

Kocka, Jürgen

**Book — Digitized Version**

## Unternehmer in der deutschen Industrialisierung

Kleine Vandenhoeck-Reihe, No. 1412

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Kocka, Jürgen (1975) : Unternehmer in der deutschen Industrialisierung, Kleine Vandenhoeck-Reihe, No. 1412, ISBN 3-525-33381-1, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122907>

**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.

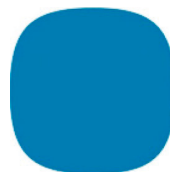
Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**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>.

JÜRGEN KOCKA

# Unternehmer in der deutschen Industrialisierung



VANDENHOECK & RUPRECHT IN GÖTTINGEN

## Jürgen Kocka

Geboren 1941, Studium der Geschichte und der Politischen Wissenschaft in Marburg, Wien, Berlin und Chapel Hill, N. C. (USA), dort M. A. 1965, Promotion 1968 an der Freien Universität Berlin, Habilitation 1973 an der Universität Münster, seit 1973 o. Professor für Allgemeine Geschichte unter besonderer Berücksichtigung der Sozialgeschichte an der Universität Bielefeld.

*Veröffentlichungen:* Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847–1914. Zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung (1969); Klassengesellschaft im Krieg. Deutsche Sozialgeschichte 1914–1918 (1973); Deutsche Sozialgeschichte. Dokumente und Skizzen. Bd. II: 1870 bis 1914 (1974, zus. mit G. A. Ritter); Sozialgeschichtliches Arbeitsbuch. Materialien zur Statistik des Kaiserreichs 1870–1914 (1975, zus. mit G. Hohorst und G. A. Ritter); Aufsätze zur deutschen und zur amerikanischen Sozial- und Wirtschaftsgeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts sowie zu theoretischen Fragen. Mitherausgeber der „Kritischen Studien zur Geschichtswissenschaft“ (1972 ff.) und von „Geschichte und Gesellschaft. Zeitschrift für Historische Sozialwissenschaft“ (ab 1975).

*CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek*

*Kocka, Jürgen*

*Unternehmer in der deutschen Industrialisierung.*

(Kleine Vandenhoeck-Reihe; 1412)

ISBN 3-525-33381-1

*Kleine Vandenhoeck-Reihe 1412*

Umschlag: Hans Dieter Ullrich. - © Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1975. - Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf foto- oder akustomatischem Wege zu vervielfältigen.

Printed in Germany.

Gesamtherstellung: Verlagsdruckerei E. Rieder, Schönbühlhausen

# INHALT

<i>Vorbemerkung</i> . . . . .	4
<i>I. Probleme und Fragestellungen wirtschaftshistorischer Unternehmerforschung</i> . . . . .	5
<i>II. Begriffe und Abgrenzungen</i> . . . . .	13
<i>III. Voraussetzungen und Vorläufer</i> . . . . .	19
1. Handwerk – Verlag – Manufaktur . . . . .	19
2. Das Problem der Kontinuität von der vorindustriellen zur industriellen Periode . . . . .	30
3. Einige soziale und kulturelle Faktoren . . . . .	35
<i>IV. Unternehmer und Manager in der Industriellen Revolution</i> . . . . .	42
1. Startpositionen und Karrierewege . . . . .	42
a) Unternehmer mit kaufmännischem Hintergrund . . . . .	43
b) Unternehmer mit handwerklichem Hintergrund . . . . .	47
c) Techniker-Unternehmer und sonstige . . . . .	50
d) Unternehmenserben und Angestellten-Unternehmer . . . . .	53
2. Motive . . . . .	54
3. Qualifikationen . . . . .	59
4. Probleme und Problemlösungen der Unternehmensleiter . . . . .	65
a) Kapitalbeschaffung . . . . .	65
b) Buchführung und Personalpolitik . . . . .	73
c) Probleme zentralen Managements im entstehenden Großunternehmen . . . . .	80
<i>V. Auf dem Weg zum Organisierten Kapitalismus</i> . . . . .	88
1. Expansion und Diversifikation . . . . .	89
2. Kartellierung und Verbandsbildung . . . . .	97
3. Banken und Industrie . . . . .	100
4. Wissenschaft als Produktivkraft . . . . .	105
5. Aufstieg und Grenzen systematischen Managements im Großunternehmen . . . . .	110
6. Die Trennung von Kapitalbesitz und Unternehmensleitung: der angestellte Unternehmer . . . . .	115
7. Diffusion der Unternehmerfunktion – Konzentration der Unternehmermacht . . . . .	123

<i>Abkürzungsverzeichnis</i> . . . . .	130
<i>Anmerkungen</i> . . . . .	131
<i>Verzeichnis der benutzten Literatur</i> . . . . .	159

## VORBEMERKUNG

Für Kritik und Anregungen danke ich Fritz Redlich und Hans-Ulrich Wehler sowie den Teilnehmern unseres Bielefelder „Colloquiums zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte“. Mein Dank gilt außerdem der Cambridge University Press für die Erlaubnis, Teile meines Beitrags „Entrepreneurs and Managers in the German Industrialization“ für Band 7 der *Cambridge Economic History of Europe* (Cambridge, vorauss. 1975) in dieser Darstellung zu verwenden.

## **I. PROBLEME UND FRAGESTELLUNGEN WIRTSCHAFTSHISTORISCHER UNTERNEHMERFORSCHUNG**

Auch wenn der gegenwärtige Forschungsstand dagegen sprechen mag: Es dürfte nur wenige Probleme in der Sozial- und Wirtschaftsgeschichte industrialisierender Länder des 19. und 20. Jahrhunderts geben, zu deren Lösung die historische Unternehmerforschung nicht wenigstens indirekt Beiträge zu leisten vermöchte. Wer Ausprägung, Ursachen und Folgen des in der Regel bestimmendsten Konflikts bürgerlicher Gesellschaften auf der Stufe des Hochkapitalismus, des Konflikts zwischen Kapital und Arbeit, zwischen Bourgeoisie und Proletariat untersuchen will, kann an den Handlungen und Verhaltensweisen, den Interessen und der Situation der Unternehmer nicht vorbeisehen. Arbeiterschaft und Arbeiterbewegung können nicht hinreichend in ihrer Entwicklung analysiert werden, wenn nicht ihr Haupt-Widerpart einbezogen wird, die Unternehmer, die innerhalb und außerhalb der Unternehmen viele der Bedingungen setzen, aus denen heraus die Situation, die Haltungen und das Verhalten der Arbeiter erst verständlich werden. Insbesondere die innerbetrieblichen, unternehmensinternen Arbeits- und Sozialverhältnisse, in denen sich ein so großer Teil des Lebens der erwerbstätigen Bevölkerung abspielte, lassen sich ohne Rekurs auf die Leiter der Betriebe und Unternehmen nicht studieren. Die soziale Gruppe der Unternehmer kann als Teil des Bürgertums oder im Verhältnis zu anderen sozialen Führungsgruppen untersucht werden, nach Herkunft, Einstellungen, Zusammenhalt, Interessen, öffentlicher Wirksamkeit usw. Die Untersuchung des Verhältnisses zwischen Wirtschaftsbürgern und traditionellen Eliten (Adel, Beamtentum und Militär) wird wichtige Aufschlüsse über Ausmaß und Weg der Modernisierung des betreffenden Landes bieten, im Falle des Deutschen Kaiserreichs: Einsicht in spezifische Rückständigkeiten und Defizite an Bürgerlichkeit in einer sozialökonomisch rasch modernisierenden Gesellschaft. Die wechselseitigen Beziehungen zwischen Unternehmerschaft und sich entwickelndem Bildungswesen verdienen ebenso Interesse wie die Behandlung des Unternehmers in der zeitgenössischen darstellenden Kunst und Literatur oder die Rolle des Unternehmerbildes in der politischen Kultur eines Landes. Die Wirksamkeit organisierter Unternehmerinteressen und einzelner Unterneh-

mer im politischen Entscheidungsprozeß hat besondere Aufmerksamkeit gefunden – bis hin zur Rolle der Unternehmer beim Sieg des Faschismus in Deutschland. Angesichts der zentralen Stellung der Unternehmer im Prozeß wirtschaftlichen Wachstums und Wandels und angesichts der hervorragenden Bedeutung wirtschaftlicher Entwicklungen für den sozialen und politischen Wandel moderner Gesellschaften verwundert es nicht, daß eine Vielzahl sozialgeschichtlicher Phänomene nicht gut ohne Bezug zur Unternehmerentwicklung erfaßt, daß sie jedenfalls von diesem Blickwinkel her *auch* angegangen werden können.

Es gibt auch in der jüngeren deutschsprachigen Geschichtsschreibung eine Reihe von bemerkenswerten Studien zur sozial- und politikgeschichtlichen Unternehmerforschung<sup>1</sup>. Der folgenden Untersuchung geht es jedoch nicht primär um die Beschreibung und Erklärung sozialgeschichtlicher Wandlungen, diese werden nur insoweit einbezogen, als sie Bedingungen und Folgen der im Vordergrund stehenden wirtschaftsgeschichtlichen Veränderungen darstellen. Es geht um die Rolle der Unternehmer in den wirtschaftlichen Wachstums- und Wandlungsprozessen Deutschlands vom späten 18. bis zum frühen 20. Jahrhundert. Die leitende Fragestellung soll sein: mit welchem Erfolg und mit welchen Mitteln, aufgrund welcher Motive und mit welchen Zielen, unter welchen Bedingungen und aus welchen Gründen, mit welchen Nebenfolgen und auch mit welchen „Kosten“ trugen Unternehmer zum Prozeß des wirtschaftlichen Wandels und Wachstums, zur Industrialisierung, in Deutschland bei? Es fehlt an theoretischen Zugriffen, methodischen Mitteln und Informationen, um solche Fragen direkt, präzise oder gar quantitativ zu beantworten. Doch führt diese Fragestellung dazu, daß primär die *wirtschaftlichen Funktionen* der Unternehmer, ihre Bedingungen (vielfältige ökonomische, soziale und kulturelle, auch politische Faktoren), ihre institutionellen Mittel (vor allem die Unternehmen in ihren vielfältigen Aspekten) und ihre Folgen (vor allem im wirtschaftlichen Bereich) ins Zentrum der Untersuchung rücken. Über die Chancen, Grenzen und Probleme eines solchen Ansatzes seien einige Bemerkungen vorausgeschickt.

Zweifellos läßt sich die Geschichte der Industrialisierung nicht hinreichend als Unternehmerngeschichte schreiben. Das generelle Phänomen, daß der historische Prozeß nicht mit den Intentionen, Handlungen und Handlungsergebnissen der Menschen identisch ist, gilt erst recht und in besonders hohem Maße für die wirtschaftliche Entwicklung. Der Ansatz über die Unternehmer als Akteure öffnet den Blick nicht notwendig für die ökonomischen Mechanismen, Wirkungszusammenhänge und Zwänge, die das Handeln der Un-

ternehmer bestimmen, ohne ihnen unverzerrt oder überhaupt bewußt zu sein; Wirtschaftsgeschichte als Unternehmensgeschichte kann sehr leicht ökonomische Zusammenhänge (etwa auf dem Gebiet der Kapitalbildung oder der Konjunkturentwicklung) verfehlen, die sich sehr wohl durch Anwendung nationalökonomischer Theorien, kaum aber aus dem Blickwinkel der wirtschaftenden Akteure erfassen lassen. Als Forderung an Unternehmensgeschichte ergibt sich daraus, ihre Grenzen sowohl zu erkennen wie auch so weit wie möglich hinauszuschieben, das letztere durch Einbeziehung von wirtschafts-, sozial- und allgemeingeschichtlichen Strukturen und Prozessen, soweit sie als Bedingungen unternehmerischen Verhaltens auftraten. Umgekehrt beweisen viele Untersuchungen und Darstellungen der letzten Jahrzehnte, daß sich wirtschaftshistorische Prozesse weitgehend ohne Rekurs auf die Unternehmensgeschichte darstellen lassen. Je mehr sich die Wirtschaftsgeschichte an nationalökonomischen Theorien orientierte, für die der Unternehmer keine zentrale Variable darstellte, desto geringer wurde der Stellenwert unternehmensgeschichtlicher Passagen in der wirtschaftshistorischen Argumentation<sup>2</sup>. Offenbar nicht ohne Erfolg und deshalb wohl nicht ohne Berechtigung vernachlässigen theoretisch orientierte Wirtschaftshistoriker die Analyse unternehmerischen Verhaltens in seinen vielen (auch nichtökonomischen) Dimensionen, weil sie explizit oder implizit davon ausgehen, daß das Unternehmerverhalten eine weitgehend abhängige Variable darstellt, einen Faktor also, der in aller Wahrscheinlichkeit und in voraussagbarer Weise auftritt, wenn bestimmte andere Strukturbedingungen (Verfügbarkeit von Produktionsfaktoren, Marktchancen etc.) vorhanden sind. Wirtschaftshistoriker dieser Ausrichtung können, offenbar ohne eklatante Verkürzungen und Verzerrungen zu riskieren, darauf verzichten, dem Unternehmer einen vorderen Platz auf der Bühne der wirtschaftsgeschichtlichen Prozesse einzuräumen, weil sie den Unternehmer in der einen oder anderen Weise als bloßen Exekutor ökonomischer Gesetzmäßigkeiten, als „Charaktermaske“ oder bloße Personifikation der ökonomischen Prozesse verstehen, zu deren Entstehung und Wirkungsweise er selbst nichts Selbständiges beiträgt. Bei allen gravierenden Unterschieden in den meisten anderen Hinsichten gleichen sich hierin neoklassische und marxistische Theorien. Der „stumme Zwang der ökonomischen Verhältnisse“, ob neo-klassisch oder polit-ökonomisch gefaßt, wird als hinreichend durchsetzungsfähig und damit erklärungskräftig eingeschätzt, so daß auf die sich ihm beugenden, ihn bloß ausführenden Akteure nicht sonderlich rekuriert werden muß, wenn der ökonomische Prozeß erklärt und/oder prognostiziert werden soll<sup>3</sup>.

Dagegen ist zweierlei zu sagen. Erstens: Einmal angenommen, Unternehmerpotential und Unternehmerverhalten träten tatsächlich quasi automatisch und in (hinsichtlich der ökonomischen Wirkungen) eindeutig voraussagbarer Weise auf, sofern nur die entsprechende Nachfrage nach Unternehmern, d. h. die entsprechenden strukturellen Bedingungen (Verfügbarkeit von Produktionsfaktoren, Marktchancen etc.) gegeben sind; selbst dann wäre es nicht uninteressant, Unternehmergeschichte unter wirtschaftshistorischen Gesichtspunkten zu betreiben. Es könnte dann nämlich interessant sein herauszufinden, auf welche Weise jene strukturellen Bedingungen ökonomischen Wandel bewirken und warum dies auf so quasi automatische Weise geschieht. Immerhin ist ja unbestreitbar, daß auch hinreichend aus seinen strukturellen Bedingungen voraussagbarer und insofern erklärbarer ökonomischer Wandel nicht ohne menschliche Handlungen zustande kommt, daß Marktchancen erkannt, daß Produktionsfaktoren mobilisiert und kombiniert werden müssen, daß Unternehmer in Unternehmen, d. h. wahrnehmende, motivierte, vielfältig bedingte und in zweckmäßigen Institutionen handelnde Menschen – gewissermaßen als Transmissionsgelenke – zwischen die strukturellen Bedingungen und den resultierenden ökonomischen Wandel treten müssen, damit dieser zustande kommt. Wenn es trotzdem möglich und korrekt ist, wirtschaftshistorische Entwicklungen ohne Behandlung dieser Transmissionsgelenke und ohne Rücksicht auf deren psychologische und soziologische Dimensionen zu analysieren, dann aufgrund eines oder mehrerer von drei Ursachen: entweder (am unwahrscheinlichsten!) weil die für das unternehmerische Verhalten relevanten psychologischen und soziologischen Einflußfaktoren (z. B. Profitstreben) gewissermaßen Konstanten menschlichen Verhaltens darstellen und somit vernachlässigt werden können; oder weil von ihnen angenommen werden kann, daß, falls ein Akteur sich nicht in der erwarteten Weise verhält, ein anderer an seine Stelle treten wird; oder weil bestimmte, ins ökonomische System eingebaute Mechanismen bestehen, die die Akteure dazu zwingen, sich in bestimmten, gleichartigen Weisen zu verhalten, wenn sie nicht scheitern und damit aufhören wollen, Teil des ökonomischen Systems zu sein<sup>4</sup>. Unternehmergeschichtliche Untersuchungen könnten erforschen, welcher dieser drei Mechanismen wirkte, wie, warum und gegebenenfalls auch: innerhalb welcher zeitlicher, räumlicher und struktureller Grenzen, die dann mit den Grenzen jener den Unternehmer vernachlässigenden wirtschaftshistorischen Betrachtungsweise identisch wären.

Dies leitet über zum zweiten Einwand: Es scheint genug Evidenz für die Annahme zu geben, daß sich trotz allen Fortschritten einer

Wirtschaftsgeschichte, die sich an unternehmer-indifferenten Theorien orientiert, die wirtschaftliche Entwicklung letztlich doch nicht ohne Rekurs auf die Akteure beschreiben und erklären läßt, daß wirtschaftlicher Wandel nicht hinreichend aus strukturellen Faktoren wie Verfügbarkeit von Produktionsfaktoren und Marktchancen erklärt werden kann, daß jenes Transmissionsglied mit seinen vielfältigen, auch nicht-ökonomischen Dimensionen keineswegs ein völlig passiver, abhängiger Faktor ohne selbständigen Beitrag zum untersuchten Wandel ist. Insbesondere am Beginn von Industrialisierungsprozessen scheinen das Fehlen und die Schwäche entsprechender Unternehmerpotentiale das Anlaufen des Prozesses behindern und verlangsamen, wenn nicht gar verhindern zu können. Insbesondere auf frühen Stufen der Industrialisierung scheinen verschiedenartige, in ihrer Verschiedenartigkeit vielfältig historisch bedingte Einstellungen und Verhaltensweisen von Unternehmern qualitative Variationen des wirtschaftlichen Wandels zu bewirken<sup>5</sup>. Aber selbst in späteren Entwicklungsstadien scheinen unterschiedliche Traditionen, Orientierungen und Verhaltensweisen der Unternehmer – Unterschiede, die nicht allein ökonomisch zu erklären sind – für einige der internationalen und regionalen Unterschiede von Industrialisierungsprozessen verantwortlich zu sein, für Unterschiede in deren Geschwindigkeit, Erscheinungsformen und auch für Unterschiede in den sozialen wie ideologischen Konsequenzen des wirtschaftlichen Wandels<sup>6</sup>. Unternehmerisches Verhalten scheint überdies gerade in Phasen einbrechender Konjunktur und starken wirtschaftlichen Ungleichgewichts nur schwer aus rein ökonomischen Variablen voraussagbar, also nicht nur eine Funktion jener strukturellen Faktoren zu sein, die gemeinhin in nationalökonomischen Theorien zentral sind<sup>7</sup>. Auch für den Bereich der wirtschaftlichen Entwicklung im Zeitalter der Industrialisierung gilt eben, daß nicht nur die Umstände die Menschen, sondern die Menschen auch die Umstände machen<sup>8</sup>, auch wenn in diesem Bereich die Übermächtigkeit der sich verändernden Umstände besonders ausgeprägt und es von daher nicht chancenlos sein mag, einen großen Teil dieser Veränderungen aus der „Eigengesetzlichkeit“ der Umstände zu erklären. Die Bedingungen dieser partiellen „Eigengesetzlichkeit“ lassen sich jedoch nicht aus dieser selbst erklären, ebensowenig wie der Gesamtprozeß darin wirklich aufgeht. Richtig betriebene Unternehmensgeschichte kann dazu dienen, die Bedingungen und Grenzen dieser „Eigengesetzlichkeiten“ zu klären.

Damit hängt eine andere Chance unternehmensgeschichtlicher Fragestellungen eng zusammen. Es ist häufig bemerkt und kritisiert worden, daß große Teile der jüngsten Wirtschaftsgeschichte, gerade we-

gen ihrer Orientierung an nationalökonomischen Theorien, zeitweise die Tendenz hatten, wirtschaftliche Prozesse in gewisser Isolation von den sozial- und allgmeinhistorischen Zusammenhängen zu betreiben<sup>9</sup>. Die Mängel dieser „reinen“ Wirtschaftsgeschichte werden zunehmend erkannt: ihre Vernachlässigung von Institutionen, von Problemen der Macht und Herrschaft, ihr Desinteresse für soziale Konsequenzen und Kosten ökonomischen Wachstums, ihre Unschärfe bei der Erfassung nicht-ökonomischer Bedingungen ökonomischer Prozesse, ihr Verzicht auf Thematisierung von Wirtschaft als Teil eines gegliederten Gesamtsystems, das ohne jenes Teilsystem nicht angemessen begriffen werden kann, die Gefahr der Isolierung der nationalökonomischen Wirtschaftshistoriker von den Fragestellungen, den Interessen, der Sprache der Historiker allgemein. Unternehmerngeschichte ist sicher nicht die einzige und nicht die wichtigste Antwort auf diese Problematik. Doch kann sie dazu beitragen, Wirtschaftsgeschichte und Sozialgeschichte nicht zu radikal auseinanderdriften zu lassen, weil sie ja eines der wichtigsten Scharniere thematisiert, durch das wirtschaftsgeschichtliche und sozialgeschichtliche Faktoren zusammenhängen und sich wechselseitig beeinflussen. Nirgends dürfte das Zusammenspiel von Marktkräften, technologischer Entwicklung und anderen ökonomischen Faktoren auf der einen Seite mit soziokulturellen Traditionen, sozialen Strukturen, psychologischen Faktoren und dem politischen System auf der anderen Seite, die Verknüpfung von Wachstum, Konflikten und Institutionen besser zu studieren sein als am Unternehmer im Unternehmen.

