeten Montanunternehmen, vor allem im Ruhrgebiet seit den 1850er Jahren.<sup>21</sup> Doch Zahl und Anteil dieser von Managern geleiteten Unternehmen nahm seit den 1870er Jahren schnell zu. Die Haupttriebkraft hinter dieser Entwicklung war

<sup>19</sup> Aus dem „Allgemeinen Kalender für das Fürstenthum Osnabrück ...“ zitiert nach W. van Kampen u. T. Westphalen (Hg.), 100 Jahre SPD in Osnabrück 1875–1975, Osnabrück 1975, S. 10.

<sup>20</sup> Vgl. A.E.F. Schäffle, Die Anwendbarkeit der verschiedenen Unternehmungsformen, in: ders., Gesammelte Aufsätze, Bd. 1, Tübingen 1885, S. 196–281, bes. 227 ff.

<sup>21</sup> Vgl. W. Herrmann, Entwicklungslinien montanindustrieller Unternehmungen im Rheinisch-Westfälischen Industriegebiet, Dortmund 1954; zuletzt W. Feldenkirchen, Die Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebietes 1879–1914, Wachstum, Finanzierung und Struktur ihrer Großunternehmen, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft Nr. 20, Wiesbaden 1982; R. Fremdling, Eisenbahnen und deutsches Wirtschaftswachstum 1840 bis 1879, Dortmund 1975.

der große und steigende Kapitalbedarf, der sich aus dem technologischen Fortschritt und zunehmend möglichen „economies of scale“ ergab und die Finanzierungskraft vieler Inhaberbetriebe und Besitzer-Familien überstieg. Die Umgründung schnell wachsender Inhaberbetriebe in Kapitalgesellschaften bzw. die immer häufigere Neugründung in Form von Kapitalgesellschaften waren die Folgen, die Banken, vor allem die großen, selbst von Managern geleiteten Universalbanken, förderten diesen Prozeß. 1903/04 gab es im Deutschen Reich ca. 5000 Aktiengesellschaften, davon 3000 in der Industrie, so gut wie in allen Sparten. Die Aktiengesellschaft war die typische Rechtsform der großen Unternehmen geworden. 1907 hatten von den 100 größten Industrie- und Bergbauunternehmen in Deutschland 77 die Rechtsform der Aktiengesellschaft; nur 7 von ihnen waren Personalgesellschaften, der Rest bergrechtliche Gewerkschaften, Gesellschaften mit beschränkter Haftung und Kommanditgesellschaften. 1927 waren 88 der 100 Größten Aktiengesellschaften, nur eine hatte noch die Form einer Personalgesellschaft. Allerdings blieb in der großen Mehrzahl der Unternehmen, nämlich bei den allermeisten kleinen und mittelgroßen, die Rechtsform der Personalgesellschaft erhalten.<sup>22</sup>

Nicht in jeder Aktiengesellschaft trat eine wirkliche Trennung von Kapitalbesitz und Kontrolle ein. Wie sich an den Beispielen Siemens und Krupp etwa zeigt, gab es leicht modifizierte Familienunternehmen im AG-Kleid. Aber in einer wachsenden Zahl von Aktiengesellschaften mit relativ verstreutem Aktienbesitz oder großem Bankeinfluß lag die tatsächliche Macht bei angestellten Unternehmern, bei Managern, wie bei Emil Kirdorf, dem Generaldirektor der Gelsenkirchener Bergwerks-AG oder Emil Rathenau von der AEG.<sup>23</sup>

Wie stand es mit den Legitimationsproblemen dieser angestellten Unternehmer? Welche Lösungen hatten sie? Wodurch unterschied sich ihre Situation von der der Eigentümer-Unternehmer der Industriellen Revolution? Und überhaupt: wie stellte sich die Legitimationsproblematik für die großen Unternehmen mit schon vor 1914 mehreren 10 000 Beschäftigten und bis zu 200 000 Mio. Mark Aktienkapital?<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Vgl. J. Kocka, Großunternehmen und der Aufstieg des Manager-Kapitalismus im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert: Deutschland im internationalen Vergleich, in: *Historische Zeitschrift*, Bd. 232 (1981), S. 39–60; genauer: J. Kocka u. H. Siegrist, Die hundert größten deutschen Industrieunternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert, in: J. Kocka u. N. Horn (Hg.), *Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert*, Göttingen 1979; jetzt auch H. Pohl, *Zur Geschichte von Organisation und Leitung deutscher Großunternehmen seit dem 19. Jahrhundert*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, Jg. 26 (1981), S. 143 ff.