Wenn die Unternehmerngeschichte gegenwärtig dennoch nur relativ wenig Beachtung durch die allgemeine Wirtschaftsgeschichte findet<sup>10</sup>, dann liegt dies nicht nur, wie erwähnt, an der Art der von Wirtschaftshistorikern heute vor allem verwandten Theorien, nicht nur an der Unpopularität eines Gegenstandes, der seit den Katheder-sozialisten und erst recht im vergangenen Jahrzehnt hierzulande Objekt verbreiteter und gerade im akademischen Bereich recht wirksamer sozialkritischer Skepsis und Angriffe gewesen ist, wohl auch nicht primär an der Neigung einer sich immer stärker als „Strukturgeschichte“ verstehenden Disziplin zur Geringschätzung des „subjektiven Faktors“, zur Zurückhaltung gegenüber Ereignissen, Entscheidungen und Personen, sondern auch an dem derzeitigen Zustand der Unternehmerngeschichte selbst. Diese besteht, gerade hierzulande, vorwiegend noch immer aus Unternehmerbiographien und Firmengeschichten, aus Untersuchungen von Einzelaspekten, einzelnen Institutionen und Personen. Mit großen Unterschieden von Fall zu Fall enthalten diese Arbeiten Schönfärbereien im Stile älterer

und neuerer Hofhistorien sowie Besonderheiten von rein individual-historischem Interesse, aber oft auch wichtige Informationen über die innere Struktur der Unternehmen, über Arbeitsverhältnisse und Unternehmerverhalten, Informationen mit potentieller Bedeutung für größere, den Einzelfall übersteigende Zusammenhänge. Meist aber fehlt diesen Arbeiten das Element des Vergleichs, die übergreifende Fragestellung, die gekonnte Einbettung in die allgemeine Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Je mehr sich diese systematischer Zugriffe bedient, desto schwieriger wird es für eine derart stark individualisierende Unternehmensgeschichte, die Gefahr der Isolierung und der Irrelevanz abzuwehren. Als zu groß erweist sich dann meist der Spalt zwischen der liebevollen, aber isolierten Behandlung der einzelnen Unternehmerfamilie oder des einzelnen Unternehmens einerseits, den Diskussionen über Wachstumsprozesse und Konjunkturbewegungen, Kapitalmobilisierung oder Wirtschaftspolitik andererseits; es fehlen noch größtenteils die Synthesen mittlerer Reichweite, die jeweils einige Einzelstudien unter begrenzten Fragestellungen auswerten würden. Die Massen gedruckten Materials und die Berge veröffentlichter Einzelinformationen aus dem Bereich der Unternehmens- und Unternehmensgeschichte haben nicht zuletzt deshalb nur sehr spärlich Eingang in die allgemeine wirtschaftsgeschichtliche Diskussion gefunden<sup>11</sup>.

Dieser Forschungsstand erschwert den folgenden Versuch, einen Überblick über Unternehmer in der deutschen Industrialisierung etwa bis 1914 zu präsentieren. Die unübersehbare Menge nicht synthetisierten, nicht mit dem Ziel der Vergleichbarkeit erarbeiteten Materials, die geringe Zahl verfügbarer Teilsynthesen und das Fehlen einer überzeugenden, die Unternehmer- und Unternehmensgeschichte als Teil der sozialökonomischen Gesamtentwicklung thematisierenden Theorie machen es unmöglich, innerhalb begrenzter Zeit mehr als einen ersten, vorläufigen Versuch der Synthese zu erarbeiten, dessen Grenzen dem Leser kaum entgehen werden. Diese Grenzen liegen zum einen in dem häufig nur durch einige Einzelbeispiele, nicht durch systematische Evidenz abgesicherten, deshalb hypothetischen Charakter vieler Teilergebnisse; zum andern in der nicht genügend systematischen, wenn auch nicht ganz fehlenden Differenzierung nach Branchen und – besonders wichtig in der frühen Zeit – nach Regionen<sup>12</sup>; und schließlich in dem Mangel an einer umfassenden Theorie, die die einzelnen Teile dieses Überblickes überzeugender hätte zusammenschließen können. Diese Nachteile und Risiken scheinen mir jedoch geringer zu wiegen als die Chance, die beim gegenwärtigen Entwicklungsstand der deutschen Unternehmensgeschichte in Teilsynthesen und Generalisierungen

gen liegt, selbst wenn diese noch sehr vorläufigen Charakters sind oder gar primär als Angriffspunkte der Einzelkritik wirksam werden sollten.

## II. BEGRIFFE UND ABGRENZUNGEN

Ganz ohne begrifflichen Rahmen läßt sich freilich ein solcher Überblick nicht schreiben. Ein angemessener Unternehmer-Begriff, der dem Folgenden als Basis dienen kann, muß zwei Bedingungen erfüllen. Um die Behandlung der oben skizzierten Fragen<sup>1</sup> zu ermöglichen, muß er so definiert werden, daß die *ökonomischen Funktionen* des Unternehmers im Unternehmen und im Wirtschaftsprozess überhaupt ins Zentrum rücken, nicht etwa aber seine Klassenlage oder ein anderes Kriterium, das für sozialgeschichtliche Untersuchungen sehr brauchbar sein mag, aber die Suche nach dem Beitrag der Unternehmer zum wirtschaftlichen Wandel und Wachstum nicht erleichtern würde.

Zum anderen muß der Unternehmer-Begriff breit und allgemein genug definiert werden, um auf die – durch immense Wandlungen gekennzeichnete – gesamte Periode seit dem späten 18. Jahrhundert anwendbar zu sein und wenigstens ansatzweise Vergleiche zu anderen Ländern zu erlauben; zugleich sollte er spezifisch und konkret genug sein, daß er das Untersuchungsobjekt an sich durchhaltende Momente der deutschen sozialökonomischen Entwicklung in diesem Zeitraum bindet, an Momente, die zentral für die Herausbildung und Wirkungsweise der Unternehmerschaft waren. Im Vorgriff identifizieren wir als sich durchhaltendes, auch den Gegenstand dieses Überblickes stark prägendes, zentrales Entwicklungsmoment: die Industrialisierung unter kapitalistischem Vorzeichen. Unter deren Merkmalen sind hier vor allem hervorzuheben: a) die Entstehung und Entwicklung des Fabriksystems, das durch Kraft- und Werkzeugmaschinen, durch große Summen fixen Kapitals, räumliche Zentralisation, durch immer reifere Methoden, zunehmend auf wissenschaftlicher Basis, durch die Trennung der dispositiven von der ausführenden Funktion und ihre Verteilung auf verschiedene Personengruppen sowie durch arbeitsteilige Lohnarbeit auf vertraglicher Basis unter zentralisierter Kontrolle bei Trennung von Arbeitsplatz und Wohnsphäre charakterisiert ist; b) die Entstehung und Entwicklung weitgehend autonomer, gegenseitig vor allem durch Marktbeziehungen verbundener Wirtschaftsunternehmen auf der Basis von privatem Besitz und privater Verfügungsmacht über Kapital, das der Produktion und dem Tausch von Waren auf dem Markt zum Zwecke des Profits dient<sup>2</sup>.

Nach Prüfung anderer Definitionsversuche<sup>3</sup> wird im Folgenden unter Berücksichtigung der genannten Kriterien und in Anlehnung an einen Vorschlag von F. Redlich und A. D. Chandler<sup>4</sup> als Kern der *Unternehmer-Funktion* begriffen: das Treffen von wesentlichen („strategischen“) Entscheidungen über die Zielsetzung des Unternehmens, seine Position auf dem Markt und seine Beziehungen zur Umgebung überhaupt, wobei Profit- und Rentabilitätsbewertungen eine hervorragende Bedeutung zukommt; zu diesen Entscheidungen gehören insbesondere Entscheidungen über die Mobilisierung und die Kombination der Produktionsfaktoren, so vor allem über Investitionen und die Anstellung des leitenden Personals. Personen, unter deren Aufgaben diese Funktion vorwiegt, werden Unternehmer genannt.

Im Unterschied dazu sollen *Manager-Funktionen* dadurch gekennzeichnet sein, daß sie „taktischer“ Art sind, d. h. sich auf die Vorkehrungen und die Organisation beziehen, die zur Durchführung der Unternehmerentscheidungen nötig sind, dabei besonders auf die Innenstruktur des Unternehmens und die Überwachung der in ihm ablaufenden Tätigkeiten; so gehört es zu den Manager-Aufgaben, über die Beziehungen zwischen Teilen des Unternehmens und seine funktionale Organisation zu entscheiden, für ausreichende innere Koordination und Information zu sorgen, sowie die hierarchische Struktur des Unternehmens zu organisieren und die Kontrolle der Belegschaft zu gewährleisten. Personen, unter deren Aufgaben diese Funktion vorwiegt, werden Manager genannt.

*Im Unterschied zu verbreitetem Sprachgebrauch sieht diese Arbeit den Unterschied zwischen „Unternehmern“ und „Managern“ also nicht darin, daß dieser angestellt, jener aber selbständiger Eigentümer ist. Vielmehr können sich sowohl Eigentümer wie leitende Angestellte schwergewichtig auf Unternehmer-Funktionen (oder Managerfunktionen) spezialisieren und damit im Sinne dieser Arbeit Unternehmer (oder Manager) sein. Der weiter unten zu diskutierende Unterschied zwischen selbständigen Eigentümern und leitenden Angestellten verläuft quer zur hier benutzten funktionalen Unterscheidung zwischen Unternehmern und Managern. – Während die Innovation nur einen Aspekt der Unternehmerfunktion unter anderen darstellt<sup>5</sup>, kann auch die Managerfunktion innovative Elemente enthalten; beide implizieren Entscheidungen und Machtausübung. Sie unterscheiden sich durch Bezug auf verschiedene Entscheidungsbereiche.*

Sowohl die Unternehmer- wie die Managerfunktion sind von einer dritten Funktion zu unterscheiden, die für die Entstehung und die Entwicklung der Unternehmen von großer Bedeutung ist: die *Funk-*

*tion des Kapitalisten*, die Bereitstellung des nötigen Kapitals und die Übernahme des damit verbundenen Risikos.

Besonders in den Anfangsphasen der Industrialisierung, in kleineren Firmen aber auch noch heute, wurden und werden die Funktionen des Kapitalisten, des Unternehmers und des Managers von derselben Person oder derselben kleinen Personengruppe wahrgenommen. Erst in vielen großen Gesellschaften dieses Jahrhunderts ist die Trennung dieser Funktionen und ihre Verteilung auf verschiedene Personengruppen voll verwirklicht. Es bestanden und bestehen viele Zwischenstufen. Welche Personen(gruppen) innerhalb oder außerhalb des Unternehmens welche der drei genannten Funktionen wie und warum erfüllen und was das für Art und Erfolg dieser Funktionswahrnehmung bedeutet, ist eine Fragestellung, die das Folgende leitet.

Angesichts der hervorragenden Bedeutung des Produktionssektors in industrialisierenden Systemen wie auch aus Gründen der Quellenlage und der Arbeitsökonomie konzentriert sich diese Arbeit auf gewerblich-industrielle Unternehmer und Manager. Unternehmer und Manager im agrarischen und im tertiären Sektor werden nur am Rande berührt.

Kapitel III behandelt einige generelle Voraussetzungen und die wichtigsten Vorläufer der industriellen Unternehmer und Manager. Es unterscheidet die drei wichtigsten vorindustriellen Institutionen im gewerblichen Bereich, den Handwerksbetrieb, den Verlag und die Manufaktur; es analysiert ihre Leiter, den Handwerksmeister, den Verleger und den Manufakturunternehmer unter der Fragestellung, inwieweit und in welchen Grenzen sie den Unternehmern der späteren Industriellen Revolution glichen, typologisch als deren Vorläufer gelten können (Kap. III, 1). Einerseits dient diese Skizze vorindustrieller Erscheinungen dazu, den Hintergrund abzustecken, auf dem der spätere Unternehmer der Industrialisierung schärfer gekennzeichnet werden kann. Andererseits erlaubt sie (in Kap. III, 2) die Diskussion der Frage nach Kontinuitäten bzw. Diskontinuitäten zwischen vorindustriellen Gewerbetraditionen und Industrieller Revolution auf der Ebene der gewerblichen Institutionen und ihrer Leiter. Schließlich werden einige sozial- und kulturgeschichtliche Bedingungen behandelt (Kap. III, 3), die im Untersuchungszeitraum (spätes 18. bis frühes 20. Jahrhundert) die Entstehung und Entwicklung einer industriellen Unternehmerschaft erleichterten oder erschwerten.

Kap. IV analysiert die Unternehmer in der Durchbruchphase der deutschen Industrialisierung, also in der Zeit zwischen dem beginnenden Eisenbahnbau zu Anfang des zweiten Jahrhundertdrittels

bis zum großen konjunkturellen Einbruch Mitte der 70er Jahre<sup>9</sup>. Es unterscheidet die Unternehmer nach ihren beruflichen Startpositionen (vor allem Kaufmann-Unternehmer, Handwerker-Unternehmer und Techniker-Unternehmer) und arbeitet einige von deren Besonderheiten als Leiter von Unternehmen heraus (Kap. IV, 1). Es fragt (Kap. IV, 2) nach den vielfältigen Motiven der damaligen Unternehmer, die sie dazu führten, Unternehmen zu gründen und nach Expansion zu streben; dabei stößt es auf die Bedeutung von ökonomischen Motiven, Familiensinn, religiösen Einstellungen und nationalen Ideologien als psychologischen Motoren der Industrialisierung. Dann (Kap. IV, 3) werden die praktischen und schulischen Qualifikationen der damaligen Unternehmer geprüft, auch das Institut der Auslandsreise in seiner Bedeutung für die Entwicklung eines Unternehmer- und Managerpotentials in einem ökonomisch rückständigen, relativ spät startenden Land. Schließlich wird versucht (Kap. IV, 4), einige der zentralen Probleme damaliger Unternehmer und Manager zu identifizieren und herauszufinden, in welcher Weise, mit welchem Erfolg und in welchen Grenzen sie in der Lage waren, diese Probleme zu lösen. Die Probleme der Kapitalbeschaffung, der Buchführung, der Personalpolitik und die Methoden zur Lösung zentraler Koordinations- und Kontrollprobleme im entstehenden Großunternehmen finden dabei besondere Aufmerksamkeit.

Kap. V analysiert einige der zentralen Veränderungen von Unternehmertum und Management im letzten Viertel des 19. und in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts. Beim Übergang von Kap. IV zu Kap. V ändert sich der Zugriff: Während es möglich ist, Unternehmer und Manager in der ersten Industrialisierungsphase bis zu einem gewissen Grade als unabhängige Faktoren und treibende Kräfte der ökonomischen Entwicklung zu begreifen, gewinnt der Industrialisierungsprozeß in seinen späteren Phasen soviel selbständiges Momentum und Eigendynamik, daß es sinnvoller erscheint, Unternehmertum und Management nunmehr stärker als vorher als beeinflusste Faktoren und ihre Veränderungen deutlicher als Konsequenzen der Entwicklung zu verstehen. Entsprechend werden Unternehmer und Manager in Kap. IV wenigstens teilweise als Subjekte des Wandels behandelt – ohne die Faktoren zu vernachlässigen, die sie formten und bedingen; entsprechend konzentriert sich Kap. V auf übergreifende strukturelle Wandlungsprozesse in den Unternehmen wie in Wirtschaft und Gesellschaft überhaupt, und fragt, in welchem Wechselverhältnis sie mit den Veränderungen von Unternehmertum und Management standen.

In Anlehnung an das Konzept des Organisierten Kapitalismus, das eine Reihe miteinander verflochtener ökonomischer und sozialer Veränderungen thematisiert, die auf späteren Entwicklungsstufen kapitalistischer Industrialisierungsprozesse typisch auftreten und in Deutschland seit dem späten 19. Jahrhundert zu beobachten sind<sup>7</sup>, werden zunächst Wachstumsmuster expandierender Großunternehmen (einschließlich Diversifikation und funktionaler Integration) in ihrem Zusammenhang mit unternehmerischen Motiven, Zielsetzungen und Entscheidungen untersucht (Kap. V, 1). Dann werden Kartellierung und Verbandsbildung als Bedingungen und Folgen unternehmerischen und manageriellen Verhaltens behandelt (Kap. V, 2). Die meist unter dem Stichwort „Finanzkapital“ diskutierte, in der deutschen Entwicklung besonders wichtige Problematik des Verhältnisses von Bank- und Industrieunternehmern steht in Kap. V, 3 im Vordergrund. Kap. V, 4 diskutiert Veränderungen in der Zusammensetzung der Unternehmerschaft sowie in den unternehmerischen Funktionen und Mitteln im Zuge der zunehmenden, durch den Ausbau des technischen Hochschulwesens geförderten Verwissenschaftlichung der Produktionstechnik und ansatzweise auch des kaufmännischen Bereichs. Die – allerdings noch sehr begrenzte – Systematisierung und Verwissenschaftlichung des Managements, Bürokratisierungstendenzen und die Entstehung neuer Unternehmerorganisationen in den größten Gesellschaften jener Zeit werden in Kap. V, 5 behandelt. Danach geht es um den Aufstieg des angestellten Unternehmers und Managers und um die Bedeutung dieser Veränderung für die Ziele und Verhaltensweisen von Unternehmern und Managern (Kap. V, 6). Schließlich wird die Konsequenz all dieser Strukturwandlungen für Formveränderungen der Unternehmerfunktion und Unternehmersmacht diskutiert (Kap. V, 7).

Damit verzichtet die Untersuchung nicht ganz auf chronologische Gliederungskriterien. Um den gravierenden Veränderungen innerhalb des Untersuchungszeitraums gerecht zu werden und um die sich wandelnden gesamtwirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen, innerhalb deren sich die deutschen Unternehmer und Manager entwickelten, einigermaßen einzubeziehen, scheint dies sinnvoll und notwendig. Andererseits sind gerade in der Unternehmensgeschichte scharfe Einschnitte unmöglich, vor allem weil die Entwicklung in den verschiedenen Branchen äußerst ungleichmäßig verläuft und die Entwicklung einer kleinen Gruppe von Großunternehmen der großen Masse der kleinen und mittelgroßen Unternehmen, hinsichtlich der Praxis von Unternehmern und Managern, gewissermaßen um Jahrzehnte voraus zu sein pflegt. Dies macht jede Generalisierung auf diesem Gebiete so schwierig

und jede scharfe Datierung vergeblich. Vieles von dem, was in Kap. IV behandelt wird, hat deshalb auch Gültigkeit für das letzte Viertel des 19. und das frühe 20. Jahrhundert; auch heute noch gibt es viele Unternehmen mit vielen jener Merkmale, die in dieser Untersuchung im Kapitel über die Industrielle Revolution behandelt werden. Die trotz dieser Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen vorgenommene Zuordnung systematischer Probleme und Charakterisierungen zu einem von drei chronologischen Abschnitten muß deshalb unscharf bleiben; sie orientiert sich teilweise daran, was die jeweils vorherrschende Tendenz in einem Zeitraum darstellt, aber daneben auch daran, was die zwar noch minderheitlichen, jedoch zukunftsweisenden Neuansätze des jeweiligen Zeitraums ausmachen. Eine gewisse Konzentration auf die größeren Unternehmen und ihre Leiter ergibt sich, außer aus Gründen des gegenwärtigen Informationsstandes, auch aus diesem Zusammenhang.

### III. VORAUSSETZUNGEN UND VORLÄUFER

#### 1. Handwerk – Verlag – Manufaktur

Im Unterschied zu vielen Ländern, die nach dem Zweiten Weltkrieg mit der Industrialisierung begannen, fußte die deutsche Industrielle Revolution des zweiten Jahrhundertdrittels auf einer Jahrhunderte alten gewerblichen und kommerziellen Tradition, die sich mit großen regionalen Unterschieden langsam fortentwickelt hatte und bedeutsame Inseln in einer ansonsten primär agrarischen Gesellschaft bildete. Obwohl meist weniger entwickelt als in den westeuropäischen Ländern, hatten doch der Groß- und Fernhandel einerseits, die gewerbliche Produktion andererseits, vor allem im Rheinland und in Westfalen, in Sachsen, in Südwestdeutschland und in Schlesien den tiefen Rückschlag des 30jährigen Krieges allmählich aufgeholt und solche Fortschritte gemacht, daß seit Ende des 18. Jahrhunderts – vor allem in einigen Branchen der Textilproduktion, in der Metallherstellung, in der Metallverarbeitung und im Bergbau – Fabriken mit Dampfkraft und Arbeitsmaschinen nach westeuropäischem Beispiel entstanden, wenn auch sehr unvollkommen und nicht in dem Ausmaß, daß man schon von einem gesamtwirtschaftlichen „take off“ hätte sprechen können. Diese Entwicklung trug nicht nur zur Entstehung von investierbaren Geldfonds, zur Ausbildung von gewerblichen Arbeitskräften und zur Fortentwicklung technischer Methoden bei, sondern ließ auch ein Unternehmertum und ein Unternehmerpotential entstehen, das in der Industriellen Revolution förderlich zu Buche schlug.

Inwieweit bestand Kontinuität zwischen den Unternehmern und Managern der Industriellen Revolution einerseits und den Unternehmern und Managern des 18. und frühen 19. Jahrhunderts andererseits? Zur Beantwortung dieser Frage ist es nützlich, zwischen drei vorindustriellen gewerblichen Organisationsformen und ihren Trägern zu unterscheiden, wenn diese in der Realität auch häufig in Verknüpfungen und Mischformen auftraten: zwischen Handwerkern, Verlegern und Manufakturisten.

Der typische *Handwerksmeister*, der – um 1800 meist allein oder aber mit einer sehr kleinen Zahl von Gesellen und Lehrlingen – ohne Maschinen und wenig arbeitsteilig produzierte, verband Lei-

tung und Ausführung in einer Person, kannte keine ausgefeilte Kapitalrechnung, beschaffte sich seine Rohstoffe selbst und verkaufte seine Produkte auf dem lokalen Markt an Endverbraucher, teilweise wohl auch an Händler. – Von dieser dezentralisierten Produktionsform unterschied sich der *Verlag* (putting-out system), der eine Zentralisation des Vertriebs, manchmal auch eine Zentralisation der Rohstoffbeschaffung und des Produktionsmittelbesitzes, auf fortgeschrittener Stufe auch eine arbeitsteilige Koordination der weiterhin räumlich dezentralisierten Produzenten, implizierte. Die verlegten Handwerker produzierten für einen gemeinsamen, vor Aufnahme der Warenherstellung bekannten Groß-Abnehmer, den Verleger, der die Ware nicht selbst verbrauchte, sondern meist auf einem überlokalen Markt weiterverkaufte; zunehmend bestimmte der Verleger Art, Menge, Qualität und Preis der Ware; manchmal stellte er den Handwerkern die Rohstoffe bzw. Halbfabrikate, manchmal auch die Werkzeuge zur Verfügung; die Selbständigkeit der Handwerker wandelte sich so zur Abhängigkeit vom Verleger; zunehmend gewann dieser Einfluß auf den Produktionsvorgang selber und konnte ihn arbeitsteilig strukturieren; dabei wandelte sich dann der Handwerker zum dezentralisiert arbeitenden Teilarbeiter. – *Manufaktur* meinte dagegen einen arbeitsteilig strukturierten, aber – im Unterschied zur Fabrik – noch ohne Maschinen arbeitenden Großbetrieb, der groß genug war, daß im Unterschied zum Handwerksbetrieb die Produktionsleitung durch den Manufakturier und die Ausführung durch die Arbeiter funktional klar voneinander geschieden und im Unterschied zum Verlag räumlich zentralisiert waren. Im Unterschied zum Handwerksbetrieb und zum Verlagssystem setzte sich in der Manufaktur die Scheidung zwischen Wohn- und Arbeitsplatz, zumindest für die meisten Arbeiter, durch<sup>1</sup>.

Es kann kein Zweifel daran bestehen, daß von den Leitern dieser drei Gewerbeformen der typische Handwerker sich am schärfsten vom Typ des industriekapitalistischen Unternehmers unterschied: Ihm fehlte dessen Spezialisierung auf nicht-ausführende Tätigkeiten, häufig wohl auch dessen Markt- und Profitorientierung; er kannte keine ausführliche Kapitalrechnung; er war nicht wie jener mit dem Management eines kapitalintensiven, arbeitsteiligen Großbetriebs, auch nicht mit Lohnarbeitern konfrontiert; besonders wenn er zünftig organisiert war, aber häufig auch, wenn, wie oft im späten 18. Jahrhundert und erst recht im 19. Jahrhundert der Fall, die Regeln der Zünfte ihn nicht oder kaum banden, tendierte er eher zur Fortsetzung überlieferter Produktions- und Verkaufsmethoden als zu deren Veränderung, jedenfalls nicht

zu deren radikaler und abrupter Verbesserung, solange sie für seine „Nahrung“ und sein Wohlergehen ausreichten. Die Gewinne, die der Handwerksbetrieb abwarf, waren zudem selten so hoch, daß sie ihren Meister zur Expansion, Veränderung und Innovation gedrängt hätten. Um 1800 arbeiteten ca. die Hälfte aller gewerblich Tätigen in Handwerksbetrieben, und zwar meist in selbständiger Stellung. Es gab mehr als eine Million Handwerksmeister<sup>2</sup>. Aber selbst in den Branchen, die teilweise schon vor, teilweise in der Industriellen Revolution die Fabrik, die „große Industrie“, hervorzubringen begannen, waren die Inhaber gutgehender Handwerksbetriebe nicht das hauptsächliche Rekrutierungsfeld für industriekapitalistische Unternehmer. In der Regel, so scheint es, wuchs die Fabrik der ersten Industrialisierungsphase nicht allmählich aus einem längst bestehenden Handwerksbetrieb heraus, ging der industriekapitalistische Unternehmer nicht aus dem gestandenen Handwerksmeister hervor. Auf welche Weise handwerkliche Traditionen dennoch der entstehenden Industrie zugute kamen, soll weiter unten noch besprochen werden<sup>3</sup>.

Sehr viel unmittelbarer war der Zusammenhang zwischen den Verlags-Unternehmern des späten 18. und frühen 19. Jahrhunderts und dem entstehenden Fabrikunternehmertum. Verleger – das waren in den Handels- und Gewerbezentren Sachsens, des Rheinlands oder der Augsburger Gegend meist ehemalige Kaufleute oder doch Mitglieder von wohlhabenden Kaufmannsfamilien mit Traditionen im Groß- und Fernhandel, daneben auch ehemalige Handwerker und manchmal auch Beamte. Besonders die vorwiegenden Kaufmann-Verleger unter ihnen verfügten über ausgeprägte Markterfahrung und Marktorientierung. In Branchen, in denen es um massenhaften Absatz relativ homogener Güter (z. B. Tuche, Bänder, Uhren, Nadeln, Messer etc.) ging, synchronisierten sie die Produktion mit der sich ändernden Nachfrage auf sich vergrößernden und differenzierenden Märkten, in einem Ausmaß, in dem es dem traditionellen, auf seinen lokalen Umkreis beschränkten Handwerker nicht möglich war. Besonders wirkte sich diese Überlegenheit des Kaufmann-Verlegers in Branchen wie der Textilherstellung aus, in denen der Vertrieb, die Beantwortung, die Antizipation und die Schaffung von wechselnder Nachfrage mindestens ebenso wichtig waren wie die Technik der Produktion selbst. Profitorientiert und häufig schon schriftlicher Kontrollverfahren mächtig, oft bereit zu Neuerungen und dem Überkommenen weniger stark verhaftet als der durchschnittliche Handwerker, trugen diese Leiter dezentralisierter Großbetriebe ohne großes fixes Kapital schon vor der Zentralisation zum technisch-

industriellen Fortschritt und seinen sozialen Kosten bei: Die Verwandlung der selbständigen Handwerker in häufig scharf ausgebeutete Teilarbeiter war ihr Werk; sie erhöhten die Produktivität durch fortschreitende Teilung der Arbeit, entschieden über die Differenzierung und Ausweitung der Produktionsbereiche und trugen zur Fortentwicklung der Produktionstechnik bei, indem sie die Produktkontrollen verschärften und in einigen Fällen die Werkzeuge modernisierten – bis hin zur Verteilung von Hand-Spinnmaschinen (und später von Nähmaschinen) in den Häusern der Heimarbeiter<sup>4</sup>.

Der Verleger nahm damit bereits wichtige Funktionen eines industriellen Unternehmers wahr und sorgte für Innovationen im Produktions- wie im Vertriebsbereich. Dagegen erfüllte er noch kaum die Funktion des Kapitalisten, da es im dezentralisierten Großbetrieb an fixem Kapital noch weitgehend mangelte<sup>5</sup> und meist der Besitz der Werkzeuge auf die unmittelbaren Produzenten verteilt war. Auch für die Aufgaben des Managers brauchte er sich angesichts des dezentralisierten Charakters der Produktion noch kaum zu interessieren.

Schon bevor die Maschinisierung zur Zentralisation der Produktion anreizte, begannen viele Verleger, Arbeitsvorgänge räumlich zu integrieren und damit schrittweise zum Manufakturunternehmen zu werden. Sie taten dies aus wechselnden Motiven und Anlässen: um angesichts sich differenzierender, teilweise schon modisch wechselnder Nachfrage und heftigerer Konkurrenz, steigender Qualitätsansprüche und teurer Rohstoffe, die Produktion stärker kontrollieren und kontinuierlicher beeinflussen zu können; um sich – ähnlich wie spätere Großunternehmen auf dem Weg der Integration – vom Zulieferanten oder Weiterverarbeiter unabhängiger zu machen; oder um verfügbare Produktionsgeheimnisse im eigenen Haus sicherer verwerten oder Zunftregeln ungestörter durchbrechen zu können. Erst recht gingen Verleger zum zentralisierten Großbetrieb über, wenn sie die Wasserkraft, später die Dampfkraft für einzelne Produktionsvorgänge auszunützen oder Werkzeugmaschinen aufzustellen begannen. Meistens blieb ein Teil der Produktion – im Textilbereich am längsten die Weberei – dezentralisiert, am frühesten wurde die Endverarbeitung in großen, oft schon mehrstöckigen Häusern, in Werkstätten mit bis zu mehreren hundert Arbeitern zusammengefaßt.

In dem Maße, in dem sich einzelne Verleger – vor allem in der ohnehin den gewerblichen Bereich dominierenden Textilbranche, aber auch im metallverarbeitenden Gewerbe und anderswo – zum Manufakturunternehmen wandelten, änderten sich ihre Funktio-

nen und wurden sie dem Fabrikunternehmer der Industriellen Revolution ähnlicher: Manufakturunternehmer hatten im Unterschied zum reinen Verleger neben dem zirkulierenden Kapital große Mengen fixen Kapitals aufzubringen und rentabel einzusetzen. Während sich der Verleger dem Vertrieb, der allgemeinen Organisation und ggf. noch der Rohmaterial-Beschaffung hatte widmen können, kontrollierte der Manufakturier außerdem noch die Produktion unmittelbar<sup>6</sup>. Fragen der inneren Organisation, der Technik und des Personal-Managements traten damit neben die primär kaufmännischen, kaufmännisch-organisatorischen und finanziellen Funktionen, die für den reinen Verleger im Vordergrund standen. Von vielen Manufakturunternehmern des 17. und 18. Jahrhunderts – man denke etwa an die führenden Mitglieder der Krefelder Mennoniten-Familie von der Leyen und ihre Seidenmanufakturen, die 1794 über ein Eigenkapital von mehr als 1,2 Millionen Taler verfügten – wurden die Funktionen des Kapitalisten, Unternehmers und Managers in einer Person zusammengefaßt<sup>7</sup>.

Jedoch verdrängte die Manufaktur den Verlag nicht in größerem Maße – vielmehr überwog diese dezentralisierte Produktionsform gerade in den fortgeschrittenen Gewerbelandschaften, in denen – wie im Rheinland – die Hauptanstöße zur gewerblichen und kommerziellen Modernisierung von Kapitalisten und privaten Unternehmern, weniger vom Staat ausgingen, sehr deutlich vor den Manufakturen<sup>8</sup>. Umgekehrt entstanden keineswegs alle Manufakturen des späten 18. oder 19. Jahrhunderts durch allmählichen Übergang aus dem Verlag. Vielmehr gab es seit Jahrhunderten im Bereich der Förderung und ersten Weiterverarbeitung der Grundstoffe Unternehmen, die arbeitsteilige Kooperation kannten, räumlich konzentriert waren, verschiedene Produktionsstufen (etwa von der Erzförderung über den Hochofen und das Hammerwerk bis zur Waffenherstellung) integrierten, die Größe eines Handwerksbetriebs überstiegen, früh einzelne Arbeitsgänge mechanisierten und oft einfache Antriebsmaschinen (Wasserkraft) benutzten<sup>9</sup>.

Darüber hinaus wurden auch in den weiterverarbeitenden Gewerben im 17. und 18. Jahrhundert Unternehmen sofort als völlig oder teilweise zentralisierte Großbetriebe gegründet, und zwar in zunehmender Zahl. In der Tat scheint es so, als ob gerade in Regionen bzw. in Gewerbezweigen, in denen keine gewachsene handwerkliche und kommerzielle Struktur vorhanden war, die einem Verlag hätte als Grundlage dienen können, Gründer sich quasi notgedrungen zur Errichtung eines zentralisierten, mehrere Funktionen und Produktionsstufen integrierenden Manufaktur-

unternehmens entschließen mußten, wenn sie nicht überhaupt den Plan der Errichtung eines entsprechenden Gewerbebetriebs aufgeben wollten. Dies gilt einerseits für Unternehmer, die etwa aus religiösen Gründen oder um dem Widerstand etablierter Zünfte zu entgehen, die Stadt mit ihrer gewerblichen Struktur und ihren entwickelten Hilfgewerben verließen und in ländlicher Umgebung mit importierten Arbeitern ein Unternehmen starteten<sup>10</sup>. Das zeigt sich auch an den Gründungen adliger Grundbesitzer, die auf ihren Gütern zur Ausnützung eigener oder nahegelegener Bodenschätze früh große und vor allem hoch diversifizierte Unternehmen anlegten<sup>11</sup>. Wenn sie in gewerbearmer Gegend überhaupt ein Unternehmen betreiben wollten, so mußte dieses auch manche Produktionsstufe enthalten, manche Funktion erfüllen, die der Unternehmer in einer Gegend mit entwickelter Gewerbestruktur wahrscheinlich einem dazu bereiten Zulieferer, Weiterverarbeiter, Hilfgewerbe oder/und Kaufmann überlassen hätte. Umgekehrt konnte ein Unternehmen in einer Gegend mit wenig Konkurrenz relativ gefahrlos neue Produktionslinien aufnehmen, während es in alten Gewerbegebieten bei einem solchen Unterfangen sich erst mühsam gegen etablierte erfahrene Spezialisten auf dem neu betretenen Teilmarkt hätte durchsetzen müssen. Ähnliches gilt für die merkantilistische Gewerbepolitik absolutistischer Fürsten, die oft ohne Rücksicht auf reale Marktchancen in gewerbearmen Gegenden versuchten, durch Eigengründung oder durch Privilegierung angeworbener Privatunternehmer Gewerbeunternehmen wie Seiden- oder Porzellanmanufakturen, Textil- und Waffenproduktionen aus dem Boden zu stampfen. Der zentralisierte und integrierte Großbetrieb, den der kalkulierende Privatunternehmer wegen seiner Kapitalintensität und der damit zusammenhängenden Risikovergrößerung häufig lieber vermied, solange nicht sehr gewichtige ökonomische Gründe für ihn sprachen, war insofern schon vor der Industriellen Revolution eine Konsequenz der relativen Rückständigkeit, die quasi gewaltsam aufgeholt werden sollte. Es paßt in dieses Bild, daß meistens die staatlichen oder staatlich stark beeinflussten Unternehmen, das heißt jene, für deren Errichtung sich kein kalkulierender, profitorientierter Privatunternehmer gefunden hatte, größer und diversifizierter, selten aber erfolgreicher oder gar überlebensfähiger waren als die Privaten<sup>12</sup>.

Der Leiter der Manufaktur der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts glich dem späteren Fabrikherrn der Industriellen Revolution nicht nur darin, daß er die Funktionen des Kapitalisten, Unternehmers und Managers häufig in einer Person vereinigte, son-

dern auch darin, daß er in einer Minderheit von Fällen entweder die Funktion des Kapitalisten oder die des Managers an andere Personen oder Institutionen abtrat. Wenn auch sicherlich die überwiegende Masse des Manufakturkapitals von Kaufleuten, daneben von Handwerkern, einzelnen Beamten und vor allem in Bergbau und Grundstoffindustrie von adligen Grundbesitzern aufgebracht wurde, von Privaten also, die dann auch – häufig unter starkem staatlichen Einfluß – die wichtigsten Unternehmerentscheidungen trafen, so gab es doch auch viele Fälle, in denen Manufakturen mit öffentlichen Mitteln gegründet wurden. Solange sie nicht, was die Behörden in der Regel anstrebten, an Private verkauft werden konnten, wurden solche Unternehmen von behördlichen Kommissionen und Beamten, von Pächtern und von beauftragten Unternehmern ohne größeren Kapitalbesitz geleitet, die dazu nicht selten in Beamtenpositionen einrückten. Eine ähnliche personelle Trennung zwischen Kapitalbesitz und Unternehmerfunktion trat auch bei den Manufakturen auf, die von privaten *Gesellschaften* betrieben wurden. Deren Zahl nahm jedenfalls in Sachsen während des 18. Jahrhunderts zu<sup>13</sup>. – Umgekehrt gab es gerade in den rückständigeren Gegenden mit starkem Staatseinfluß einige wenige Unternehmer, die in mehreren Sparten zugleich tätig waren und zweifellos in ihren weitverzweigten, kaum integrierten Geschäften – heutigen Konglomeraten ähnlich – das tägliche Management an Fachleute (Handwerker und ehemalige Beamte zumeist) delegierten. Die nach Berlin zuwandernden Großunternehmer David Splitgerber und Gottfried Adolph Daum, die neben ihrem vielseitigen internationalen Großhandel nicht nur – wie üblich – Bank- und Speditionsgeschäfte betrieben, sondern auch vier staatliche Metallwerke pachteten, auf Antrieb des Königs die Spandauer Gewehr- und Waffenmanufaktur anlegten und Zuckersiedereien, eine Spiegelmanufaktur, eine Elfenbeinkammanufaktur und eine Knochenmehlmanufaktur erwarben, konnten zweifellos nicht in all ihren Betrieben die alltägliche Leitungsarbeit ausführen<sup>14</sup>. Auch die adligen Unternehmer, die vor allem in Schlesien und Böhmen, vereinzelt auch in anderen deutschen Territorien, ihr landwirtschaftlich erarbeitetes Kapital und ihre Privilegien benutzten, um vor allem in Grundstoffindustrien – Bergbau, Hüttenwesen, Metallverarbeitung, Ziegeleien und Glasherstellung, daneben Brennereien und Destillieren – unternehmerisch tätig zu werden, dürften in den meisten Fällen das Management ihrer industriellen wie oft auch ihrer landwirtschaftlichen Unternehmungen an bürgerliche Geschäftsführer, Oberfaktoren und Inspektoren delegiert haben<sup>15</sup>.

Den Manufakturunternehmern und Verlegern des 18. Jahrhunderts, gleich ob es sich um ehemalige Kaufleute, Handwerker, Beamte oder Grundbesitzer handelte, war meist die Absetzung von der zünftigen Handwerkerschaft und den etablierten Kaufmanns-Gilden gemeinsam. Zu viel gesagt wäre es, sie als Außenseiter zu bezeichnen; dafür wurden viele von ihnen zu reich und mächtig. Auch waren sie selten Emporkömmlinge aus den Unterschichten. Häufig aber, wenn auch nicht immer, standen sie in gewisser Spannung zu den alteingesessenen Gewerbetreibenden, waren sie nicht völlig – oder doch nicht von Anfang an – in die Sozialstruktur ihrer Wirkungsgebiete integriert. Westdeutsche Unternehmer, die häufig Abkömmlinge von Familien waren, die protestantischen Minderheiten angehörten und manchmal als religiös Verfolgte ins Land gekommen waren, brachten es zwar schon im 18. Jahrhundert zu großem Reichtum, sozialem Ansehen und ausgeprägtem bürgerlichen Selbstbewußtsein, sie setzten sich jedoch typischerweise nicht in den alten Gewerbe- und Handelsstädten (wie Köln, Düsseldorf und Frankfurt) durch, sondern eher in kleinstädtisch-ländlichen Gegenden, wo ihnen die Zünfte und Gilden weniger Hindernisse in den Weg legen konnten. Die Metallindustriellen, die wie die Familien Stumm und Hoesch von alten Hütten- und Hammerwerksbesitzern abstammten, hatten ihr Gewerbe häufig einstmals als landwirtschaftlichen Nebenbetrieb gehandhabt und standen schon dadurch, obwohl angesehen und alteingesessen, in deutlicher Distanz zum städtischen zünftigen Gewerbe<sup>16</sup>.

In Gebieten mit stärkerer merkantilistischer Förderungspolitik – und das hieß meist zugleich: mit schwächeren Initiativen seitens einheimischer Privatunternehmer – war die Anziehungskraft des Hofes stark genug, um viele Unternehmer dazu zu veranlassen, ihre Manufakturen in den Residenzstädten zu gründen und ihre Verlage dort zu zentrieren. Widerstände der Zünfte brauchten sie nicht durch Ausweichen aufs Land zu umgehen, sie unterliefen sie mit Hilfe der Privilegien des Fürsten. Politische Faktoren beeinflussten damit die Standortwahl und führten oft zu Gründungen, die unter ökonomischen Gesichtspunkten – Zugang zu Rohstoffen und Märkten – nicht optimal konzipiert waren und in Schwierigkeiten gerieten, sobald der politische Wind drehte, bzw. die merkantilistische Manufakturpolitik um 1800 von wirtschaftsliberalen Beamten fallen gelassen wurde<sup>17</sup>. Auch unter dem prägenden Einfluß merkantilistischer Manufakturpolitik gehörten die Manufakturunternehmer meist nicht zum alteingesessenen, wohl etablierten Kern der Bevölkerung in der betreffenden Region. Die Manu-

fakturpolitik der Fürsten stützte sich primär auf angeworbene Zuwanderer mit Kenntnissen und Erfahrungen aus fortgeschrittenen Gebieten; in der Regel wurden kapital- und kenntnisstarke Unternehmer aus der Schweiz, Frankreich und den Niederlanden gern aufgenommen; doch scheint die Zahl der Einheimischen unter den Manufakturunternehmern im späten 18. Jahrhundert zugenommen zu haben, wie andernorts die Bereitschaft privater einheimischer Manufakturiere zunahm, auch ohne durchgreifende fürstliche Privilegien Unternehmen zu gründen und zu betreiben<sup>18</sup>.

Auch in den rückständigeren Gebieten Deutschlands fehlte es im 18. Jahrhundert nicht an Leuten, die nach Gewinn und Reichtum strebten und bereit waren, Projekte wie Manufakturen und Verlage zu betreiben, wenn sie die nötigen staatlichen Konzessionen – häufig allerdings auch: Hilfestellungen – erhielten. Die Zahl der Gesuche um Privilegien und Konzessionen überstieg meistens die Zahl der tatsächlich gewährten Privilegien und Konzessionen. Unter den Petenten befanden sich zahlreiche durchziehende „Projektmacher“, die schon vieles versucht und mit vielem gescheitert waren, aber dennoch häufig für nützliche Neuerungen gut waren; daneben reine Scharlatane, die phantastische technische Erfindungen und Geheimnisse bei Hofe anboten, Schwindler, die sich in den ohnehin häufigen Korruptionen und Betrügereien auszeichneten.

Die damalige Geschäftsmoral war gerade in den rückständigeren Gebieten gering. Die konzessionierenden Behörden bemühten sich – oft mit untauglichen Kenntnissen, ohne generelle Regeln und nicht ohne selbst unsachlichen, wirtschaftsfremden, z. T. auch Bestechungseinflüssen nachzugeben – eine Auswahl zu treffen und übten dadurch wie durch spätere Kontrollen, Eingriffe und Subventionen wichtige unternehmerische Funktionen aus. Nicht der profitorientierte Unternehmer fehlte, der alles wahrnahm, was ihn zu Erfolg und Reichtum führte; wohl aber mangelte es häufig an Personen, die Profitorientierung mit Sachkunde und Fähigkeiten verbanden, um die ohnehin nicht allzu großen Marktchancen und Entwicklungsmöglichkeiten realisieren zu können.