<sup>23</sup> Vgl. H. Böhme, Emil Kirdorf. Überlegungen zu einer Unternehmerbiographie, in: *Tradition*, Bd. 13 (1968), S. 282–300; Bd. 14 (1969), S. 21–48; A. Riedler, *Emil Rathenau und das Werden der Großwirtschaft*, Berlin 1916; als Überblick: J. Kocka, *Les entrepreneurs salaries dans l'industrie allemande a la fin du XIX<sup>e</sup> et au debut du XX<sup>e</sup> siecle*, in: M. Levy-Leboyer (Hg.), *Le patronat de la seconde industrialisation*, Paris 1979, S. 85–100; Kocka, *Unternehmer in der deutschen Industrialisierung*, S. 115 ff.

<sup>24</sup> Die Friedrich Krupp AG in Essen hatte 1907 ein Nominalkapital von 180 Millionen Mark und über 64 000 Beschäftigte. Diese und weitere Angaben in: Kocka/Siegrist, *Die hundert größten deutschen Industrieunternehmen*, S. 106–112, bes. 107.

Nun, zunächst kann man feststellen, daß einige Legitimitätsprobleme der früheren Zeit nachgelassen hatten. Die traditionellen Widerstände gegen den Wandel waren schwächer und die ständige Neuerung war ein Prinzip geworden, das besonderer Legitimierung eigentlich nicht mehr bedurfte, weil es relativ selbstverständlich geworden war – trotz mancher anti-modernistischer Proteste, vor allem in der Mittelstandsbewegung.<sup>25</sup> Statusprobleme plagten gerade die größten Unternehmer zu Beginn des 20. Jahrhunderts kaum mehr. An Ansehen hatten sie mächtig hinzugewonnen, und das setzte sich im Ersten Weltkrieg beschleunigt fort. Die Verwissenschaftlichung der Technik, die national aufgeladene Industriestaatsdiskussion im Wilhelminischen Reich und die allmähliche Schwächung antikapitalistischer, agrarischer Werte und traditionaler Führungsgruppen hatten dazu beigetragen.<sup>26</sup>

Aber eben dieser Aufstieg der großen Unternehmer erhöhte die soziale Kluft zwischen ihnen und der breiten Bevölkerung. An vielem ließ sich das ablesen: an dem Umzug des arrivierten Unternehmers oder spätestens seines Erben in die prächtige Villa vor der Stadt; an der größeren sozialen Nähe der wilhelminischen Bourgeoisie zu herkömmlichen Führungsgruppen, insbesondere zum höfischen oder landbesitzenden Adel, ausgedrückt in Heiratsbeziehungen, Lebensformen, Landbesitz, Nobilitierungen und politisch in nationalliberal-konservativen Allianzen. Immer mehr Unternehmersöhne gingen an Universitäten und Technische Hochschulen, oft auch in dieselben Korps, wie die Söhne von Rechtsanwälten und Ärzten, höheren Beamten und adligen Großgrundbesitzern. Der Lebensstil des wilhelminischen Großindustriellen war i. d. R. viel aufwendiger und reicher als der des Fabrikanten der Industriellen Revolution. Nach unten grenzte der wilhelminische Unternehmer sich schärfer ab als sein frühindustrieller Vorfahre.<sup>27</sup> Die soziale Ungleichheit innerhalb des gewerblich tätigen Bevölkerungsteils wuchs, die Exklusivität der Bourgeoisie nahm zu – und eben dies erhöhte den Legitimationsbedarf dieser Klasse, forderte neue Legitimationsstrategien heraus.