Der gute Manufaktur-Unternehmer war ein vielseitiger, gewandter, anpassungsfähiger Empiriker, der vielfältige Kenntnisse benötigte; er brauchte Übersicht über die in Frage kommenden Absatzmöglichkeiten, Hauptabnehmer, Märkte und Messen; er benötigte Grundkenntnisse über seine Produkte und Produktionsverfahren, er sollte von technischen Neuerungen wissen und sie gegebenenfalls erwerben, einführen und durchsetzen. Kaufmännische

und technische Kenntnisse hatte er im Idealfall auf Reisen ins Ausland und bei der Arbeit in bekannten, wohl renommierten Großbetrieben, wie der Schüleschen Textil-Manufaktur in Augsburg, erworben. Sowohl für den Vertrieb wie für die Kenntnisse von technischen Neuentwicklungen waren und blieben seine persönlichen Kontakte von größter, ja entscheidender Wichtigkeit. Dies galt auch für seine Fähigkeit, die knappen qualifizierten Arbeitskräfte aus entwickelteren Gewerbelandschaften anzuwerben und zu importieren. Im Unterschied zu Verlegern und Handwerkern mußte er eine größere Anzahl nichtzünftiger Arbeitskräfte einsetzen, z. T. ausbilden, motivieren, für den Betrieb erhalten, kontrollieren und disziplinieren. Auch außerökonomische Mittel standen dem Manufakturier zu diesem Zwecke manchmal zur Verfügung: die Obrigkeit erlaubte ihm ab und zu, den Arbeitsplatzwechsel seiner Arbeiter zu verbieten oder Hilfskräfte aus den Zwangsarbeitshäusern zu beziehen. In einigen Fällen übten Manufakturunternehmer – ähnlich den Grundherren – die niedrige Gerichtsbarkeit über ihre Arbeitskräfte aus. Bei Mangel an ausreichenden Wohngelegenheiten baute der Unternehmer, besonders in ländlichen Gegenden, Unterkünfte für die herangezogenen Arbeitskräfte. Diese wohnten manchmal sogar in der Manufaktur selbst. Er bemühte sich um rechtliche Privilegierung (Befreiung vom Militärdienst und von der Steuerpflicht) der importierten qualifizierten Arbeiter und beutete in der Regel die einheimischen Ungelernten und Angelernten – darunter viele Kinder – um so drastischer aus.

Schließlich benötigte der gute Manufakturier unter der merkantilistischen Politik ein großes Ausmaß an diplomatisch-politischen Fähigkeiten, an Talent zur Intrige, Bestechung und Anpassung an die Obrigkeit. Seine Kontakte zum Fürsten und seinen Beamten waren zentral in jenem vorliberalen Wirtschaftssystem, in dem politische Entscheidungen und politische Interessen ganz unmittelbar in die Produktions- und Verteilungsprozesse eingriffen. Wenigstens kurzfristig entschied über den Bankrott eines Unternehmens nicht sein Mißerfolg auf dem Markt, sondern der Entzug der obrigkeitlichen Unterstützung, Konzessionen, Privilegien, Zollvorteile, Aufträge und Subsidien. Rote Zahlen wurden häufig erst gefährlich, wenn die fürstliche Untersuchungskommission sie bemerkte. Die Politik der Behörden war oft wenig marktkonform, sprunghaft und schwer kalkulierbar. Obwohl stärker vor den Unbilden des Marktes geschützt als der mehr auf sich selbst gestellte Unternehmer in den Westprovinzen, trug der Manufakturier in Berlin oder München deshalb ein höheres Risiko als jener. Großer

Reichtum, staatliche Titel und Nobilitierung winkten ihm ebenso wie Armut und Elend im Falle des Scheiterns<sup>19</sup>.

Wenn die Kalkulierbarkeit des politischen Rahmens Voraussetzung eines zweckrational kalkulierenden kapitalistischen Unternehmertums ist, so bot die merkantilistische Politik der absolutistischen Fürsten dafür äußerst schlechte Voraussetzungen. Die Situation erzog vielmehr flexible, äußerst regsame, mit allen Mitteln kämpfende, ehrgeizige und wohl auch wagemutige Unternehmer, die gleichwohl mehr auf Politik als auf Ökonomie setzten, vom stetig-kalkulierenden, langfristig-planenden, nüchtern-zweckrationalen Verhalten des späteren industriekapitalistischen Unternehmers weit entfernt waren und angesichts der Unstetigkeit der Verhältnisse gern Rentier oder Rittergutsbesitzer wurden, wenn sie genug Reichtum erworben hatten.

Als Manager blieben die Leiter von Unternehmen, die (z. B. im relativ hoch entwickelten Franken) immerhin durchschnittlich 45, in der Spitze bis zu 500 Arbeiter beschäftigten und erstmals fixen Kapitals in größerem Umfang bedurften, meist kleinbetrieblich-unsystematischen Methoden verhaftet. Die sich erstmals in der Manufaktur stellenden, auch für die spätere Fabrik typischen Management-Probleme lösten sie in der Regel nicht: Ohne Kenntnis einer geordneten Buchhaltung und ohne einen Begriff von Abschreibung zu besitzen, gelang es ihnen nicht, ihre Gebäude, Geräte und Werkzeuge als fixes Kapital in Geld auszudrücken und auf ihre Rentabilität zu überprüfen. Die Unterschätzung des Kapitalbedarfs eines rentablen Großunternehmens scheint eine empfindliche Schwäche jener Unternehmer gewesen zu sein. Oft fehlte auch die einfachste Buchhaltung in den Manufakturen des 18. Jahrhunderts; entsprechend mangelte es an Übersicht über Rentabilität und Finanzen; oft glaubten sie einen Gewinn erzielt zu haben, wenn am Jahresende Geld in der Kasse war! Langfristige Planung der Rohstoffbeschaffung und der Investition war ihnen fremd. Ohne genaue Kontrollen war es ihnen unmöglich, ihre täglichen Entscheidungen strikt an Kriterien der Rentabilität auszurichten. – Auch die Probleme im Zusammenhang mit dem Management einer größeren Anzahl von zentralisierten Arbeitskräften umgingen viele damalige Unternehmer statt sie zu lösen: das Zwischenmeistersystem („internal contracting“) war häufig; die zentrale Kontrolle der Arbeitskräfte endete also bei den Meistern, die in eigener Verantwortung und relativer Unabhängigkeit Arbeiter anstellten, lenkten, bezahlten, bestraften und entließen. – Schließlich scheinen die meisten Manufaktur-Unternehmer den technischen Fortschritt bestenfalls imitiert, selten aber selbständig

vorangetrieben zu haben. Es ist bemerkenswert, daß die Schwächen und Eigenarten der Manufakturunternehmer des 18. Jahrhunderts den Schwächen und Eigenarten gleichen, wie sie bei Unternehmern in heutigen Entwicklungsländern häufig sind: Nicht an Profitstreben, Marktbezogenheit und Fähigkeiten zum politischen Handeln fehlt es, sondern an Fähigkeiten und Neigung zum zweckrationalen, systematischen, stetigen Management und zur innovatorischen Beherrschung der technologischen Prozesse. Insofern unterschieden sie sich deutlich vom typischen Fabrikunternehmer der Industriellen Revolution<sup>10</sup>.

Diese Mängel an unternehmerischen und manageriellen Fähigkeiten und die äußerst starke Abhängigkeit der Manufakturunternehmen von den persönlichen Fähigkeiten und Kontakten ihrer Leiter, die Kapitalknappheit der meisten Unternehmen, die aus der Zurückhaltung vermögender Personen gegenüber Investitionen im unsicheren Manufakturbereich resultierte, daneben wohl auch die geringen Chancen, die die relativ unterentwickelten, politisch zersplitterten Märkte boten, begrenzten die Lebenserwartung der durchschnittlichen Manufaktur in bemerkenswerter Weise. Von 190 bayerischen Manufakturen bestanden 50 % weniger als 20, 22 % weniger als 10 Jahre. Im gewerblich fortgeschrittenen Franken erlag ein Viertel der altersmäßig bekannten Manufakturen ihren Schwierigkeiten in den ersten zehn Jahren, doch 30 % wurden immerhin älter als 50 Jahre. Die Konkurse (allerdings auch die Neugründungen) nahmen zwischen 1800 und 1830, also in der Epoche des sich durchsetzenden Wirtschaftsliberalismus, zu<sup>11</sup>.

## 2. Das Problem der Kontinuität von der vorindustriellen zur industriellen Periode

Was bedeutete diese Manufaktur-Tradition für das Unternehmer- und Managerpotential in der industriellen Revolution? Hier ist deutlich zu unterscheiden: In den ökonomisch fortgeschrittenen Gebieten (im Rheinland vor allem), in denen die Manufakturen primär aus marktorientierten Entscheidungen von Privatunternehmern und ohne starke Staatsinterventionen entstanden waren, zeigte sich in wichtigen Gewerbebranchen – vor allem in der Textilbranche, aber auch in der Erz- und Metallverarbeitung sowie in der Papiererzeugung – eine deutliche Kontinuität, wenn auch hier, wie nicht anders zu erwarten, viele der alten Unternehmen ausstarben und noch viel mehr neue von neuen Männern gegrün-

det wurden. Aus einigen Manufakturen wurden Fabriken, aus einigen Manufakturiers Fabrikanten. Die in Verlag und Manufaktur akkumulierten Kapitalien und Kenntnisse, alte Marktbeziehungen und auch das allmählich entwickelte Reservoir qualifizierter Arbeitskräfte wurden so ganz unmittelbar für die Industrialisierung des 19. Jahrhunderts nutzbar gemacht. Die Anpassung an neue technische Möglichkeiten und an sich verändernde Markt- und Konkurrenzbedingungen erforderte jedoch richtige Entschlüsse zur richtigen Zeit, die keineswegs allen gelangen. Am alteingesessenen, hoch qualifizierten Dürener Textil-, Papier- und Metallverarbeitungsgewerbe läßt sich studieren, wie Verleger und Manufakturunternehmer durch rechtzeitige Maschinisierung und Produktspezialisierung unter Konkurrenzdruck diese Anpassung erfolgreich bewerkstelligten und ihre bedeutende Stellung im 19. Jahrhundert aufrecht erhielten bzw. ausbauten<sup>22</sup>. Auch im bodenständigen Eisenerzeugungs- und Eisenverarbeitungsgewerbe war die Kontinuität groß. Die „Reidemeister“ (Verleger) des siegerländischen oder oberbergischen Eisengewerbes und die Besitzer der manufakturähnlichen Hütten- und Hammerwerke im Hunsrück, in der Eifel oder an der Saar trugen Namen, die auch in der Montanindustrie des 19. Jahrhunderts sehr bekannt waren. In einigen dieser Fälle wuchs aus den manufakturiellen Großbetrieben oder handwerklichen Kleinbetrieben des 18. Jahrhunderts der modernisierte Hüttenbetrieb des 19. Jahrhunderts einigermaßen kontinuierlich hervor. Doch meist bedingte der Niedergang der ländlichen Eisenindustrien z. T. schon im 18. Jahrhundert, z. T. in der Industrialisierung, die Wanderung der Nachkommen dieser alten Montanindustriellenfamilien an die neuen Standorte und teilweise auch in andere Gewerbe<sup>23</sup>.

Auch im gewerblich fortgeschrittenen Sachsen lassen sich ähnliche Kontinuitäten, vor allem in der Textilindustrie, feststellen, wenn hier auch bereits der stärkere merkantilistische Staatseinfluß zu Gründungs-, Produktions- und Marktbedingungen geführt hatte, die mit dem Ende des Merkantilismus aufhörten; dadurch wurden vielen Manufakturen die Existenzvoraussetzungen entzogen; andere Gründe wie Kriege, Kontinentalsperre, mangelnde Flexibilität älterer Unternehmensleitungen bei der Umstellung auf neue erfolgversprechende Produktionszweige (etwa Baumwollstoffe), kamen hinzu, so daß nur einer Minderheit der um 1800 bestehenden Manufakturen die Umstellung auf maschinelle Fabrikation gelang, die Mehrheit aber erlosch. Gleichwohl spielten Manufakturiers und Verleger-Unternehmer in der Finanzierung und Leitung der neuen sächsischen Textilfabriken (in der Baumwoll-, der Streichgarn- und

der Kammgarnindustrie jedenfalls) vor Handwerkern und vor reinen Kaufleuten die entscheidende Rolle<sup>24</sup>.

Staatlich gegründete und durch Beamte geleitete Großbetriebe des späten 18. und frühen 19. Jahrhunderts scheinen vor allem im Bergbau, bei der Verhüttung und auf den ersten Weiterverarbeitungsstufen genügend lebensfähig gewesen zu sein, um die Industrielle Revolution zu überleben und sogar zu befruchten. Die von den Ministern Heinitz und Reden in Schlesien noch unter dem Ancien Régime gegründeten, diversifizierten und integrierten, schwerindustriellen Großbetriebe z. B. erwiesen sich keineswegs als künstliche marktfremde Schöpfungen merkantilistischer Schutzpolitik; mindestens bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts konnten sich die schlesischen Privatunternehmer an Größe und Leistungsfähigkeit mit den staatlichen nicht messen. Durch modellhafte Innovationen, durch Ausbildung späterer Führungskräfte von Privatunternehmen und durch Nachfrage wirkten diese Staatsunternehmen primär positiv auf die Entwicklung der schlesischen Schwerindustrien<sup>25</sup>.

In der Regel war aber die Kontinuität zwischen merkantilistisch geförderten Manufakturen und Manufakturunternehmern einerseits und der entstehenden Industrie mit ihren Fabrikanten und Unternehmern gering. Zu verschiedenartig waren die Bedingungen zwischen der künstlichen Schutzglocke und dem absolutistischen Interventionismus einerseits und der Industriellen Revolution unter wirtschaftsliberalen, marktwirtschaftlichen Bedingungen andererseits, als daß die alten Institutionen, Fertigkeiten und Personen in der neuen Zeit hätten ungebrochen weiterwirken können. Die Kriege, Grenzveränderungen und politischen Erschütterungen der Jahrhundertwende kamen hinzu und zerstörten manchen Betrieb, der ansonsten noch erfolgreich hätte weiterarbeiten und vielleicht die Umstellung zur Fabrik hätte schaffen können. In Bayern etwa gelang nur 16 aller im Jahre 1833 tätigen Manufakturen – das war ungefähr ein Zehntel aller von 1740–1833 nachweisbaren – der Übergang zur Fabrik. Nur wenig höher war der Anteil solch entwicklungsfähiger Manufakturen in Franken (15 von 98). Die staatlich so stark geförderten Berliner Textilmanufakturen und -verlage überlebten, im Unterschied zu den privaten Unternehmen im Rheinland, das Ende des Merkantilismus in der Regel nicht lange. Neue Industrien (Maschinenbau, Bekleidungsgewerbe etc.) entwickelten sich in der preußischen Hauptstadt während der Industriellen Revolution von neuem, jetzt auf der Basis marktorientierter Unternehmensentscheidungen, nicht durch staatliche Privilegienpolitik<sup>26</sup>. Ohnehin war die Zahl

der Manufakturiers im Ancien Régime gering, geringer als die Zahl der Verleger und verschwindend im Vergleich zur Zahl der Handwerker. Von diesen wenigen schaffte es nur eine kleine Minderheit, ihre Wirksamkeit in der neuen Zeit fortzusetzen.

Insgesamt bestand also nur wenig Kontinuität zwischen der vorindustriellen Zeit und der Industriellen Revolution auf der Ebene der Institutionen und ihrer Leiter. Am ehesten wuchsen die neuen Fabriken noch aus früheren Verlagen hervor, weniger schon aus alten Manufakturen und noch weniger aus alten Handwerksbetrieben. Eher gelang dies im fortgeschrittenen Westen Deutschlands als in den Gebieten unternehmerischer Rückständigkeit und merkantilistischer Gewerbeförderungspolitik. Unter Beachtung dieser Differenzierungen und vorbehaltlich weiterer Forschungen wird man sagen können, daß sich der Leiter des vorindustriellen gewerblichen Unternehmens in der Regel nicht zum Leiter eines Industrieunternehmens fortentwickelte.

Dieser Diskontinuität in der Entwicklung der Institutionen und individuellen Unternehmer stand eine wahrscheinlich sehr viel größere Kontinuität in familiärer und sozialer Hinsicht gegenüber. Auch wenn es einem Manufakturier, einem Handwerksmeister oder einem Verleger des späten 18. und frühen 19. Jahrhunderts nicht gelang, sein Unternehmen in eine Fabrik fortzuentwickeln, so war es doch häufig der Fall, daß seine Nachkommen – zum Teil an einem anderen Ort oder/und in einer anderen Sparte – zum Fabrikanten wurden. Dafür spricht, daß viele bekannte Unternehmer der Industriellen Revolution besonders im westlichen Deutschland aus alten Familien stammten, die schon im 17. und 18. Jahrhundert mit gewerblichen und kaufmännischen Tätigkeiten beschäftigt waren: die Stumm, de Wendel und Hoesch, die Krupp, Poensgen und Schoeller sind nur einige wenige Beispiele. Diese Namen bezeichnen weitverzweigte und alte wirtschaftsbürgerliche Dynastien, die häufig auch miteinander versippt waren und in ihrer Heiratspolitik adligen Dynastien glichen, nur daß es bei ihnen weniger um die Vermehrung von Territorien als vielmehr um die Vermehrung von Geschäften, Unternehmen, unternehmerischen Fähigkeiten und Kapital ging<sup>27</sup>. Fritz Redlich vermutet u. a. deshalb, daß der gesamte moderne Wirtschaftsaufbau in Deutschland wie auch in den anderen westlichen Ländern das Werk von ein paar hundert Familien gewesen ist. Diese These braucht und verdient eine gründliche Untersuchung. Falls bestätigt, wäre sie der Nachweis für eine interessante sozialgeschichtliche Kontinuität in einem Zeitraum, dessen Veränderungen nicht ohne Recht „revolutionär“ genannt werden.

Auf eine starke „Vererbung“ vorindustrieller gewerblicher und kommerzieller Traditionen trotz institutioneller Diskontinuität verweisen auch die Ergebnisse von Untersuchungen, die die soziale Herkunft – definiert durch den Vaterberuf – der Unternehmer in der Industriellen Revolution erforscht haben. Unter den Berliner Unternehmern der Industriellen Revolution war zwar nur ungefähr jeder dritte ein Unternehmenserbe, der sein Unternehmen vom Vater übernommen hatte, während doch drei von vier einen Unternehmer zum Vater gehabt hatten<sup>28</sup>. Von 300 rheinisch-westfälischen Unternehmern der Zeit von 1790–1870 stammten fünf Sechstel von Vätern ab, die wirtschaftlich selbständig waren, und zwar ganz überwiegend in nicht-landwirtschaftlichen Tätigkeiten<sup>29</sup>. Auch andere Untersuchungen zeigen deutlich, daß die Unternehmer der Industriellen Revolution sehr häufig von selbständigen Handel- und Gewerbetreibenden abstammten, nicht aber aus den besitzlosen Unterschichten, der ländlichen und städtischen Arbeiterschaft oder dem Gesinde, übrigens auch nur selten aus der Bauernschaft<sup>30</sup>.

Jene Diskontinuität auf der Ebene der einzelnen Unternehmen und ihrer Leiter ist Indiz für einen schnellen Umbruch in der wirtschaftlichen Entwicklung. Sehr andersartige Organisationsformen kamen auf, neue Qualifikationen waren verlangt, die von den etablierten Leitern der vorindustriellen Betriebe nicht so leicht erbracht werden konnten; zudem gewannen ganz neue Industrien an Bedeutung (Eisenbahnen, Maschinenbau und Schwerindustrie vor allem) und drängten jene Branchen allmählich relativ zurück, die vor der Industriellen Revolution am modernsten gewesen waren und in denen institutionelle Kontinuität am ehesten möglich war: vor allem den Textilbereich. Ähnliche Umschichtungen ergaben sich innerhalb der einzelnen Branchen. Verschiebungen in der Bedeutung der Standorte kamen hinzu. Folglich lösten neue Institutionen und neue Männer die alten ab. – Doch so neu waren diese neuen Männer auch wieder nicht. Als Söhne von vorwiegend selbständigen Gewerbe- und Handeltreibenden profitierten die meisten von Traditionen aus der vorindustriellen Zeit, verfügten sie leichter als andere über Kapital und unternehmerische Motivationen, über Kenntnisse, Fertigkeiten und Beziehungen, die primär innerhalb der Familien weitergereicht wurden. Dies bezeichnet nicht nur eine deutliche Grenze der sozialen Aufstiegs-mobilität; dies zeigt auch die Bedeutung, die vorindustrielle gewerbliche und kaufmännische Traditionen für die deutsche Industrielle Revolution gehabt haben.

### 3. Einige soziale und kulturelle Faktoren

Es hing mit diesen vorindustriellen Wirtschaftstraditionen zusammen, daß in den meisten deutschen Staaten zu Beginn des zweiten Drittels des 19. Jahrhunderts eine rechtliche, soziale und sozio-kulturelle Konstellation bestand, die die Entstehung eines einheimischen industriellen Unternehmertums nicht verhinderte, kaum erschwerte und zum Teil sogar begünstigte. Trotz mächtiger ständischer Relikte in einer ohne Revolution sich modernisierenden Gesellschaft fehlte es in den deutschen Staaten des Vormärz weitgehend an effektiven rechtlichen Hindernissen, die einzelne oder bestimmte soziale Gruppen an bestimmten ökonomischen Tätigkeiten gehindert hätten. Einschränkungen der Gewerbefreiheit bestanden in den süd- und südwestdeutschen Staaten mehr als in Preußen; sicher erschwerten die Reste des staatlichen Konzessionswesens, wenn auch weniger als im 18. Jahrhundert, immer noch für einzelne den Zugang zur gewünschten Unternehmertätigkeit; dies hörte erst im letzten Drittel des Jahrhunderts ganz auf; doch waren solche Barrieren in der Regel durchbrechbar und eher ein Ausdruck als ein Grund ökonomischer Rückständigkeit<sup>31</sup>.

Trotz der staatlichen Vielgliedrigkeit Deutschlands vor 1870 fehlte es auch an wirksamen Barrieren gegen die geographische Mobilität von Unternehmern. Diese war während der Industriellen Revolution in den *alten* Gewerbegebieten relativ gering. Von den frühen Unternehmern im Rheinland und Westfalen wird ihre Seßhaftigkeit und Bodenständigkeit immer wieder betont. Umgekehrt stammten die frühen Unternehmer des zweiten Jahrhundertdrittels in Gebieten ohne gewachsene und starke Gewerbetradition zum großen Teil aus der Zuwanderung. In Bremen kamen sie vor allem aus den kleineren Städten des norddeutschen Binnenlands. Die Berliner Unternehmer der frühen Industrialisierung stammten nur zum kleinsten Teil aus Berlin. Besonders in den 30er und 40er Jahren waren sie Zuwanderer und kamen zum Teil aus weit entfernten Provinzen<sup>32</sup>.

Die Unternehmer der Industriellen Revolution kamen aus den verschiedensten Regionen und Stämmen, wenn auch Rheinländer, Sachsen, Thüringer und Westfalen sehr viel stärker, Bayern, Brandenburger (ohne Berlin) und Ostpreußen sehr viel schwächer als der Durchschnitt vertreten gewesen zu sein scheinen. Die meisten Unternehmer wirkten nicht nur in Städten, sie stammten auch aus dem städtischen Bereich, wenn es auch an Unternehmern ländlicher Herkunft nicht fehlte<sup>33</sup>.

Unternehmer gehörten zu den verschiedensten Konfessionen und Religionen, doch zeigen sich hier sehr auffällige Anomalien, die viel diskutiert, aber bisher weder genau beschrieben noch hinreichend erklärt wurden. Die Untersuchung eines Querschnitts von bekannteren, in der „Neuen Deutschen Biographie“ aufgeführten Unternehmern, die im 18. und 19. Jahrhundert geboren wurden, ergibt, daß etwa drei Viertel von ihnen Protestanten und nur etwa 15 bis 20 % Katholiken waren, während der katholische Bevölkerungsanteil im Deutschen Reich etwa 36 %, der protestantische etwa 62 % betrug. Diese protestantisch-katholische Diskrepanz scheint sich vom 18. zum 19. Jahrhundert überdies noch verschärft zu haben<sup>34</sup>.

Teilweise läßt sich diese Überrepräsentation der Protestanten sicherlich aus ihrer religiösen Minderheitensituation in gewerblich besonders chancenreichen Gebieten erklären. So hing im Rheinland um die Mitte des Jahrhunderts nur ein knappes Viertel der Bevölkerung protestantischem Glauben an, während unter den Unternehmern die Protestanten bei weitem überwogen und unter diesen die Abkömmlinge aus non-konformistischen Familien, die einstmals als Mitglieder religiös verfolgter Minderheiten ins Land gekommen waren, häufig waren und ins Auge stechen<sup>35</sup>. Aus ihrer Minderheitensituation im vorwiegend katholischen Westen folgte für Reformierte verschiedenster Prägung und Lutheraner, daß ihnen die traditionellen Wege zu Reichtum, Ansehen und Macht versperrt waren und sie zugleich als Gruppe in einer Weise zusammenhielten, die sie für überlokalen Handel und entsprechende Gewerbe besonders geeignet sein ließ. In einigen Gebieten (Berlin, Schlesien) trug dieser Mechanismus auch zur ausgeprägten Überrepräsentation von Juden in der frühen Unternehmerschaft bei<sup>36</sup>.

Doch bestätigt die Differenzierung der Ergebnisse nach Regionen die schon von Max Weber angeführte Beobachtung, daß protestantische Unternehmer sowohl in vorwiegend katholischen wie in vorwiegend protestantischen Gegenden die Mehrheit der Unternehmer ausmachten, daß der beschriebene Minderheitenmechanismus also offenbar im Falle von katholischen Minderheiten nicht durchschlug, daß er zur Erklärung der beobachtbaren Anomalie mithin nicht ausreicht<sup>37</sup>. Die bisherigen Ergebnisse, deren Basis noch vergrößert und die noch differenziert und geprüft werden müssen, lassen es als wahrscheinlich erscheinen, daß ein Teil der feststellbaren protestantischen Über- und katholischen Unterrepräsentation in der Unternehmerschaft des 19. Jahrhunderts auf Inhalte des protestantischen Glaubens und dadurch beeinflusste

Orientierungen und Verhaltensdispositionen zurückzuführen ist. Die religiöse Legitimierung der innerweltlichen Askese, der „asketisch disziplinierten Weltarbeit“, des rastlosen Bewährungs- und Erfolgsstrebens, wie sie vor allem im Calvinismus, abgeschwächt und mit besonderer Färbung aber auch im lutheranischen Protestantismus kennzeichnend waren, erleichterten die Entstehung von Zielsetzungen und Verhaltensdispositionen, die ihrerseits unter entsprechenden sozialökonomischen Bedingungen die Herausbildung eines (kapitalistischen) Unternehmertums begünstigten<sup>38</sup>. Umgekehrt verweist die ungleiche konfessionelle Zusammensetzung auf bestimmte traditionale Elemente im katholischen Milieu, das seine Skepsis gegenüber Säkularisierung und Liberalismus mit Skepsis gegenüber Wirtschaftsliberalismus, Kapitalismus und dem „Materialismus“ des aufsteigenden industriellen Systems verband; zunehmend in der Defensive, ermutigte es seine Mitglieder wenig zu individuellem Aufstiegsstreben, Innovationsfreude und Dynamik im wirtschaftlichen Bereich.

Zweifelloos dürfte dieser Zusammenhang zwischen protestantischer Ethik und Geist des Kapitalismus zu Beginn der Industrialisierung wirksamer gewesen sein als später; zweifelloos verband sich die Schubkraft dieses Zusammenhangs mit den Impulsen, die aus der nonkonformistischen Situation, der religiösen Minderheitssituation als solcher, resultierten<sup>39</sup>; häufig mag auch der Zusammenhang zwischen Religionszugehörigkeit und Unternehmertum durch Zwischenstufen (etwa sozialen Status) vermittelt gewesen sein, die ihrerseits auch durch andere nicht-religiöse Faktoren bedingt waren und zunehmend selbständig wirkten<sup>40</sup>. Doch ist die ungleiche Beteiligung der Konfessionen an der Entstehung der kapitalistischen Unternehmerschaft auffällig und ungeklärt genug, daß es sich auch nach jahrzehntelanger Diskussion noch lohnt, das Problem nun vor allem empirisch und möglichst auf der Basis repräsentativer quantitativer Daten weiter zu treiben und dabei vor allem nach Regionen, Branchen und Konfessionen im engeren Sinn (also etwa einzelnen protestantischen Kirchen und Sekten) zu differenzieren, um über den Vergleich zu Kausalerklärungen zu gelangen. Unter wirtschaftsgeschichtlichem Gesichtspunkt wäre dabei insbesondere zu fragen, inwieweit religiöse und damit verknüpfte soziale Faktoren die volle Ausschöpfung des Unternehmerpotentials in einzelnen konfessionellen Gruppen erschwerten und welche Auswirkung dies ggf. auf den wirtschaftlichen Wachstums- und Wandlungsprozeß hatte.

Noch stärkere Abweichungen von der rechnerisch zu erwartenden Normalverteilung ergeben sich, wenn man nach dem Anteil der

verschiedenen sozialökonomischen Gruppen an der Herausbildung der Unternehmerschaft fragt.

Im Prinzip war es auch für Mitglieder der Unterschichten möglich, in selbständige Unternehmerpositionen zu gelangen, und in einigen Fällen geschah dies auch. Umgekehrt gab es in jenen Jahrzehnten in den deutschen Oberschichten keine grundsätzliche Feindschaft gegen Geschäftstätigkeit. Mit Unterschieden von Region zu Region, war es seit Jahrzehnten üblich gewesen, großen kaufmännisch-industriellen Erfolg mit der Nobilitierung zu belohnen; allerdings gaben die so in die Oberschicht Integrierten dann häufig, doch nicht immer, ihre bisherige Tätigkeit auf, wurden Grundbesitzer oder Rentiers. Die Betonung und Hochbewertung wirtschaftlicher Erfolge in der merkantilistischen Wirtschaftspolitik der absolutistischen Fürsten des 17. und 18. Jahrhunderts und schließlich die aufklärerische Hochschätzung des weitblickenden, rationalen, als vorurteilslos und weltmännisch geltenden Kaufmanns trugen weiterhin dazu bei, Geschäftstätigkeit als solche und wirtschaftlichen Erfolg für die Oberschichten (einschließlich des Adels) akzeptabler zu machen<sup>41</sup>. Doch es gab sehr deutliche Gegentendenzen, die den Zugang zu den Unternehmerpositionen beschränkten und dazu beitrugen, daß das zu vermutende Unternehmerpotential in einigen Sozialgruppen nicht realisiert werden konnte<sup>42</sup>.

Sowohl was die soziale Herkunft wie auch was die Berufs- und Klassenzugehörigkeit des Betreffenden selbst angeht, waren die Unterschichten, die städtischen und ländlichen Arbeiter, das Gesinde und die unteren Kleinbürgerberufe fast ganz vom Zugang zu Unternehmerpositionen ausgeschlossen. Dadurch unterschied sich der deutsche Fall bestenfalls graduell von den Verhältnissen im westlichen Ausland, wo ebenfalls die frühen Unternehmerpositionen keine Aufstiegsstellen für die untersten Schichten – von Ausnahmen abgesehen – darstellten. Mit gewissen Einschränkungen trifft dasselbe auf die große Masse der selbständigen Bauern zu. Das Fehlen von Ausbildung und Kenntnissen, Mangel an Motivationen, Informationsdefizite und – je später desto deutlicher – fehlender Besitz wirkten als Barrieren, die von Unterschichtenangehörigen nicht übersprungen werden konnten<sup>43</sup>.

Umgekehrt gab es in den Oberschichten und höheren Mittelschichten Einstellungen, die es ihren Mitgliedern schwer machten, nach der Position eines gewerblichen Unternehmers zu streben. Für Adlige galten auf jeden Fall Handarbeiten, für einige von ihnen (vor allem im Westen und Südwesten) darüber hinaus Industrie und Handel überhaupt als „standesfremde Form der Exi-

stenzsicherung“. Doch war der Betrieb eines Großunternehmens vor allem (aber nicht nur) in den der Landwirtschaft naheliegenden Industriezweigen (Berg- und Hüttenwesen, Ziegeleien etc.) und erst recht in Verbindung mit einem Staatsamt für viele Adlige (z. B. in Schlesien, Böhmen und Sachsen) durchaus standesgemäß“.

Stärker als in USA, wahrscheinlich auch stärker als in Großbritannien, trug sich im gewerblich relativ rückständigen Deutschland das Bildungsbürgertum mit abschätziger Herablassung gegenüber den Gewerbetreibenden. Je deutlicher „Bildung“ als Basis bürgerlichen Selbstbewußtseins und Geltungsanspruchs diente, desto klarer blickten die Akademiker und viele Beamte auf die oft wenig gebildeten kleinen Geschäftsleute und kleinbürgerlichen Industriellen der Jahrhundertmitte herab. Sie verachteten ein wenig diese „Kommis“, Handwerker und Geldleute, die in den Niederungen finanzieller Geschäfte besonderen, partikularen Interessen nachgingen, während sie selbst, ohne Zugang zum materiellen Reichtum, „geistige“ Aufgaben erfüllten und – im Falle des Beamten – den „allgemeinen“ Interessen des Staates zu dienen meinten. Mit dieser Haltung ermutigten sie sicherlich nicht ihre Söhne, gewerblich-kaufmännische Berufe zu wählen“.

Zwar blieb etwas von diesem bildungsbürgerlichen Ressentiment bis ins 20. Jahrhundert hinein bestehen. Doch schwächte es sich vor dem Ersten Weltkrieg sehr ab. Vor allem aber wirkten ihm starke Kräfte entgegen. In dem Maße, in dem sich die industrielle Technik seit der Jahrhundertmitte mit angewandter Naturwissenschaft paarte, konnte die Hinwendung zur Industrie auch für Akademikersöhne in Kategorien des wissenschaftlichen Fortschritts, also eines zweifellos „geistigen“ Wertes, gerechtfertigt werden“. Daneben wurde es üblich, die Fortschrittsrhetorik, mit der wirtschaftsbürgerliche Gruppen den Ausbau von Verkehr, Handel und Industrie forderten, mit nationalen Obertönen zu versehen. Die Förderung der „vaterländischen Industrie“ wurde bereits im Vormärz auf einzelstaatlicher Ebene beschworen. Sie diente als Argument in der staatlichen Gewerbeförderungspolitik, die besonders in Preußen durch technisch-gewerbliche Erziehung, durch Bildung von Gewerbevereinen, durch Ausstellungen und Preisausschreiben technisches Fachwissen vermitteln und zur unternehmerischen Initiative aus nationalpolitischen Gründen anzureizen versuchte. Der Ruf nach der Stärkung der „vaterländischen Industrie“ verband sich dann bald – etwa in den politischen Forderungen liberaler Unternehmer aus dem Rheinland vor 1848 und in den entstehenden Ingenieurverbänden der 50er und 60er Jahre – mit national-

liberalen Einigungswünschen. Später, nach den Einigungskriegen, in denen Industrie und Technik erstmals als Kriegsinstrumente begriffen und als eine Grundlage des Sieges gefeiert worden waren, verstärkte sich noch diese nationale, bald nationalistische Ideologie industriellen Fortschritts und wirtschaftlichen Wachstums und mündete schließlich in die imperialistische Propaganda der Jahrhundertwende ein<sup>47</sup>. Im Zuge dieser sozialpsychologischen Wandlungen zerbröckelten feudale und bildungsbürgerliche Vorbehalte gegenüber Industrie und Handel, vor allem aber gegenüber den wissenschaftlich interessanten und in nationalistischen Kategorien zentralen Produktionsgüterindustrien.

Doch auch schon bevor diese Wandlungen in der zweiten Jahrhunderthälfte endgültig durchschlugen, war der Beruf des industriellen Unternehmers nicht stigmatisiert. Trotz gegenläufiger Vorbehalte in Teilen der Oberschichten gehörte er zu jenen Berufen, die nur wenig statusgebunden und im Prinzip für alle Gruppen – mit unterschiedlicher Intensität – akzeptabel waren. Nach zwei Jahrhunderten Absolutismus, nach Aufklärung und Reformzeit waren die ständischen Schranken durchlöchert genug, um der Aktivierung eines Unternehmerpotentials keine ernsthaften Hindernisse in den Weg zu stellen. Die soziale Mobilität war zudem groß genug, daß in vielen Situationen – nicht zuletzt in den oft staatlich geförderten Gewerbe- und technischen Vereinen – Handwerker und Techniker, Beamte und Kaufleute, Professoren und „Projektemacher“ in Kontakt zueinander treten und gegebenenfalls Kapital und „technische Intelligenz“, Initiative und gewerbliche Erfahrung zu gemeinsamen Projekten verbinden konnten<sup>48</sup>. – Der praktische Ausschluß der Unterschichten vom Unternehmerberuf stellte gleichwohl eine deutliche, klassenmäßige Grenze der „Offenheit“ jener Gesellschaft der, die auch in den folgenden Jahrzehnten kaum durchlässiger geworden zu sein scheint.

Die um 1830 weit fortgeschrittene Destruktion der altständischen Welt förderte unternehmerische Grundeinstellungen auch in einem allgemeineren Sinn: Je weniger gefestigt und selbstverständlich die herkömmlichen ständischen Darstellungsformen, Symbole und Lebensformen waren, desto mehr Raum entstand für individuell gestaltete Arbeits- und Lebensformen, für neue Symbole individuellen Aufstiegs und individueller Leistungserfolge. Erst die weit fortgeschrittene Lockerung der ständischen Ordnung erlaubte die Entbindung rein ökonomischer Tätigkeiten und Erfolgskriterien aus einem ursprünglich umfassenderen sozial-ökonomisch-kulturellen Gesamtzusammenhang<sup>49</sup>. Wie sich spätestens an den bür-

gerlichen Verlegern und den Manufakturiers zeigte, war ökonomischer Erfolg möglich ohne Rücksicht auf oder sogar gegen die überlieferte zünftig-ständische Ordnung; ökonomischer Erfolg konnte in der Form von „conspicuous consumption“ unabhängig von Standeskriterien demonstriert werden<sup>50</sup>. Die Veränderbarkeit des eigenen Schicksals durch individuelle Leistung und Initiative war gerade in der Umbruchzeit seit Ende des 18. Jahrhunderts beobachtbar geworden. Auch ohne Revolution im eigenen Land hatte vieles Überkommene seine traditionelle Legitimität, seine Selbstverständlichkeit verloren. Es scheint etwa an der zeitgenössischen sozialökonomischen Publizistik nachweisbar zu sein, daß auch in Deutschland – jedoch später und schwächer als in England – das Drängen auf Veränderung, die Innovation und ihre Befürworter an Respektabilität unter den Gebildeten gewannen<sup>51</sup>. In abgeschwächter und auf den wirtschaftlichen Bereich zugespitzter Weise schlug die Hochschätzung von Innovation und Fortschritt auch in dem staatlichen Gewerbeschulwesen durch, das mit dem Ziel der Erziehung zur Industrie aus nationalpolitischen Gründen in Preußen seit 1820 aufgebaut wurde<sup>52</sup>.

Zweifellos gibt es institutionelle, rechtliche und soziokulturelle Konstellationen, die die Entstehung eines industriellen Unternehmertums unmöglich machen, äußerst erschweren oder die Wahrnehmung der Unternehmerfunktionen – wie in manchen heutigen Entwicklungsländern – auf soziale, ethnische oder religiöse Minderheiten beschränken. In Deutschland waren solche Hindernisse zu Beginn des 19. Jahrhunderts soweit beseitigt, daß von dieser Seite her der Industrialisierung nichts Entscheidendes mehr im Wege stand.

## IV. UNTERNEHMER UND MANAGER IN DER INDUSTRIELLEN REVOLUTION

### 1. Startpositionen und Karrierewege

Wer waren die Unternehmer der Industriellen Revolution im zweiten Drittel des 19. Jahrhunderts und aus welchen sozial-ökonomischen Bereichen stammten sie? Gefragt wird jetzt nicht mehr nach der *sozialen* Herkunft bzw. dem Vaterberuf der Unternehmer, sondern nach ihrer *beruflichen* Herkunft, ihrer sozial-ökonomischen Startposition, nach den Ausgangsstellungen ihres unternehmerischen Wirkens. Gefragt wird nach den Kanälen, durch die hindurch Personen zwischen den 1820er und den 1870er Jahren in Unternehmerstellungen einrückten, nach den Mechanismen, die dabei am Werk waren, und nach den Positionen, die erreicht wurden<sup>1</sup>.

Daß es auch in der Industriellen Revolution nur ausnahmsweise Unternehmer gab, die als ungelernte bzw. angelernte Arbeiter, als Fabrikarbeiter oder Tagelöhner, als Bedienstete oder Knechte begonnen hatten, wurde bereits ausgeführt. Von einigen Ausnahmen und den noch gesondert zu behandelnden Handwerksgesellen einmal abgesehen, fehlte es den städtischen und ländlichen Unterschichten nicht nur, wie vielen Unternehmern aus handwerklichen Startpositionen auch, an Kapital, sondern auch an verwertbaren kaufmännischen und technischen Kenntnissen, an Informationen über Gelegenheiten und an einer Erziehung, die ihnen Motivationen und Unternehmungsgeist vermittelt hätte. Auch selbständige Bauern brachten es selten zum Unternehmer<sup>2</sup>.

Die ganz überwiegende Mehrzahl der Unternehmer der Industriellen Revolution kam in Deutschland, ähnlich wie in Frankreich, England und USA aus gewerblichen und kaufmännischen Berufen und Tätigkeiten. Hierin zeigt sich wiederum, wie wichtig die Existenz einer vorindustriellen Gewerbe- und Handelstradition für die anlaufende Industrialisierung war – trotz der Diskontinuität in institutioneller und individuell-personeller Hinsicht, auf die oben hingewiesen wurde. Der Personenkreis, aus dem die Unternehmer der Industriellen Revolution vor allem hervorgingen, hatte in irgendeiner Weise – als Handwerksmeister und Handwerksgeselle, als Kaufmann oder als Verleger, als Tech-

niker oder als Fabrikantensohn – etwas mit gewerblich-kaufmännischer Wirtschaft zu tun. Die allermeisten Unternehmer brachten einige gewerblich-technische oder/und kaufmännische Kenntnisse mit und viele von ihnen verfügten über finanzielle Mittel, die sie im gewerblichen oder kaufmännischen Bereich erworben hatten.

#### *a) Unternehmer mit kaufmännischem Hintergrund*

Konzentriert man sich zunächst auf die zahlenmäßig ohnehin stark überwiegende Gruppe der selbständigen Unternehmensgründer und läßt die Erben wie die beauftragten Angestelltenunternehmer zunächst einmal aus dem Spiel, so wird man die Gruppe der Kaufleute und Verleger, die häufig auch (bis etwa um 1850) zugleich Bank- und Speditionsgeschäfte erledigten, als jene Gruppe ansehen müssen, aus der vielleicht nicht die meisten, aber doch die für die frühe wirtschaftliche Entwicklung wichtigsten Unternehmer hervorgingen<sup>3</sup>. Dies gilt insbesondere für jene Gewerbezweige, in denen auch in Deutschland die ersten Fabriken entstanden, nämlich für die meisten Branchen der Textilindustrie. Die Dominanz von Großhändlern und Verlegern in diesem Industriezweig erklärt sich z. T. aus den geschilderten Traditionen des Verlags und der Manufaktur, die hier am ungebrochensten weiterwirkten; im Textilbereich entwickelte sich außerdem der Massen- und Fernabsatz, beeinflußt von modischen Bedürfnisänderungen, am frühesten und deutlichsten; an die kaufmännischen Kenntnisse und Fähigkeiten wurden hier hohe Anforderungen gestellt, während gleichwohl der Absatz selbst keine großen technischen Probleme aufwarf; all dies gab dem Verleger-Kaufmann (der unter den Fabrikgründern der 40er Jahre besonders häufig gewesen zu sein scheint) und dem Textil-Kaufmann (der je später desto häufiger ohne die Zwischenstation des Verlags zum Fabrikgründer wurde) eine klare Überlegenheit über den Handwerker. Die Tatsache, daß es sich meist um Verleger und Kaufleute mit Erfahrung im Garn- und Tuchhandel, nicht aber um irgendwelche Kaufleute handelte, weist auf die große Bedeutung von fachspezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten für diesen Zusammenhang zwischen Händlern und entstehender Textilindustrie hin. Wahrscheinlich erschwerte auch der steigende Kapitalbedarf bei Gründungen in der Kammgarn- und Baumwollindustrie dem wenig kapitalstarken Handwerker dieser Zweige den Aufstieg in Unternehmerpositionen, es sei denn, er ging mit einem Kaufmann eine der in der Textilindustrie besonders häufigen Partnerschaften ein<sup>4</sup>.