Ein ähnlicher Mechanismus läßt sich innerhalb der großen Unternehmen selber beobachten, und zwar in Eigentümer-Unternehmen und Manager-Unternehmen in ganz ähnlicher Weise. Weit entfernt, in anderen Gebäuden, ja manchmal in anderen Städten residierte nun oft die Unternehmensleitung, der Erfahrung der meisten Beschäftigten radikal entzogen, unsichtbar, bürokratisiert, schwer verständlich und fremd. In diesen Großunternehmen war Legitimation

<sup>25</sup> Vgl. S. Volkov, *The Rise of Popular Anti-Modernism in Germany. The Urban Master Artisans, 1873–1896*, Princeton 1978.

<sup>26</sup> Vgl. K.H. Manegold, *Das Verhältnis von Naturwissenschaften und Technik im 19. Jahrhundert im Spiegel der Wissenschaftsorganisation*, in: *Geschichte der Naturwissenschaften und der Technik im 19. Jahrhundert*, Düsseldorf 1969, S. 141–187, bes. S. 160ff. – *Die bürgerliche Grundstruktur des Kaiserreichs betont jetzt sehr stark: D. Blackbourn: Wie es eigentlich nicht gewesen*, in: *D. Blackbourn u. G. Eley, Mythen deutscher Geschichtsschreibung*, Frankfurt 1980, S. 71–129.

<sup>27</sup> Vgl. Köllmann, *Sozialgeschichte der Stadt Barmen*, S. 120ff.; Kaelble, *Berliner Unternehmer*, S. 190ff.

durch sichtbare Mitarbeit, Nähe und Beispiel der Unternehmensleitung kaum noch möglich oder doch auf den engsten Kreis der leitenden Mitarbeiter beschränkt. Wenn solche Unternehmensleitungen dennoch an Prinzipien patriarchalischer Herrschaftsausübung festhielten, an dem Prinzip des Herrn in der Hausgemeinschaft oder des pater familias, so wurde das im Riesenunternehmen zur leicht durchschaubaren Ideologie ohne legitimitätsstiftende Wirkung.<sup>28</sup> Neue Legitimationen waren gefragt.

Eine dritte Veränderung wirkte in dieselbe Richtung: der schnelle Aufstieg einer fundamental-oppositionellen Arbeiterbewegung vor allem nach 1890 und besonders im Ersten Weltkrieg sowie unmittelbar danach. Die Herausforderung durch die sozialdemokratische Arbeiterbewegung wurde nicht punktuell radikaler, aber verbreiteter, organisierter und wohl auch öffentlichkeitswirksamer. Das einzelne Unternehmen blieb zwar ein wichtiger Schauplatz dieser Auseinandersetzung, aber ein wachsender Teil dieser Auseinandersetzung wurde außerhalb der einzelnen Unternehmen ausgetragen, zwischen großen Verbänden, im Bereich der staatlichen Politik, in der Öffentlichkeit, wo die Arbeiterbewegung in der einen oder anderen Frage breite Unterstützung gewann, etwa bei den großen Ruhrbergarbeiterstreiks 1889 und 1905 oder allgemein durch den sog. Kathedersozialismus. Besonders nach der Liberalisierung des Arbeitsrechts in den 60er Jahren und nachdem gesetzliche Verbote nicht gewirkt hatten (Sozialistengesetz 1878–1890) oder gescheitert waren (Umsturzvorlage 1895, Zucht-hausvorlage 1899), stellte das die Unternehmensleitungen und ihre Verbände verstärkt vor die Notwendigkeit, neue Verteidigungs- und Legitimationsstrategien zu entwickeln, die sich auf die wachsende Bedeutung von Öffentlichkeit und Politik für den wirtschaftlichen Erfolg einstellten. Erst recht galt das nach der Parlamentarisierung und Demokratisierung als Folgen von Weltkrieg und Revolution.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Zeitgenössische Kritik an den „Wohlfahrtseinrichtungen“ als Herrschaftsinstrumenten und am Patriarchalismus als Ideologie übt von einem liberalen Standpunkt aus: L. Brentano, Das Arbeitsverhältnis in den privaten Riesenbetrieben, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 116, Leipzig 1906, S. 135–235.