Ehemalige Kaufleute spielten auch die Hauptrolle in der Entwicklung der Berliner Konfektionsindustrie seit den 30er Jahren; hier gingen die Anstöße vom Detailhandel aus, während sonst meistens Großhändler als Kapitalgeber, stille Partner, Verleger und Fabrikanten industriell wirksam wurden. Unter starker Beeinflussung durch modische Strömungen und im Kampf gegen die Schneidergilden setzten die entstehenden Konfektionshäuser, meist ehemalige Tuchmagazine, eine teils zentralisierte, teils dezentralisierte Produktionsform durch<sup>5</sup>. – Neben Apothekern waren Kaufleute, die mit Drogen, Buntmetallen und Farben handelten, die Gründer der deutschen chemischen Industrie<sup>6</sup>. Auch in der metallverarbeitenden Industrie spielten Kaufleute in *jenen* Regionen eine Rolle, die über eine dichtere Tradition im dezentralisierten, handwerklichen Metallgewerbe verfügten. Wie sich an der Remscheider Familie Mannesmann und an vielen Unternehmern der Solinger Kleineisenindustrie zeigen läßt, wurde dort der Übergang vom Handwerk über den Verlag bis zur Fabrik von Kaufleuten vorangetrieben. Die Gründung der „Mechanischen Werkstätte“ in der Burg von Wetter/Ruhr (1819), eines Pionier-Maschinenbau-Unternehmens, war das Werk eines Kaufmanns (Friedrich Harkort), der von einem Aachener Bankier und einem englischen Techniker unterstützt wurde<sup>7</sup>.

Im Bergbau sowie in der Herstellung und Verarbeitung von Eisen und Stahl spielten Kaufleute eine hervorragende Rolle. Franz Haniel und Matthias Stinnes sind nur die herausragendsten Beispiele für den Einfluß des Kohlehandels auf die entstehende Schwerindustrie an Rhein und Ruhr. Haniel trug dafür Sorge, daß Kaufmannskapital und kaufmännischer Unternehmungsgeist seit Anfang des Jahrhunderts (1808) die zersplitterten, wenig erfolgreichen Ansätze zu einem niederrheinischen Hütten-Gewerbe zusammenfaßten; er baute, unter Mithilfe einer anderen Kaufmannsfamilie und eines aus dem älteren Hüttengewerbe stammenden Technikers, die Gutehoffnungshütte auf, die ihr Tätigkeitsgebiet bald von der Rohstoffverarbeitung bis zur Rohstoffförderung einerseits und bis zur Weiterverarbeitung (Schiffswerft, Lokomotivenbau) ausdehnte und schon 1843 2000 Menschen beschäftigte. Haniel gehörte mit seinen Zechen zugleich zu den Pionieren des Schacht-Bergbaus. Stinnes griff von seinem Kohlenhandel und von seinem Reeder-Speditionsgeschäft auf die Kohleförderung über; er erwarb, konsolidierte und gründete Zechen und wurde – noch unter der staatlichen Bergbauaufsicht, die an der Ruhr erst in den 1860er Jahren endgültig eingestellt wurde – zum bedeutendsten Bergwerksunternehmer des Ruhrgebiets, der bei

seinem Tode 1848 in seinen verschiedenen Unternehmen schon ca. 1000 Menschen beschäftigte. Friedrich Grillo, der im selben Jahr die Eisen- und Tuchwarenhandlung seines Vaters in Essen übernahm, gehörte als kaufmännisch und finanzpolitisch versierter Großunternehmer zu den prägenden Organisatoren der Ruhr-Kohlenindustrie. Kaufleute waren es neben Bankiers, die seit den 1850er Jahren die großen Bergbau-Aktiengesellschaften gründeten. Auch Friedrich Krupp, der Begründer der Krupp-Unternehmen, war ein Kaufmann, der sich zunächst vergeblich mit verschiedenen technisch qualifizierten Partnern zusammentat, schließlich aber selbst tief genug in die Technologie der Stahlherstellung eindrang, um als Pioniergründer Geschichte zu machen. Auch an der Entwicklung der Schwerindustrie im Saargebiet waren alte Saarbrücker Großhändler aktiv beteiligt.

In allen diesen Fällen bestand wiederum ein sachlich-fachlicher Zusammenhang zwischen den hauptsächlichen Handelsbranchen und den hauptsächlichen Produktionszweigen, in denen sich diese Kaufmanns-Unternehmer betätigten. Sie brachten also nicht nur Kapital, allgemeinen Unternehmungsgeist und Organisationsfähigkeiten aus dem Handelssektor in den Produktionssektor ein, sondern auch branchenspezifische Fachkenntnis<sup>6</sup>.

Schließlich ist auf den Typus des ebenfalls primär aus dem Handel kommenden Allround-Unternehmers hinzuweisen, der in der Industriellen Revolution eine große Rolle spielte. Ludolf Camphausen (1803–1890), der rheinische Kaufmannssohn, wäre hier exemplarisch zu nennen. Er betrieb zunächst ein Öl- und Getreidegeschäft, erwarb eine Ölmühle, eröffnete zusammen mit seinem Bruder ein Bankgeschäft und wurde in der Kölner kommunalen Wirtschaftspolitik aktiv. Ähnlich vielen anderen Kaufleuten und Kaufmanns-Fabrikanten gehörte er zu den frühen Eisenbahnunternehmern des Rheinlands wie zu den Promotern der Dampfschiffahrt auf dem Rhein. Neben unternehmerischer Tätigkeit in vielen, nur lose miteinander verbundenen Projekten im Verkehrswesen und in der Industrie spielte er eine wichtige Rolle in der allgemeinen Politik und leitete 1848 das erste liberale Ministerium Preußens. – Aus einer protestantischen Verleger- und Kaufmannsfamilie des Krefelder Textilgewerbes stammte Gustav (von) Mevissen (1815–1899), ein weiteres Beispiel für jene frühen Unternehmer, die zugleich im Handel, im Bankwesen, im Verkehrswesen und in der Industrie tätig waren, ihr eigenes Kapital investierten und – als Bankiers sowie mit Hilfe der Rechtsform der Aktiengesellschaft – Kapital von anderen Personen aufbrachten, unternehmerische Entscheidungen von größter Tragweite trafen

und durchsetzten, eine große Rolle im öffentlichen Leben spielten, zugleich aber Manager-Funktionen nur im Ausnahmefall noch wahrnahmen. Solche Vielfach-Unternehmer mit Wagemut und weitausgreifender Perspektive, mit großem Profitinteresse und Sorge um allgemeine Probleme zugleich, waren die hauptsächlichlichen Gründer und ersten Unternehmer der sofort in AG-Form entstehenden Eisenbahnen seit den 30er Jahren. Sie gründeten und finanzierten diese bahnbrechenden, kapitalintensiven Verkehrsmittel gegen vielfältige Widerstände, zum Teil um direkt aus ihren Erträgen zu profitieren, zum Teil als Mittel zur Entwicklung ihrer Städte und damit zur indirekten Förderung ihrer Gewerbe und Handelsbeziehungen, z. T. unter Antizipation eines zukünftigen Bedarfs<sup>9</sup>. – Doch gab es diese Vielfach- oder Allround-Unternehmer nicht nur im Zusammenhang des Eisenbahnbaus. Man denke z. B. an den eher mittelmäßig-durchschnittlichen Berliner Großunternehmer Wilhelm Herz (geb. 1823), Sohn eines Getreidehändlers mit großbürgerlicher Erziehung und luxuriösem Lebensstil, der die Großhandlung seines Vaters beibehielt, daneben eine Ölmühle betrieb und als Manager leitete; außerdem arbeitete er als Direktor einer Braunkohlegesellschaft, legte eine Gummiwarenfabrik an und war führend bei der Gründung der Berliner Schultheiss-Brauerei beteiligt<sup>10</sup>. Die Beispiele ließen sich beliebig vermehren<sup>11</sup>.

Diese Allround-Unternehmer unterschieden sich vom bloßen hier und dort investierenden Kapitalisten und Spekulanten durch ihre aktive Unternehmertätigkeit; sie engagierten sich in verschiedenen Wirtschaftssektoren, die nichts oder wenig sachlich miteinander zu tun hatten; schon deshalb mußten sie darauf verzichten, ihre Unternehmungen durch eine einheitliche Verwaltungsstruktur, durch einheitliches Management zu integrieren. Damit unterschieden sich diese an Zahl allmählich abnehmenden frühen Vielfach-Unternehmer von den später häufiger werdenden Konzernherren und ihren durch zentrales Management zusammengehaltenen Imperien. Sie waren im Unterschied zu den allermeisten anderen Unternehmern der Industriellen Revolution keine Fachmänner, keine Spezialisten für Tuch, Eisen- oder Maschinenproduktion, auch keine Spezialisten für Vertrieb, Beschaffung oder „labor management“. Sie übten alle unternehmerische Funktionen in den verschiedensten Branchen aus, zugleich oder in raschem Wechsel; fast spielerisch und schweifend, auch ruhelos und getrieben auf der Suche nach Erfolg war dieses vielseitige, meist unsystematische Allround-Unternehmertum<sup>12</sup>.

Die These, daß der handwerklich oder technisch vorgebildete Unternehmer der vorherrschende Unternehmertyp der deutschen Frühindustrialisierung gewesen sei und der Kaufmann erst allmählich den Techniker in der Unternehmensleitung verdrängt habe, ist häufig vertreten worden<sup>13</sup>. Diese These entspricht einem gewissen Hang zur nostalgischen Romantisierung; sie beschwört das „Bild des unermüdlichen kleinen Gewerbesmannes, der vom Inhaber einer Meisterwerkstätte zum Leiter eines Großunternehmens emporsteigt“<sup>14</sup>. Diese These von der primär technisch-fabrikatorischen Zielsetzung des frühen Unternehmers, dem die „Sache“, das „Werk“ so viel wichtiger war als der Profit, entspricht überdies gewissen antikommerziellen, antikapitalistischen Strömungen in der deutschen öffentlichen Meinung, der die Industrieunternehmen und ihre Festschriften Rechnung trugen, wenn sie sich als Pioniere der technischen Entwicklung und als Diener des industriellen Fortschritts statt als profitorientierte Geschäfte, als Produzenten statt als „Händler“ darstellten. Sicher trifft dieses Bild auch häufig etwas von der frühen Realität – darauf ist sogleich zurückzukommen. Außerdem stehen genaue Quantifizierungen für ganz Deutschland noch aus, sie sind vielleicht gar unmöglich. Schließlich ist zu betonen, daß der zum Industrieunternehmer werdende Kaufmann in der Mehrheit der Fälle mit einem handwerklich-technischen Partner zusammenwirkte<sup>15</sup>. Doch, wie gezeigt, weisen die bisher bekannten Informationen auf eine außerordentlich starke, wenn nicht gar führende Rolle von Kaufleuten in der deutschen Industriellen Revolution hin.

#### *b) Unternehmer mit handwerklichem Hintergrund*

Gleichwohl darf die Rolle der ehemaligen Handwerker unter den frühen Unternehmern nicht minimiert werden. Wahrscheinlich war im ganzen der aus einem Handwerksberuf kommende Unternehmer häufiger als der mit kaufmännischen Erfahrungen. Er überwog in den kleinbetrieblich oder mittelbetrieblich strukturierten Industriezweigen, und in der Regel stand er einem bedeutend kleineren Unternehmen vor als der Unternehmer, der aus dem Handel kam<sup>16</sup>. Der Übergang vom Handwerker zum Unternehmer war zweifellos eine der wichtigsten inner-generationellen Aufstiegswege im industrialisierenden Deutschland, wenn man in Rechnung stellt, daß diese aufsteigenden Handwerker oft gerade nicht die wohlhabendsten Handwerksmeister waren, sondern häufig handwerkliche Randexistenzen, denen ihre bisherige „Nahrung“ nicht

mehr reichte, häufig auch noch nicht etablierte aber gut ausgebildete Handwerksburschen<sup>17</sup>. Der Übergang vom Handwerker zum Fabrikunternehmer bezeichnet gleichzeitig das wichtigste Tor, durch das technisches Wissen in die entstehende Fabrikunternehmerschaft der Industriellen Revolution eingebracht wurde.

Nirgends kamen die Unternehmer häufiger aus der Handwerkerschaft als im Bereich des Maschinenbaus und der meist kleinbetrieblichen Metallverarbeitung überhaupt. Dem lag zugrunde: die große Bedeutung gewerblich-technischer Kenntnisse in diesem Produktionsbereich; die in den ersten Jahrzehnten vorherrschende Produktion von Einzelstücken auf Bestellung (nicht auf Lager); daneben auch die Zurückhaltung des Handelskapitals gegenüber diesem neuartigen, als besonders risikoreich geltenden Bereich. Von 32 erfaßten Berliner Maschinenbau-Unternehmern (bis 1870) kamen 25 direkt aus dem Handwerk, 7 hatten eine technische Fach- oder Hochschulausbildung, keiner kam aus dem kaufmännischen Bereich. In einer Stichprobe von 72 Unternehmern, die von 1831–1850 in den deutschen Staaten Maschinenbauanstalten gründeten und deren berufliche Herkunft identifiziert werden konnte, waren 11 ehemalige Kaufleute; 17 hatten eine irgendwie geartete technische Schulausbildung genossen (darunter auch einige ehemalige Handwerker); und 33 waren Handwerker ohne weitere technische Schulbildung. Unter diesen 33 Handwerkern waren: 10 Schlosser, 5 Tischler, 4 Schmiede, 4 Zimmerleute, 2 Uhrmacher, 2 Gießer, 2 Buchdrucker, 2 Tuchmacher, 1 Böttcher und 1 „Arbeiter“<sup>18</sup>. Hier wie in anderen Fällen überwogen zwar Handwerker mit Ausbildung in derselben Branche, jedoch fanden sich jeweils auch Handwerker mit Ausbildung in anderen Zweigen<sup>19</sup>.

Häufig betrieben Handwerker die Fabrikgründung sehr bald nach der Wanderschaft, auf der sie mit neuen Verfahren oder Maschinen – meist im westlichen Ausland – bekannt geworden waren und Anregungen aufgenommen hatten. Sie eröffneten ihr Unternehmen in der Regel noch bevor sie 30 Jahre alt waren – wie andere Unternehmensgründer im 19. Jahrhundert auch<sup>20</sup>. Johann Nikolaus Dreyse, der Sohn eines Schlossermeisters, eröffnete 1822 nach Rückkehr von der Wanderschaft, die ihn zuletzt nach Paris geführt hatte, mit Hilfe eines Geldgebers eine kleine Fabrik für Knöpfe, Nägel und Fensterbeschläge. Als er 1835 sein Zündnadelgewehr erfunden hatte, widmete er sich ganz dieser Spezialisierung und errichtete eine schnell wachsende Gewehrfabrik. Überhaupt waren Erfindungen und Verbesserungen aller Art, die am ehesten von jüngeren Handwerkern gemacht wurden, ein häufiger

Anlaß zur Fabrikgründung. Nachdem z. B. der schwäbische Bauernsohn Jacob Mayer (geb. 1813) bei seinem Onkel in Köln das Uhrmacherhandwerk erlernt und gesehen hatte, wie dieser sich bemühte, Stahl für bessere Stahlfedern herzustellen, ging er nach England und erfand nach seiner Rückkehr 1836 einen brauchbaren Stahl. Zusammen mit einem zugereisten Kaufmann und Geldgeber errichtete er bald eine Gußstahlfabrik in dem nah an verwertbaren Kohlen liegenden Bochum, aus der nach vielen finanziellen Schwierigkeiten die AG des „Bochumer Vereins für Bergbau und Gußstahlfabrikation“ hervorging<sup>21</sup>. Carl Gottlieb Haubold (1783–1856) hatte die Zimmermannslehre hinter sich gebracht, als er als 20jähriger in die Reparaturwerkstatt eines Chemnitzer Textilunternehmens kam, englische Mechaniker kennenlernte und nach Versuchen in der eigenen Wohnung als ca. 30jähriger die erste Chemnitzer Maschinenbauanstalt gründete, die sich nur qualvoll und unter ständigem Kapitalmangel entwickelte, aber doch einer jener „Pflanzbetriebe“ wurde, in denen – wie bei Eggels oder Borsig in Berlin – viele zukünftige Maschinenbauer ihre Ausbildung erhielten<sup>22</sup>.

Diese Beispiele ließen sich beliebig vermehren. Sie scheinen zu zeigen, daß in der Regel<sup>23</sup> der in der Industriellen Revolution zum Unternehmer werdende Handwerker dies nicht durch allmähliche Vergrößerung seines bis dahin von ihm betriebenen Handwerksbetriebs derselben Sparte schaffte. In der Regel wuchs der Fabrikunternehmer nicht kontinuierlich aus dem Handwerksmeister hervor. Vielmehr entstand die vom ehemaligen Handwerker gegründete Fabrik meist gleich in Form eines größeren Betriebs, als Manufaktur oder Fabrik. Gründer waren hauptsächlich Handwerker, die ziemlich am Anfang ihrer beruflichen Karriere standen und (noch) keinen eigenen Handwerksbetrieb besaßen; oder aber solche, die einen bisherigen Tätigkeitsbereich aufgegeben hatten, um einen neuen zu schaffen. Häufig ging der Gründung ein Ortswechsel, manchmal sogar ein Spartenwechsel voraus<sup>24</sup>. Ein Sprung in ihrer Entwicklung oder doch wenigstens eine gewisse Distanz zur Tradition scheint im Falle der zu Unternehmern werdenden Handwerker in der Regel Voraussetzung der Gründung und Bedingung des Aufstiegs gewesen zu sein<sup>25</sup>.

Gleichwohl hat es viele Fälle gegeben, in denen sich Handwerksbetriebe kontinuierlich zur kleinen Fabrik entwickelten. Nur dauerte dies meist zwei oder mehr Generationen und war ein Vorgang inter-generationeller Mobilität. Für die erste Phase der Industrialisierung wurde diese Wandlung also meist nicht mehr effektiv, wohl aber für spätere Jahrzehnte. Tatsächlich scheint die

Transformation von Handwerksbetrieben in Fabriken im letzten Drittel des 19. und im frühen 20. Jahrhundert häufiger geworden zu sein, als die Entstehung einer Fabrik nicht mehr etwas so „Revolutionäres“ war wie in der ersten Industrialisierungsphase. Solche Umwandlungen fanden später häufig in Gewerbebezügen statt, die – wie das Bauwesen und das Nahrungsmittelgewerbe – im zweiten Jahrhundertdrittel noch nicht oder kaum industrialisiert waren<sup>26</sup>.

Die unmittelbar aus dem Handwerk stammenden Unternehmer, die sehr häufig mit einem anderen Handwerker, manchmal mit einem Kaufmann Partnerschaften bildeten, starteten ihr Unternehmen in der Regel mit wenig Kapital und mit wenig Industrierfahrung. Es scheint, als ob diese Gründungen meist nur langsam wuchsen, kaum diversifizierten und häufig eingingen. In diesen Unternehmen trat noch keine Verteilung der unternehmerischen und manageriellen Funktionen auf verschiedene Personen ein, und fast immer besaßen die Unternehmensleiter auch den größten Teil des Kapitals. In den 60er und frühen 70er Jahren aber häuften sich in einigen Sparten, so im Maschinenbau, die Fälle, in denen solche Handwerkergründungen angesichts steigenden Kapitalbedarfs in größerem Maße Handels- oder Bankkapital aufnehmen mußten. Mittlerweile hatten die Kaufleute und Bankiers ihre Zurückhaltung gegenüber Investitionen im Maschinenbau weitgehend aufgegeben. Die Mehrzahl der größeren und führenden Maschinenbauunternehmen wurde nunmehr in Aktiengesellschaften umgegründet; der ehemalige Besitzer-Fabrikant behielt meistens einen bedeutenden Kapitalanteil und häufig die Position des technischen Leiters; ein kaufmännischer Direktor wurde ihm in der Regel zur Seite gestellt oder gar verordnet. Viele kleine und mittlere Handwerkergründungen blieben jedoch in Privatbesitz, besonders soweit sie ihre Kapital- und Managementprobleme auf der Basis einer größeren, aktiv teilnehmenden Familie lösen konnten<sup>27</sup>.

### *c) Techniker-Unternehmer und sonstige*

Eine dritte Ausgangsposition für den Sprung zur Gründung und Leitung des eigenen Unternehmens war die des Technikers. Dabei handelte es sich um Personen aus verschiedenen Sozialbereichen (meist aber um ehemalige Handwerker) mit einem von zwei möglichen Karrierewegen: entweder um Absolventen technischer Fach- oder Hochschulen, die bald nach Verlassen der Schule zu Fabrik-

gründern wurden; oder aber um Techniker mit oder ohne technischer Schulbildung, die für mehrere Jahre in Werkmeister- oder anderen leitenden aber unselbständigen Positionen in Fabriken praktisch und fachspezifisch gearbeitet hatten. So gehörte der langjährige Hütteninspektor Gottlob Jacobi nach mehreren vorhergehenden Beteiligungen 1805 zu den Gründern der Hütten-gewerkschaft, aus der dann die Gutehoffnungshütte hervorging. Einigen langjährigen Werkmeistern von Textilfabriken gelang die Gründung der eigenen Fabrik. Der Handwerkersohn August Borsig besuchte nach der Zimmermannslehre das 1821 gegründete staatliche Berliner Gewerbe-Institut, aus dem dann 1879 die Technische Hochschule Berlin-Charlottenburg hervorgehen sollte; dreizehn Jahre arbeitete er daraufhin als „Faktor“ und Betriebs-leiter in der Berliner Maschinenfabrik von F. A. Egells, in der eine ganze Reihe späterer Fabrikbesitzer längere Zeit als technische Angestellte tätig waren; 1837 gründete Borsig eine Maschinenfabrik mit 50 Arbeitern, die 1841 die erste deutsche Lokomotive baute, 1848 schon 300 Arbeiter beschäftigte und ihrerseits zu einer der wichtigsten praktischen Ausbildungsstätten für spätere Fabrikanten wurde<sup>28</sup>.

Als langjährige technische Angestellte erwarben diese Gründer nicht nur einschlägiges empirisches Wissen auf dem Gebiete der Technik, des Marktes und der Fabrikorganisation, sondern auch (aufgrund ihres relativ hohen Gehaltes und häufiger auch durch finanzielle Starthilfen seitens des bisherigen Arbeitgebers) ein gewisses Kapital, so daß sie ihre Fabriken meist gleich in relativ großem Maßstab gründeten und diese in der Regel schneller expandierten als die von Handwerkern gegründeten Fabriken.