<sup>29</sup> Als Überblick über die Entwicklung der Arbeiterbewegung in jener Zeit vgl. H. Grebing, Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung, München 1966 u. ö., Kap. III u. IV; wichtig: K. Saul, Staat, Industrie, Arbeiterbewegung im Kaiserreich ... 1903–1914, Düsseldorf 1974; H. Jaeger, Unternehmer in der deutschen Politik (1890–1918), Bonn 1967; siehe auch I. Liesebach, Der Wandel der politischen Führungsschicht der deutschen Industrie von 1918–1945, Diss. Phil. Basel 1956; M. Schneider, Unternehmer und Demokratie. Die freien Gewerkschaften in der unternehmerischen Ideologie der Jahre 1918–1933, Bonn 1975. – Die Auseinandersetzung zwischen Arbeitern und Management nahm auch in den Unternehmen eine neue Qualität an, als im Ersten Weltkrieg (Hilfsdienstgesetz 1916) und dann mit dem Betriebsrätegesetz von 1920 in den größeren Unternehmen Arbeiter- und Angestellten-ausschüsse bzw. -vertretungen obligatorisch wurden und die Möglichkeiten einseitiger Machtausübung seitens des Managements begrenzten. Siehe als Überblick (auch über die Vorläufer und weitere Entwicklung bis zum „Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer“ 1976): H.-J. Teuteberg, Ursprünge und Entwicklung der Mitbestimmung in Deutschland, in: Mitbestimmung. Ursprünge und Entwicklung (= Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 19), Wiesbaden 1981, S. 7–73 (mit weiterer Literatur).

Auch diese Herausforderung betraf die Eigentümer-Unternehmer ebenso wie die Manager. Aber es gab eine vierte Herausforderung, die speziell die angestellten Unternehmer betraf. Diese hatten im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert manchmal auch mit einem gewissen Mißtrauen und mit einer gewissen Geringschätzung seitens der Eigentümer-Unternehmer zu rechnen. Denn insofern Unternehmensleiter ihr Selbstverständnis und ihre Ansprüche auf die Tatsache gründeten, daß sie selbständige Eigentümer waren – als Gründer oder Erben –, und auf die Tatsache, daß sie Risiko trugen und mit ihrem Besitz, ihrer wirtschaftlichen Existenz für den Erfolg „ihres“ Geschäftes einstanden, verwandten sie Legitimationsargumente, die auf die Manager nicht ohne weiteres zutrafen, sondern sich implizit auch gegen diese richteten. Der Begriff des „Managers“ erhielt damals eine leicht minderwertige Nebenbedeutung, die er lange beibehielt. In der darüber diskutierenden Öffentlichkeit waren die Erwartungen gespalten, Einige wie Gustav Schmoller drückten ihre Hoffnung aus, daß die Manager, eben weil sie nicht zugleich Kapitalisten seien, sachgerechtere, weniger interessengeleitete Entscheidungen treffen und – wie Beamte – zum Ausgleich des Gegensatzes zwischen Kapital und Arbeit beitragen würden. Andere fürchteten, daß Unternehmensleiter ohne Kapitalbesitz und ohne das daraus folgende Risiko weniger leisten, ja vielleicht sogar weniger verlässlich sein würden.<sup>30</sup>

Wie antworteten die Unternehmensleitungen auf diese neuen Herausforderungen und auf diesen verstärkten Legitimationsbedarf? Gab es Antworten, die spezifisch waren für angestellte Unternehmer?