In jenen Jahrzehnten war es für den Erfolg als Fabrikant offenbar wichtiger, in einem der wenigen großen und hochqualifizierten Unternehmen empirische Erfahrungen gesammelt als eine technische Fachschule absolviert zu haben. Immerhin war jedoch der Anteil der Fach- und Hochschulabsolventen schon in jenen Jahrzehnten bemerkenswert. Von einer Stichprobe von 100 Technikern, die 1821 bis 1850 das Berliner Gewerbe-Institut verließen, wurden insgesamt 39 selbständig (als Fabrikunternehmer oder Handwerker), die meisten allerdings im kleinbetrieblichen Baugewerbe. Von den erfaßbaren Textil-Technikern wurden knapp ein Drittel, von den erfaßbaren Technikern im Fach Metallverarbeitung und Maschinenbau dagegen nur knapp 10 % selbständig. Insgesamt dürfte das Berliner Gewerbe-Institut, ein Zentrum des damaligen gehobenen technischen Fachschulwesens, bis 1850 einen Ausstoß von 1000 Absolventen gehabt haben. Der Anteil der Unternehmer mit

Fachschul- oder Hochschulbildung nahm in den Jahrzehnten der Industriellen Revolution zu<sup>29</sup>.

Im übrigen gab es wohl keine Sozialgruppe, die nicht wenigstens einige Unternehmer hervorgebracht hätte. Da war der 1826 nach Gummersbach zuziehende Musiker, der nicht genug Geld verdiente, um seine Familie zu ernähren. Er versuchte es zunächst zweimal als Einzelhändler und eröffnete dann eine kleine Wachs-papierwerkstatt, die sich über die Reparatur der eigenen Fahrzeuge unter Leitung der Söhne zur mittelgroßen Papier- und Kesselfabrik wandelte. Da war der ehemalige Offizier Kulmiz, der um die Jahrhundertmitte in Schlesien nicht nur der führende Eisenbahnunternehmer war, sondern gleichzeitig Bodenschätze ausbeutete, hier eine Glashütte, dort ein Sägewerk und überall Handelsniederlassungen gründete, schließlich auch 1858 in Saarau die erste große chemische Fabrik Schlesiens errichtete. Da waren die Staatsbeamten, die die Staatsbetriebe im Montanbereich leiteten und andere, die wegen ihrer Reputation und ihrer Behördenbeziehungen in die Verwaltungsräte der entstehenden Eisenbahnen gewählt wurden. Da war der Magdeburger Oberbürgermeister Francke, der, beispielhaft für viele Kommunalbeamte, führend und erfolgreich die Errichtung einer Eisenbahnlinie betrieb, die seine Stadt verkehrsmäßig erschließen sollte. Da war der Theologe, der in Düren Papierfabrikant wurde, und der Arzt, der 1855 die Harpener Bergbau-Gesellschaft mitgründete<sup>30</sup>.

Schließlich bleibt auf die adligen Großgrundbesitzer hinzuweisen, die – vor allem in Schlesien, zum Teil auch in Böhmen, Sachsen und anderen Staaten – im späten 18. und frühen 19. Jahrhundert hochgradig diversifizierte Großunternehmen – meistens mit Zentrum im Montanbereich – aufbauten. Diese Magnaten aus den Familien von Donnersmarck, Hohenlohe-Ingelfingen, Colonna, Ballestrem, Pleß, Tiele-Winckler, Schaffgotsch etc. konnten auf ihre Adelsprivilegien und ihr landwirtschaftlich erarbeitetes Kapital zurückgreifen, als sie auf ihren eigenen Gütern, häufig auf Drängen und Vorbild des Staates, zu industrialisieren begannen. Auch nach der in den 1850er Jahren erfolgenden Umgründung ihrer Besitzungen in Aktiengesellschaften behielten die meisten von ihnen den ausschlaggebenden Einfluß in ihren Gesellschaften. Der bedeutendste von ihnen war der Graf (seit 1902: Fürst) Guido Henckel von Donnersmarck (1830–1917), der 1853 die „Schlesische AG für Bergbau und Zinkhüttenbetrieb“ gründete und der bald innerhalb und außerhalb Schlesiens Kohle- und Erzgruben, Hütten- und Walzwerke ebenso in seinem vertikal integrierten Imperium versammelte wie Papier-, Zellulose-, Kunst-

seide-, Kunstdünger-, Kali- und Zementwerke und der schließlich auch in die Bauindustrie einstieg<sup>31</sup>.

#### *d) Unternehmenserben und Angestellten-Unternehmer*

Bisher ging es vor allem um die Gründer unter den Unternehmern der Industriellen Revolution. Doch mit fortschreitender Industrialisierung nahm der Anteil jener Unternehmer zu, die das Industrieunternehmen ihres Vaters geerbt hatten. Für Berlin ist ihr wachsender Anteil analysiert worden<sup>32</sup>:

#### Betriebserben und Betriebsgründer unter Berliner Unternehmern (in %)

Zeitraum der Betriebsübernahme oder -gründung	Bis 1835	1836 bis 1850	1851 bis 1873	Insgesamt
Betriebserben	14	28	57	35
Betriebsgüter	86	72	43	65
Zahl der Fälle	58	65	74	197

Während, auf den ganzen Zeitraum bezogen, nur 14 % der Maschinenindustriellen als Erben klassifiziert wurden, gehörten von den Textilindustriellen 60 % zu dieser Kategorie. Für die Besitzer von Privatunternehmen (einschließlich Partnerschaften) gehörte es zu den Selbstverständlichkeiten ihres Lebens, ihren Nachkommen das eigene Werk zu vererben, und zwar nicht nur als Besitz sondern auch als Gegenstand unternehmerischer Leitung. In manchen mittelbetrieblichen Industrien hielten Fabrikanten dies so sehr für ihre Pflicht, daß sie zusätzliche Fabriken gründeten – für jeden Sohn eine. Umgekehrt sind die bekannten Beispiele für eine Weigerung des Sohnes, dies Erbe zu übernehmen, aus jener frühen Zeit selten. Eher gilt das Umgekehrte: Alfred Krupp ist das beste Beispiel für das, was die „Suprematie der zweiten Generation“ genannt worden ist<sup>33</sup>. In der dritten Generation scheint die Identifikation mit dem ggf. noch bestehenden Familienunternehmen schon eher abgenommen, das Interesse der Enkel eher in andere Richtungen gelenkt worden sein<sup>34</sup>.

Schließlich bleibt auf einen Unternehmertyp hinzuweisen, der in der Industriellen Revolution eine zahlenmäßig geringe aber wachsende Rolle spielte: den beauftragten, angestellten Unternehmer. 3 % von fast 200 Berliner Unternehmern jener Zeit fielen in diese Kategorie. Ohne größeren Kapitalbesitz und ohne Verwandtschaft zum Besitzer, erlangten sie Positionen, in denen sie managerielle Aufgaben mit einem variierenden Anteil an den Unternehmeraufgaben verbanden. Am ehesten traten sie im tertiären Sektor, in Bank-, Versicherungs- und Eisenbahngesellschaften auf. Doch auch in der Montanindustrie spielten sie seit Beginn der Industrialisierung eine wichtige Rolle. Die schlesischen Magnaten setzten nur eine alte Tradition des landwirtschaftlichen Unternehmertums fort, wenn sie das tägliche Management, aber auch die untergeordneten Unternehmerentscheidungen bürgerlichen Verwaltern übertrugen und sich auf die Grundentscheidungen beschränkten. Aus der staatlichen Berg- und Hüttenverwaltung stammende Fachleute führten auch in der entstehenden Montanindustrie an Ruhr und Rhein seit dem späten 18. Jahrhundert Aufgaben durch, die sowohl ihre managerielle wie ihre unternehmerische Komponenten hatten. Der aus Irland kommende Thomas Mulvany und der kaufmännisch ausgebildete ehemalige Eisenbahnbeamte Louis Baare verkörperten dann in den 1850er Jahren ziemlich rein den Typus des beauftragten Unternehmers ohne Kapitalbesitz, als Leiter der Kohlenbergwerks-Aktiengesellschaften „Hibernia“ und „Shamrock“ bzw. des „Bochumer Vereins für Bergbau und Gußstahlfabrikation“. Als Berliner Bankhäuser die von Mulvany geleiteten Bergwerke endgültig 1873 übernahmen, „kauften“ sie den Unternehmer Mulvany gleich mit. Über diesen Weg drangen zuerst im Eisenbahnbau und Bankwesen, später auch in der Industrie studierte Juristen in Unternehmerpositionen ein. Doch auch Textilfachleute mit Fachschulbildung aber ohne Kapital konnten um die Jahrhundertmitte bereits vereinzelt als Angestellte in Unternehmerpositionen einrücken: Ferdinand Kaselowsky z. B. stammte aus dem Berliner Gewerbe-Institut, gründete mehrere Spinnereien im Auftrag der staatlichen „Seehandlung“ und leitete 1854–71 die „Ravensberger Spinnerei“, einen staatlich geförderten Musterbetrieb in Bielefeld<sup>35</sup>.

## 2. Motive

Was bewog diese Leute zur Entscheidung für unternehmerische Tätigkeiten? – Die Unternehmer, die aus dem Fern- und Groß-

handel kamen, waren das Streben nach Gewinn und die Suche nach ökonomischem Erfolg auf der Basis neuer Gelegenheiten im Prinzip gewöhnt, obwohl sie meistens wohlhabend genug waren, um die materiellen Bedürfnisse des Lebens ausreichend bis gut befriedigen zu können. Im Groß- und Fernhandel war ökonomischer Erfolg seit langem eine wichtige Determinante des sozialen Status und Ansehens. Weitblick, Dynamik und Innovationsbereitschaft hatten sich in diesem wohlgebildeten, vielgereisten und überregional verbundenen Berufsstand am ehesten entwickeln können. Systematisch-zweckrationales Handeln und das Abwägen von Chancen hatten sich hier am klarsten mit unternehmerischem Wagemut gepaart. Ob diese unternehmerische Grundhaltung für industrielle Engagements genutzt wurde oder in reinen Handelstätigkeiten befangen blieb, hing von vielen individuell wechselnden Faktoren ab, aber sicher von keinem Faktor mehr als von den realen erkennbaren Markt- und Profitchancen in der Industrie im Vergleich zum Handel.

Andere Unternehmensgründer, vor allem die aus dem Handwerk und aus beengten Verhältnissen überhaupt, wurden häufig durch ihre unzureichende ökonomische und soziale Situation angetrieben, die – und das war entscheidend – sowohl als drückend wie auch als veränderbar begriffen wurde. Man bedenke, daß die realen Einkommen nach 1820 leicht zurückgingen und dann bis ins letzte Jahrhundertdrittel ziemlich stagnierten; daß wegen des allgemein sehr niedrigen Einkommensniveaus auch schon leichte Konjunktur-einbrüche zu krisenhaften Notsituationen in der Lage der Unterschichten und unteren Mittelschichten führten; daß im gewerblichen Sektor Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung verbreitet waren. Die Aussichten für einen nicht etablierten Handwerks-gesellen ohne Vermögen waren zumindest sehr unsicher, wenn nicht schlecht. Nicht sehr viele Möglichkeiten zur Existenzsicherung boten sich für ihn an, insbesondere wenn die Basis für die Gründung einer Familie geschaffen oder eine Familie versorgt werden sollte. Die Bekämpfung der aktuellen oder potentiellen Not war eine elementare Triebfeder hinter der heute schwer vorstellbaren Energie, Plackerei und Einsatzbereitschaft, mit der mancher Unternehmer in spe ein Projekt nach dem anderen überlegte, versuchte, verfehlte, aber nicht aufgab, um sich schließlich vielleicht mit quälenden Mühen und unter Mithilfe der ganzen Familie in eine gesicherte, wohlhabende und respektierte selbständige Stellung zu bringen<sup>36</sup>. Obwohl längst nicht der ärmste, klagte der nach dem Tode der Eltern für seine jüngeren Geschwister sorgende Offizier Werner Siemens 1846: „Wenn nur das verdammte

Geld einen nicht im Drecke festhielt!“ Er strebte mit großem Nachdruck danach, sich und seine Familie „in eine sorgenfreie Lage hineinzuarbeiten“ und suchte auf den verschiedensten Gebieten noch finanziell lohnenden Erfindungen, bis er sie im Zeiger-Telegraphen fand<sup>77</sup>.

Anderes mußte natürlich hinzukommen, um solches Streben zum unternehmerischen Erfolg zu führen: das technische oder/und kaufmännische Talent, vielleicht eine Erfindung, die Information über eine neue Gelegenheit, Wissen, Kapital, Kontakte, Glück und vor allem: reale, richtig erkannte Gelegenheiten. Doch sollte der damalige Druck der materiellen Verhältnisse – ein Druck, der, angesichts der vielen bekannten Beispiele individuellen Aufstiegs und Wandels, zumindest von den städtischen unteren Mittelschichten nicht mehr als schicksalhaft akzeptiert wurde – als Triebfeder unternehmerischen Strebens und Einsatzes im Falle vieler Gründer nicht unterschätzt werden. Starkes Selbständigkeitsstreben, ausgeprägter Gestaltungsdrang und das Streben nach Macht und Herrschaft kamen häufig hinzu. Es ist bezeichnend, daß in mehreren bekannten Fällen – jedoch keineswegs immer – Techniker eine selbständige Unternehmerstellung einer sicheren, aber langfristig wahrscheinlich weniger einträglichen, vor allem auch abhängigen Beamtenstellung vorzogen. Söhne von Unternehmern gründeten manchmal ein eigenes Geschäft, statt in der Firma des Vaters die Rolle des Junior-Chefs zu spielen und auf das Erbe zu warten<sup>78</sup>.

Das Streben nach individueller Selbständigkeit und industriellem Unternehmertum ließen sich im Geist der Zeit sehr leicht als vernünftig begründen. Bemühte sich nicht der Staat mit Prämien und Vereinen, in Schule und Öffentlichkeit, durch Gesetz und Subsidien, den individuellen „Gewerbefleiß“, die private Initiative zu wecken? Galt industrieller Erfolg nicht als Mittel und Zeichen zivilisatorischen Fortschritts? Versprach in jener wirtschaftsliberalen Atmosphäre, von der jedenfalls viele Gebildete geprägt waren, der individuelle Erfolg nicht letztlich auch Förderung des Allgemeinwohls? Diente angesichts des wohlbekannten Vorsprungs der ausländischen Konkurrenz nicht der technisch-industrielle Erfolg dem nationalen Zweck? – Gerade bei den wohlhabenderen Unternehmern, deren Aktivität nicht durch materielle Bedürftigkeit erzwungen wurde, spielten solche Argumente ihre nachweisbare Rolle. Man bedenke, daß gerade die für die deutsche Industrielle Revolution entscheidenden Gründungen, die Eisenbahnen, anfangs auch in kommunalem Interesse betrieben wurden – als Instrumente einer langfristig wirksamen Entwicklungspolitik (zugunsten des eigenen Gewerbes, der eigenen Stadt, der eigenen Nation),

wenn auch das Ziel des individuellen kurzfristigen Profits in den meisten Fällen eindeutigen Vorrang besessen haben mag. Die wichtigsten Investitionsentscheidungen der Industriellen Revolution waren in gewisser Hinsicht zugleich politische Entscheidungen eines selbstbewußt werdenden, sich organisierenden, in die Zukunft blickenden Bürgertums. Es hatte sowohl symbolischen Wert wie unmittelbare politische Erziehungskraft, wenn die ersten Eisenbahn-Gesellschaften die Protokolle ihrer Verwaltungsrats-Sitzungen veröffentlichten, statt sich wie die „öffentliche“ Bürokratie in mißtrauischer Geheimhaltung zu üben. Die Mevissen, Camphausen und Hansemann, Siemens, Harkort und List begriffen ihre Unternehmertätigkeit nicht nur als Mittel des privaten Erfolgs, sondern zugleich als Teil einer nationalen und zivilisatorischen Mission<sup>39</sup>.

Allerdings gab es auch sozialpsychologische Faktoren, die in die entgegengesetzte Richtung wirkten und den Einsatz von Kapital und unternehmerischer Anstrengung im industriellen Bereich erschwerten. Auf das relativ niedrige Prestige der gewerblichen Unternehmer zu Beginn der Industrialisierung wurde bereits verwiesen. Es dürfte manchen Kaufmann von industriellen Unternehmungen eher abgehalten haben. Außerdem motivierte die Furcht vor den sozialen Konsequenzen der Industrialisierung, die Angst vor der Zusammenballung des „Pöbels“ und der Entstehung des Proletariats manchen Kaufmann und Kapitalisten, der Entstehung von Industrien eher zurückhaltend gegenüber zu stehen. Dies um so mehr, solange sich in Handel, Landwirtschaft und Staatspapieren andere, gewohntere, risikoärmere, wenn auch vielleicht kleinere Unternehmungs- und Investitionsmöglichkeiten boten.

Schließlich ist auf die ethisch-religiöse Überhöhung des Arbeitsbegriffs zu verweisen, die die ökonomische Leistung und den Leistungserfolg zusätzlich legitimierte, auch wenn diese zur Befriedigung der unmittelbaren persönlichen Bedürfnisse nicht mehr nötig waren. Arbeitserfolg sicherte nicht nur die Versorgung der eigenen Familie; er begründete auch den Stolz auf die eigene Leistung, die individuelle persönliche Ehre, die nach den bürgerlichen Vorstellungen jener Zeit untrennbar mit Rechtlichkeit, Qualität, Solidität und Fleiß verknüpft war; er war für die häufig sehr religiösen, vor allem die protestantischen Unternehmer jener Zeit zugleich Unterpfand ihrer Auserwähltheit durch Gott. Dieser Begriff von Arbeit und Leistung legitimierte den Fleiß und die Sparsamkeit (auch im Privatleben), den Ordnungssinn und die Nüchternheit, die Zweckrationalität und die Freude am Gelderwerb. Er legitimierte also Motive und Tugenden, deren objektive Funktion es

war, eine zweckrationale Unternehmensführung und die Rentabilität des investierten Kapitals zu sichern, die Expansion des Unternehmens durch Selbstfinanzierung voranzutreiben und das Privatleben der Unternehmerfamilie diesem Unternehmenserfolg unterzuordnen. Er verlieh einem Erfolgs- und Expansionsstreben Sinn, das andernfalls leicht sinnlos hätte erscheinen können. Seine Funktionalität für das wirtschaftliche Wachstum jener Zeit liegt auf der Hand<sup>40</sup>.

Es muß betont werden, daß das rastlose Gewinn- und Expansionsstreben nicht unbedingt auf diese religiös-ethische Rechtfertigung angewiesen war und auch je später, desto weniger mit diesem verbunden war. Schon im Boom der 50er Jahre und vor allem in den „Gründerjahren“ um 1870 kritisierten Zeitgenossen das weit verbreitete Spekulationsfieber und Gewinnstreben des in Aktien investierenden Publikums. Am Ende der Industriellen Revolution hatte sich das Streben nach Gewinn ohne Verbindung zur Werksethik bis weit hinein ins Kleinbürgertum durchgesetzt. Auch die asketische Sparsamkeit und schlichte Repräsentanz, die die frühen Unternehmer in ihrem privaten Leben beobachteten, ging teilweise noch in der Industriellen Revolution verloren. Spätestens im Boom 1870–1873 waren rheinische und andere Textilfabrikanten für ihren neuen Reichtum, ihren Luxus und ihre Verschwendungssucht bekannt<sup>41</sup>.

Zum anderen blieb das rastlose Streben nach Leistung, Erfolg und Expansion der eigenen Firma, nach Verbesserung und Fortschritt bei einer großen Zahl von Unternehmern – wenn auch nicht bei allen – auch dann vorherrschend, wenn diesem Streben sein religiös-ethischer Sinn oder sein Zweck für die Versorgung der Unternehmerfamilie längst abhanden gekommen waren. Die Unternehmer jener Zeit arbeiteten hart bis ins hohe Alter. „Wer so lange in vielen Geschäften gesteckt hat, wie unser Einer, muß immer etwas um die Hand haben, sonst vertrocknet er“<sup>42</sup>. Auch ohne bewußte Fundierung in einer religiösen Werksethik fühlten sich viele Gründer und entsprechend erzogene Erben quasi im Dienst an ihrem „Geschäft“. Sie versuchten, ihm Dauer zu verleihen, seine Fortexistenz über den eigenen Tod hinaus zu sichern. „Die Fabrik betrachte ich immer als ein Kind und zwar wie ein gut erzogenes, das durch seine Aufführung einem Freude macht. Wer möchte sich nicht wohl damit so viel wie möglich beschäftigen“ (A. Krupp). „Tag und Nacht“ beschäftige er sich mit dem Schicksal seines Geschäftes, meinte Werner Siemens 1861 und betonte, „dieser Gesichtspunkt ist der vorherrschende für mich bei der Beurteilung aller Fragen.“ Wie viele andere Gründer und

Besitzer-Unternehmer jener Zeit rechtfertigte er solch permanentes Bemühen um das „Geschäft“ in Kategorien der Familie, in die sich fast alle jene Unternehmer tief und fest eingebunden fühlten. Sie gewannen dadurch eine langfristige Perspektive, die es ihnen erleichterte, auf kurzfristige Vorteile zu verzichten, wenn dies dem langfristigen Erfolg des Geschäfts zugute kam. „Mein leitender Gedanke [ist] . . ., eine dauernde Firma zu stiften, welche vielleicht mal später unter der Leitung unserer Jungens eine Weltfirma à la Rothschild u. a. werden könnte und unsere Namen in Ansehen in der Welt bringt! Diesem großen Plan muß der einzelne, wenn er ihn für gut hält, persönliche Opfer zu bringen bereit sein!“<sup>43</sup>.

Doch selbst, wenn solche familiäre Sinngebung des eigenen unentwegten Strebens nicht zur Verfügung stand, folgten die meisten Unternehmer einer Politik ständiger Ausweitung, die sich ihnen gleichsam aufzwang. Darauf bleibt zurückzukommen<sup>44</sup>.

### 3. Qualifikationen

Die Erfahrung des wirtschaftlich überlegenen Englands diente nicht nur manchen deutschen Unternehmern jener Zeit als Ansporn zu Leistung und Erfolg; die Anregungen und Kenntnisse, die jene frühen Unternehmer durch Reisen ins westliche Ausland und durch Kontakte mit fachkundigen Ausländern erwarben, waren zugleich zentraler Bestandteil ihrer Qualifikation. Bekanntlich beeinflussten die zuerst industrialisierenden Nationen Westeuropas den „latecomer“ Deutschland in vielfältiger Weise. Eben diese Einflüsse trugen dazu bei, daß die Industrialisierung Deutschlands nicht genau dem gleichen Muster folgte wie die Englands. Diese Einflüsse waren vielfältig und erschöpften sich keineswegs in der West-Ost-Strömung von Kenntnissen und Erfahrungen, die auch im 18. und 19. Jahrhundert für die europäische Industrialisierung kennzeichnend war. Doch war die Transmission von technischen und kaufmännischen Kenntnissen, von unternehmerischen Anregungen und Visionen zweifellos einer der wichtigsten Wege, auf denen das wirtschaftlich weiter entwickelte Westeuropa auf die Industrialisierung Mittel- und schließlich auch Osteuropas einwirkte.