Hinzuweisen ist auf den Ausbau der betrieblichen Sozialleistungen, besonders in den großen Unternehmen – bis hin zum Aufbau „gelber“ Werkvereine seit der Jahrhundertwende, deren Mitglieder ja i. d. R. vertraglich gesicherten Zugang zu betrieblichen Sonderleistungen und anderen Vergünstigungen erhielten.<sup>31</sup> Hinzuweisen ist auf den Ausbau sozialpolitischer Abteilungen in den großen Unternehmen, die mit Spezialisten besetzt waren, welche nichts anderes zu tun hatten, als sich um wirtschafts- und sozialpolitische Fragen zu kümmern. Sie beschäftigten sich mit Fragen der Arbeiter- und Angestelltenpolitik in den Unternehmen, aber zugleich betrieben sie Öffentlichkeitsarbeit und pflegten Verbindungen zur Politik, zu den öffentlichen Verwaltungen, vor allem zu den Verbänden, z.T. auch zu Parteien und zum Parlament, die in der Republik

<sup>30</sup> Vgl. Schäffle, *Anwendbarkeit*, S. 238; Böhme, Emil Kirdorf, S. 284, pass.; G. Schmoller, *Wesen und Verfassung der großen Unternehmungen*, in: ders., *Zur Social- und Gewerbepolitik der Gegenwart*, Leipzig 1890, S. 388–394; H. Pross, *Manager und Aktionäre in Deutschland*, Frankfurt 1965, S. 12–14, 73. – Und bereits H. v. Mangoldt, *Grundriß der Volkswirtschaftslehre*, Stuttgart 1863, S. 25; A. Emminghaus, *Allgemeine Gewerkslehre*, Berlin 1968, S. V, 108f.

<sup>31</sup> Ein Überblick bei A. Günther u. R. Prevot, *Die Wohlfahrtseinrichtungen der Arbeitgeber in Deutschland und Frankreich*, Leipzig 1905. Zu den legitimatorischen Funktionen betrieblicher Sozialeinrichtungen: R. Reichwein, *Funktionswandlungen der betrieblichen Sozialpolitik*, Köln 1965, S. 154–194 (S. 175 in bezug auf die besondere Situation der Manager).

wichtiger wurden als im Kaiserreich. Aber nur die größten dieser Unternehmen nahmen solche Aufgaben in die eigene Hand. Die anderen bedienten sich der dafür zuständigen Interessenverbände. Deren Bedeutung für die Verbindung von Wirtschaft und Politik nahm seit den 70er Jahren zu, während die Zahl der einzelnen Unternehmer im Reichstag rückläufig war.<sup>32</sup> Hinzuweisen ist auch auf eine an sich weniger wichtige, für uns Historiker aber geradezu zentrale Maßnahme: Einige besonders traditionsbewußte Unternehmen wie Siemens und Krupp entdeckten unmittelbar nach der Jahrhundertwende den legitimitätsverstärkenden Wert der Geschichte und gründeten, natürlich auch aus anderen Gründen, Unternehmensarchive bzw. beauftragten ihnen wohlgesonnene Wissenschaftler wie Richard Ehrenberg mit dieser Aufgabe. Man müßte einmal die Konjunkturen der Festschriftenproduktion unter diesem Gesichtspunkt untersuchen.<sup>33</sup>

In der öffentlichen Diskussion wurde auf die großen und unbestreitbaren Leistungen der deutschen Industriewirtschaft verwiesen, Leistungen für die Bedürfnisdeckung und die Hebung des Lebensstandards der breiten Bevölkerung einerseits, für die nationale Größe und politische Macht des Deutschen Reiches andererseits. Die teils wissenschaftliche, teils populäre Diskussion über den Unternehmerbegriff nahm an Stärke zu, und viele Definitionen der Unternehmerrolle nahmen rechtfertigende, apologetische, oft auch irrationale Züge an: der Unternehmer als der dynamische Schöpfer und Neuerer, später als Menschenführer; die unternehmerischen Qualifikationen als angeborene Tugenden, Talente oder gar Instikte jenseits erwerbbarer Kenntnisse und Fertigkeiten.<sup>34</sup>

Kann man unterschiedliche Reaktionen von Eigentümer-Unternehmern und Managern feststellen? Vorbehaltlich gründlicherer Forschungen, die noch ausstehen, läßt sich dazu folgendes sagen: Die Befürchtung oder die Hoffnung — je nach Standpunkt —, daß Manager sich kompromißbereiter, weicher, verständnisvoller gegenüber Arbeiter- und Gewerkschaftsforderungen verhalten würden als Eigentümer-Unternehmer, erfüllte sich nicht. Natürlich gab es viele Unterschiede im Unternehmerlager, was die Politik gegenüber der Arbeiterbewegung

<sup>32</sup> Vgl. W. Kulemann, Die Berufsvereine, Abt. I, Bd. 3, Jena 1903 (detaillierter Überblick über Arbeitgeberorganisationen und Wirtschaftsverbände); H. Kaelble, Industrielle Interessenpolitik in der Wilhelminischen Gesellschaft. Centralverband Deutscher Industrieller 1895–1914, Berlin 1967; H.-P. Ullmann, Der Bund der Industriellen. Organisation, Einfluß und Politik klein- und mittelbetrieblicher Industrieller im Deutschen Kaiserreich 1895–1914, Göttingen 1976. — Zur Entstehung und Funktion der „Geschäftsstelle für volkswirtschaftliche Angelegenheiten“ bei Siemens 1907/1911: J. Kocka, Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847–1914, Stuttgart 1969, S. 442f.

<sup>33</sup> Ebd., S. 443f. zur Errichtung der ersten Unternehmensarchive 1905/06 bei Krupp und 1907 bei Siemens. Vgl. auch K. Burhenne, Betriebs-Archive, in: Thünen-Archiv. Organ für exakte Wirtschaftsforschung, Bd. 2 (1909), S. 675–716; S. v. Weiher, Traditionspflege im Hause Siemens im Spiegel der Geschichte seines Archivs, in: Tradition, Bd. 2 (1957), S. 222–28. Zu R. Ehrenberg vgl. Kaelble, Industrielle Interessenpolitik, S. 188.

<sup>34</sup> Vgl. die Beispiele in F. Kuh, Der selbständige Unternehmer, Berlin 1918, S. 16ff.; siehe auch Kocka, Industrielles Management, S. 354–56.

und den Arbeiterforderungen anging, aber das waren eher branchenmäßige, regionale und individuelle Unterschiede, nicht aber solche zwischen Managern und Eigentümer-Unternehmern. Denkt man an Direktoren wie Emil Kirdorf, Albert Vögler oder Hans Jencke, dann findet man in ihnen die kompromißlosesten Vertreter des Herr-im-Hause-Standpunkts, die man sich nur denken kann. Vielleicht ein Stück kompensatorisches Verhalten?<sup>35</sup>

Die auch von Wissenschaftlern geäußerte Furcht, mit dem Übergang zum besitzlosen Manager würden die Leistungsanreize schwächer und die Dynamik der Unternehmen reduziert werden, erfüllte sich nicht. Von einigen Beispielen her möchte man rückblickend eher das Gegenteil behaupten: Wie der Vergleich zwischen Siemens und AEG seit den 80er Jahren zu zeigen scheint, konnte der angestellte Unternehmer durchaus aggressiver, expansiver und dynamischer auftreten als der an die Dominanz der Familie im Unternehmen denkende und von daher vorsichtiger entscheidende Eigentümer-Unternehmer.<sup>36</sup> Wahrscheinlich würden gründlichere Forschungen zeigen, daß angestellte Unternehmer dazu neigten, besonders stark den Gesichtspunkt der Qualifikation und der Leistung zu betonen. Die vehementesten Bekenntnisse zur qualifizierten Höchstleistung als Grundlage der Unternehmerstellung kenne ich aus der Feder angestellter Unternehmer jener Zeit, z.B. Walther Rathenaus: Er stilisierte die unternehmerische Leistung zum Dienst, zum Dienst am Geschäft, das in gewissem Sinn Eigenleben entwickle, als Firma und „selbständiges Wesen“ zum Selbstzweck werde und den Inhaber weit überlebe.<sup>37</sup> Solche Argumente konnten auch gegenüber den in der Generalversammlung und im Aufsichtsrat vertretenen Kapitalinteressen verwendet werden, um die Dividendenausschüttung zu begrenzen und den Reinvestitionsanteil zu erhöhen.

Was die Berufung auf professionelle Qualifikationen betrifft, so lag diese Argumentation den Managern jedenfalls besonders nahe. Denn das hat die Forschung für das späte 19. und das frühe 20. Jahrhundert einwandfrei ergeben: Der allgemeine und der fachliche Schulbildungsgrad der Manager übertraf im

<sup>35</sup> Zu den genannten und anderen angestellten Unternehmern vgl. einführend H. Croon, Die wirtschaftliche Führungsschicht des Ruhrgebietes 1850–1914, in: H. Helbig (Hg.), Führungskräfte der Wirtschaft im neunzehnten Jahrhundert 1790–1914, Limburg 1977, S. 201–33, bes. 214 ff.; G. Adelman, Führende Unternehmer im Rheinland und in Westfalen 1850–1914, in: Rheinische Vierteljahrsblätter, Bd. 35 (1971), S. 335–52. – In gewisser Abweichung von der hier vertretenen These nimmt jetzt Kaelble an, daß Manager mehr als Eigentümer-Unternehmer dazu neigten, die Auseinandersetzung mit den Arbeitnehmern mithilfe von Arbeitgeberverbänden zu führen (statt nur im eigenen Unternehmen); und daß sie zu „rationaleren Methoden“ im Arbeitskampf tendierten statt „unrealistische“ Ideologien zu vertreten. Vgl. H. Kaelble, From the Family Enterprise to the Professional Manager: the German Case, in: From Family Firm to Professional Management: Structure and Performance of Business Enterprise. Eight International Economic History Congress Budapest 1982, S. 50–59, hier 57. Ich sehe derzeit keine hinreichenden Belege für diese Annahmen.

<sup>36</sup> Vgl. J. Kocka, Siemens und der aufhaltsame Aufstieg der AEG, in: Tradition, Jg. 17 (1972), S. 125–142.

<sup>37</sup> Vgl. W. Rathenau, Von Kommenden Dingen, Berlin 1918, S. 144.



Durchschnitt deutlich den vergleichbarer Eigentümer-Unternehmer. Wenn für diese Kapitalbildung oder Erbschaft wichtige Voraussetzung des Zugangs zur Unternehmensleitung war, so für jene die Qualifikation. Damit erweist sich die Herkunftsfamilie als wichtiger Faktor in beiden Fällen, denn eine ausgezeichnete Ausbildung war ähnlich abhängig von Vorleistungen der Elternfamilie wie eine große Erbschaft. Allerdings waren bestimmte Familien, die ihren Kindern keine großen Besitztümer vererben konnten, dennoch in der Lage, ihnen „kulturelles Kapital“ in Form hoher Schulbildung mitzugeben. So erklärt sich, daß Söhne aus dem „neuen Mittelstand“, aus Angestellten- und Beamtenfamilien, unter Managern stärker vertreten waren als unter den Eigentümer-Unternehmern.<sup>38</sup> Solchen Managern muß eine meritokratische, auf individuelle Leistung und sonst nichts abhebende Argumentation nahegelegen haben, die weit von der traditionellen Berufung auf Besitz und Eigentum entfernt war. Aber stellte das nicht eine tiefe Infragestellung eines Systems dar, das letztlich doch weiterhin auf dem Prinzip des Privatbesitzes und daraus folgender Rechte basierte? Diese Manager-Argumentation dürfte dazu beigetragen haben, daß auch Eigentümer-Unternehmer in den folgenden Jahrzehnten sich immer häufiger unter Berufung auf Qualifikation und Leistung legitimierten statt primär unter Berufung auf ihren Besitz – so wichtig dieser als reale Grundlage ihrer Macht auch meist blieb.

<sup>38</sup> H. Kaelble, L'évolution du recrutement du patronat en Allemagne comparée à celle des Etats-Unis et de la Grande-Bretagne depuis la révolution industrielle, in: M. Lévy-Leboyer (Hg.), *Le Patronat de la Seconde Industrialisation*, S. 15–36; Kocka, *Les entrepreneurs salaries*, in: ebd., S. 85–100, hier S. 94–95. Vgl. auch T. Pierenkemper, *Die westfälischen Schwerindustriellen 1852–1913. Soziale Struktur und unternehmerischer Erfolg*, Göttingen 1979, S. 43 ff., 50 ff.