In der Industriellen Revolution Deutschlands war Großbritannien vor Frankreich und Belgien das wichtigste Exportland dieses „know-how“ – die Bedeutung der USA war schon wegen der Ent-

fernung zunächst geringer, doch wuchs sie gegen Ende des 19. und im 20. Jahrhundert über die Großbritanniens hinaus. Englische Erfahrungen waren insbesondere für die deutschen Maschinen-, Stahl- und Textilunternehmer zentral; Frankreich und Belgien spielten eine große Rolle für die frühen wandernden Handwerker (aber auch für Bankiers), Erfahrungen aus den USA prägten vor allem manchen späteren Techniker, Ingenieur und Unternehmensorganisator. Unter den Mitteln der Transmission war vor der Zuwanderung oder Durchwanderung ausländischer Unternehmer und Techniker (Cockerill, Mulvany, Thomas, Dobbs etc.), vor der Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte und vor der schriftlichen Informationsüberlieferung die Auslandsreise des zukünftigen oder bereits praktizierenden Unternehmers, seines Sohnes oder leitenden Angestellten, das bedeutendste. In jener Zeit der primär empirischen Kenntnisvermittlung waren der persönliche Eindruck und die direkte Beobachtung unersetzbar. Bis 1870 war fast jeder dritte Unternehmer Rheinland-Westfalens auf Geschäfts- oder Studienreise im Ausland gewesen. Unternehmer der Grundstoff- und der chemischen Industrie waren überproportional unter den reisenden Unternehmern vertreten.

Die im Adel üblichen Kavaliersreisen machten manchen frühen schlesischen Magnaten mit englischen Verhältnissen bekannt, die er dann zu Hause nachzuahmen versuchte. Der längere Bildungsaufenthalt bei ausländischen Geschäftsfreunden, daneben die häufige Geschäftsreise ins Ausland waren für den Großhandelskaufmann lang geübte Praxis; er übertrug sie in die entstehende Industrie. Der ins Ausland wandernde Handwerksgeselle konfrontierte nicht nur die deutschen reaktionären Regierungen mit politischen Problemen, er brachte auch fortschrittliche Technik und unternehmerische Motivation mit nach Hause zurück. Schließlich nahm seit dem späten 18. Jahrhundert die gezielte „technologische Reise“, die Studien- und Informationsreise von Beamten und Industrieunternehmern ins englische Eldorado des technisch-industriellen Fortschritts an Zahl und Bedeutung zu. Um 1800 diente sie oftmals zugleich der Beschaffung neuartiger Maschinen und Werkzeuge. Sie wurde häufig auch im Vormärz noch durch staatliche Finanzierung und Empfehlungen unterstützt. Sie ging nicht selten in Industriespionage und abenteuerliche Übertretung der englischen Export- und Abwerbungsverbote über. Die vielfältigen Anstöße zur Imitation, aber auch zur anpassenden Innovation und Verbesserung vor allem auf technischem Gebiet, die aus solchen Reisen hervorgingen, sind nicht zu zählen und kaum zu überschätzen. Dies gilt nicht nur für die älteren Industrien des Textil-

Montan- und metallverarbeitenden Bereichs. Auch die entstehende deutsche Teerfarben-Industrie fußte in den 1850er und frühen 1860er Jahren auf der Imitation englischer und französischer Verfahren. Diese Imitation wurde durch die Unvollkommenheit des deutschen Patentrechtes noch erleichtert<sup>45</sup>.

Die Beeinflussung durch die fortgeschrittene englische Technik hatte zur Folge, daß in einigen Branchen die deutsche Industrialisierung die erste Anfangsphase quasi zu überspringen und gleich auf einer fortgeschrittenen Ebene zu beginnen suchte. Dies führte in der frühen Zeit zu Gründungen, die mit Blick auf das faszinierende englische Beispiel ganz übersahen, daß der deutsche Markt und die deutsche Infrastruktur solchen fortgeschrittenen Produktionsstätten noch gar nicht angemessen waren. Mißerfolge stellten sich schon aus diesem Grund ein<sup>46</sup>. Andererseits führte dieser Import eines über die aktuelle Nachfrage weit hinausgehenden, faszinierenden „know-how“ zu frühen Anstößen und zu einem gewissen Überschuß an produktionstechnischer Entwicklung, zu einem Überschuß, der sich Nachfrage zu schaffen suchte und die endlich entstehende Nachfrage um so leichter decken konnte<sup>47</sup>. Deshalb führte *langfristig* zu positiven Wachstumsanstößen, was *kurzfristig* und für das einzelne Unternehmen eine kommerzielle Fehlentscheidung sein mochte<sup>48</sup>.

Diese Betonung der fortgeschrittenen Produktionstechnik vor der unmittelbaren Marktchance kennzeichnete sicherlich den Techniker-Unternehmer mehr als den Kaufmann-Unternehmer, doch sind Friedrich Krupp, Friedrich Harkort und manche frühen Textilfabrikanten Beispiele dafür, daß dem Bedarf vorauslaufende produktionstechnische Innovationen auch von Unternehmern mit kaufmännischem Hintergrund kommen konnten.

Diese frühe Betonung von Produktionsfortschritt und fabrikatorischer Größe wurde durch die schnelle Entwicklung des deutschen technischen Fach- und Hochschulwesens unterstützt. Bei den Unternehmensgründern der Industriellen Revolution überwog noch deutlich die empirische Ausbildung: geringe Volksschulbildung, Handwerkslehre und Wanderschaft bei den einen; häufig mittlere bis höhere Schulbildung und Kaufmannslehre bei den anderen. Eine wachsende Minderheit von Industrieunternehmern verfügte überdies über praktische Ausbildungserfahrung an industriellen Arbeitsplätzen; sie hatte sie in einer der sich herausbildenden „Pflanzbetriebe“ (Egells, Borsig z. B.) oder – im Falle der Unternehmenserben – wenigstens teilweise im väterlichen Betrieb erhalten. Während die empirisch-kaufmännische Ausbildung – trotz einiger alter und neuer Handelsschulen und Abendschulen – noch

jahrzehntelang dem traditionellen Muster weitgehend verhaftet blieb, entwickelten sich – vor allem aufgrund staatlicher Initiativen – seit den 1820er Jahren gewerblich-technische Fach- und Hochschulen, die die empirisch-technische Ausbildung in Handwerk und Fabrik zunehmend durch wissenschaftlich begründete Ausbildung ergänzten. Zwar bildeten diese Schulen sehr viel mehr qualifizierte technische Angestellte als selbständige Unternehmer aus, und zweifellos erreichten sie im letzten Jahrhundertdrittel sehr viel größeren Einfluß als im zweiten, doch auch schon in der Industriellen Revolution schlug sich ihr Ergebnis in der Unternehmerrausbildung nieder. Das lag, so scheint es, primär an der Ausbildung der an Zahl zunehmenden Erben.

Die Söhne der Unternehmer rezipierten schon innerhalb der Familie die Werte und Verhaltensnormen der Eltern. Die Kindererziehung in den festgefügtten rheinischen Unternehmerfamilien war streng, religiös und ganz auf die Vermittlung kaufmännisch-bürgerlicher Tugenden bedacht. Auf exakte Pflichterfüllung im Hause und in der Schule wurde scharf geachtet. Nur die Kinder der kleinsten, gerade dem Handwerksstand entwachsenen Fabrikanten mußten sich mit Volksschulbildung begnügen und erhielten dann gleich ihre praktische Lehre, meist im Betrieb ihres Vaters. Die meisten Fabrikantensöhne – jedenfalls im Rheinland – wurden zunächst durch Privatlehrer unterrichtet und besuchten dann die Höhere Bürgerschule (Realschule) bis zum 15. oder 16. Lebensjahr. Mit humanistischer Gymnasialbildung hatten sie wenig im Sinn, sie begrüßten vielmehr die Ausbildung in den Naturwissenschaften und neuen Fremdsprachen. Darauf folgte häufig die entweder kaufmännisch oder technisch akzentuierte praktische Lehre, zum großen Teil im eigenen Betrieb, häufig aber auch in einem hoch angesehenen anderen Unternehmen derselben Sparte. Vor Eintritt ins väterliche Unternehmen arbeitete der Sohn dann in der Regel noch einige Jahre als Angestellter im Ausland. – In steigendem Maße wurde diese herkömmliche Ausbildung des Unternehmenserben durch den Besuch einer meist technischen Fach- oder Hochschule ergänzt<sup>49</sup>.

Die Zunahme der gehobenen Allgemein- und der gewerblich-technischen Fachbildung läßt sich an einer Auswahlgruppe von 400 rheinisch-westfälischen Unternehmern der Jahre 1790–1870 zeigen:

**Bildungsstand rheinisch-westfälischer Unternehmer<sup>50</sup>**  
(in %)

	1790-1810	1811-30	1831-50	1851-70	1790-1870
<b>Allgemeinbildung</b>					
Einfache Schulbildung	72,8	58,3	31,4	19,2	43,5
Höhere Schulbildung	27,2	41,7	68,6	80,8	56,5
<b>Fachbildung</b>					
ausschließlich empirisch-praktisch gewerbliche oder kaufmännische Fachschulbildung	96,3	95,8	67,5	47,7	74,0
Akademisches Studium	0,9	2,8	16,8	14,6	9,3
	2,8	1,4	15,7	37,7	16,7
<b>Zahl der Fälle</b>	109	72	89	130	400

44 aller 67 akademisch gebildeten Unternehmer gehörten zu den Grundstoffindustrien; darin spiegelte sich die relativ hohe soziale Herkunft dieser Unternehmer ebenso wie die Häufigkeit der im 18. Jahrhundert entstandenen Bergakademie-Ausbildung, die die staatliche Bergverwaltung für ihre höheren Beamten obligatorisch gemacht hatte und die in aller Regel auch von den angestellten Leitern der privaten montanindustriellen Aktiengesellschaften durchlaufen wurde. „Bergassessoren“ stellten die große Mehrheit der Leiter von Bergbauunternehmen bis weit ins 20. Jahrhundert. – Weitere 12 der im ganzen 67 akademisch gebildeten Unternehmer gehörten der chemischen Industrie an, deren komplizierte Technologie vor allem seit den 60er Jahren wissenschaftlich qualifizierte Führungskräfte anzog. In der Textilindustrie und in der Metallverarbeitung spielte der akademisch gebildete Unternehmer dagegen noch keine Rolle.

Der Anteil von Fachschulabsolventen war in den Grundstoffindustrien, in der Metallverarbeitung, in der chemischen Industrie und in der Textilindustrie ungefähr gleich (auf den ganzen Zeitraum bezogen um 10 %), nachdem er vor 1830 fast gleich Null gewesen war. Der vergleichsweise große und nur langsam abnehmende Anteil von bloßen Empirikern in der Textilindustrie und in der Metallverarbeitung – 88 bzw. 85 % aller in diesen Zweigen

tätigen Unternehmer verfügten weder über Fach- noch über Hochschulbildung – verweist zum einen auf den geringen sozialen Status und wohl auch auf den vorwiegend klein- und mittelbetrieblichen Charakter der nur teilweise bereits zum Fabrikssystem übergehenden Metallverarbeitung wie auch auf den wissenschaftlich-technisch nicht allzu anspruchsvollen Produktionsprozeß im Textilsektor.

Faßt man Empiriker, Fachschul- und Hochschulabsolventen zusammen, so überwogen unter den 400 untersuchten Unternehmern die mit „technischer“ Vorbildung (212) vor den primär „kaufmännisch“ vorgebildeten (188); der Vorsprung der Techniker war besonders deutlich in den Grundindustrien und in der Metallverarbeitung; ein Übergewicht der Kaufleute vor den Technikern bestand im Textilbereich und in der Chemie, doch auch in dieser traten nach 1850, in deutlichem Unterschied zu den Jahrzehnten davor, die technisch Gebildeten an die Spitze.

Zusammenfassend kann man sagen: Ausgenommen in den Grundstoffindustrien, in denen durch die langjährige Tradition einer staatlichen Bergbeamten-Ausbildung eine besondere Situation bestand und abgesehen von Neuansätzen in der noch sehr kleinen chemischen Industrie nach 1850, war der Anteil der auf Fach- und Hochschulen ausgebildeten Unternehmer in der Industriellen Revolution mit 10–15 % gering, nahm jedoch seit 1830/50 merklich zu. Dies war einerseits eine Konsequenz der sich verändernden Technologie und des damit verbundenen Ausbaus des technischen Fach- und Hochschulwesens; zum Teil resultierte diese Veränderung auch aus der absoluten und relativen Zunahme der entsprechend ausgebildeten Unternehmenserben. Der Verbesserung der theoretisch-technischen Bildung ging keine entsprechende Zunahme der theoretisch-kaufmännischen Bildung parallel. Diese wurde weiterhin primär in praktischer Lehre angeeignet. Allgemeine Management-Fähigkeiten, etwa im Sinne einer Vorform der „business administration“, wurden in den entstehenden Fach- und Hochschulen ebenfalls nicht gelehrt. – Seit 1830 (nicht aber davor) verfügte die Mehrzahl der Unternehmer zudem über eine Allgemeinbildung, die über das Volksschulniveau hinaus ging. Am Ende der Industriellen Revolution war die gehobene Allgemeinbildung für den durchschnittlichen Unternehmer zur Regel geworden. In der bildungsbewußten bürgerlichen Öffentlichkeit bedeutete dies notwendig wachsendes Ansehen und Statusgewinn. – Mit der Zunahme des Anteils der Erben wuchs zudem der Anteil der Unternehmer, die bewußt auf ihre Unternehmertätigkeit hin ausgebildet worden waren, ohne daß ein Nachlassen der Motivation

in dieser Teilgruppe als Gegenteil feststellbar wäre. Insgesamt scheint es also, daß die Unternehmer um 1870 besser auf ihre Tätigkeit vorbereitet waren als die Unternehmer der Generation zuvor.

#### 4. Probleme und Problemlösungen der Unternehmensleiter

Verbesserte sich damit auch die Leistung der Unternehmer in ihren Betrieben und in der Wirtschaft? – Zur Beantwortung dieser Frage reichen weder das verfügbare Wissen noch die verfügbaren Methoden aus. Nur einige vorläufige Beobachtungen können hier zusammengefaßt werden. Wir konzentrieren uns auf *die* Probleme, die von den damaligen Unternehmern als brennendste begriffen wurden, und fragen, ob und wie sie sie lösten oder nicht lösten.

##### a) Kapitalbeschaffung

In den letzten Jahren sind die meisten Wirtschaftshistoriker von der alten These, Kapitalmangel (im Sinne des absoluten Mangels an vorhandenen, prinzipiell investierbaren Ersparnissen) habe die deutsche Frühindustrialisierung verzögert und dadurch unterscheidet sich die deutsche Entwicklung von der englischen, abgerückt. Jedenfalls wurde diese These modifiziert: Die Verfügbarkeit von Ersparnissen für Staatsanleihen, Eisenbahnbauten und andere nichtindustrielle Zwecke scheint darauf hinzuweisen, daß es nicht an Ersparnissen per se fehlte, sondern primär an der mangelnden Tendenz der existierenden Ersparnisse zur Umwandlung in industrielles Kapital. Dabei ist nicht klar auszumachen, wieweit diese mangelnde Bereitschaft der Besitzer von potentiell investierbaren Geldfonds Reflex einer Situation war, in der die Markt- und Gewinnchancen im industriellen Bereich tatsächlich so gering und/oder unsicher waren, daß rationales ökonomisches Verhalten vor dem Risiko der Industrieinvestition gewissermaßen zurecht zurückschreckte; oder ob die tatsächlich existierenden Gelegenheiten aufgrund ungünstiger Verteilung der Ersparnisse auf industrialisierungsfeindliche Gruppen (vor allem Großgrundbesitzer) und aufgrund allzu großer Vorsicht, Vorurteile und anderer nicht-ökonomischer Barrieren bloß nicht ausgenutzt wurden; bzw. in welcher Gewichtigkeit diese (und einige andere) Gründe zusammenwirkten<sup>51</sup>.

Fest steht, daß der Mangel an verfügbarem Kapital für viele Personen, die in den ersten Jahren der Industrialisierung gern Unternehmen gegründet hätten und offenbar auch Chancen für ein solches Unternehmen zu sehen glaubten, die entscheidende Barriere darstellte, an der ihre Pläne scheiterten: aus der Korrespondenz des Berliner Gewerbe-Instituts mit seinen Absolventen 1820 bis 1850 geht hervor, daß der unter den entlassenen Technikern stark verbreitete Wunsch nach Unternehmensgründung zumeist am fehlenden kapitalkräftigen Partner zugrunde ging<sup>52</sup>. Auch aus den existierenden Firmen der damaligen Zeit ist vielfach bekannt, daß die Beschaffung ausreichenden Kapitals oft zu den drückendsten und schwierigsten Problemen des Unternehmers gehörte. Noch für die Jahrzehnte nach 1870 findet eine Untersuchung ausgewählter Unternehmenszusammenbrüche, daß „Kapitalmangel“ in 12 % der untersuchten Fälle die Ursache des Scheiterns war und damit als Zusammenbruchsursache von 20 genannten Ursachearten (hinter „Unfähigkeit“ des Unternehmers und „Erweiterung der Unternehmung“) an dritter Stelle rangierte<sup>53</sup>.

Die Schwierigkeit der Kapitalbeschaffung variierte von Industriezweig zu Industriezweig: leichter war es z. B. bis 1850, Handelskapital für Textilbetriebe zu besorgen als für die neuartigen, unsicheren Maschinenbaubetriebe; obwohl diese eher weniger kosteten als jene und in den 1840er Jahren gerade als Pionierunternehmen riesige, wenn auch sehr stark wechselnde Gewinne erzielen konnten, die über dem durchschnittlichen Gewinn des normalen Textilbetriebs und über den Renditen von Staatspapieren lagen<sup>54</sup>. Dafür gingen andere Unternehmen rasch ein. Die Gewinnchancen waren groß, aber ebenso groß war das Risiko. Die bekannten Beispiele scheinen zu zeigen, daß der geldsuchende Unternehmer sich in der Regel risikobereiter als der potentielle Geldgeber verhielt; im Hinblick auf die bekannten, meist erfolgreichen Beispiele wird man diesen Unternehmern die größere „objektive“ ökonomische Rationalität im Nachhinein bescheinigen wollen; doch würde dies leicht anders aussehen, wenn man die kaum bekannten scheiternden Unternehmen in die Betrachtung einbeziehen könnte.

Zweifellos machten es die Undurchsichtigkeit der Chancen, die Neuheit der Anlagemöglichkeiten, die regionale Verschiedenartigkeiten, die Andersartigkeit jedes einzelnen Falles und die schnell wechselnde Marktsituation dem örtlich und fachlich nicht tief eingearbeiteten potentiellen Kapitalgeber außerordentlich schwer, die tatsächlich vorhandenen Chancen sachlich und nüchtern zu kalkulieren. Man bedenke, daß die ersten Eisenbahngründer den

Kapitalbedarf ihrer Projekte kolossal unterschätzten, obwohl sie mit Hilfe von Gehilfen und Angestellten systematische Schätzungen und Prognosen durchzuführen versuchten<sup>88</sup>. Die sich anbietenden Anlagemöglichkeiten waren nur schwer als *Fälle* einzuordnen und nach generellen Regeln zu beurteilen. Finanzielle Zurückhaltung des potentiellen Geldgebers war die eine Reaktion auf diese Unsicherheit; die andere bestand darin, angesichts der Unmöglichkeit, die Situation *sachlich* zu prognostizieren, Kredit auf der Basis des Vertrauens zur *Person* des Schuldners zu geben, eines Vertrauens, das teilweise auf ökonomische Überlegungen, teilweise aber auf ganz wirtschaftsfremden Tragflächen ruhte.

Tatsächlich erfolgte in den ersten Jahrzehnten der Industriellen Revolution die Finanzierung fast durchweg auf persönlich vermittelter Basis. Primär wurden die persönlichen Ersparnisse des Gründers durch die seiner Familie und engsten Freunde ergänzt, die ihm Geld auf der Basis familiärer Loyalität und persönlichen Vertrauens – seltener auf der Basis von Markt- und Produktionskenntnis – zur Verfügung stellten. Der enge Zusammenhalt und die Solidarität der damaligen bürgerlichen Familien spielten damit eine wichtige und förderliche Rolle bei der frühen Finanzierung der Industrie<sup>89</sup>.

Staatliche Zuschüsse, Subsidien und Kredite blieben, obwohl Hilfesuchende Unternehmer immer wieder mangels alternativer Kapitalquellen darum einkamen, nach 1830 äußerst gering. Auch Großgrundbesitzer hielten sich bis in die 1850er Jahre mit Industrieanlagen zurück. Handelskapital dürfte die wichtigste Quelle gewesen sein: Es fand seinen Weg ebenfalls über persönliche Vermittlung in die entstehende Industrie, entweder wenn der Kaufmann selber Unternehmer wurde, oder wenn er mit einem Handwerker bzw. Techniker eine der so häufigen Partnerschaften einging, oder wohl auch als stiller Teilhaber eines ihm gut bekannten Fabrikanten. Auch an langfristigen Bankkrediten fehlte es bereits vor 1850 nicht, wenn sie auch hinter dem später üblichen Ausmaß bei weitem zurückblieben. Einige Privatbankiers in Köln, Leipzig, Dresden, Augsburg oder auch in Berlin engagierten sich durchaus sehr früh in der entstehenden Industrie; wahrscheinlich waren sie bis 1870 wichtigere Vermittler von Ersparnissen und Investitionen. Zweifellos machten es die Undurchsichtigkeit der Chancen, die Neuheit der Anlagemöglichkeiten, die regionale Verschiedenartigkeit als die Aktienbanken, die nach 1850 entstanden und Industriefinanzierung als einen ihrer Hauptzwecke begriffen. Doch beschränkten sie ihre Geschäftsverbindungen in aller Regel ebenfalls auf die engste, überschaubare Umgebung, waren zudem sehr

ungleich übers Land verteilt; das persönliche Vertrauensverhältnis zwischen Bankier und Fabrikant war auch hierbei entscheidend. Überlokale Kontakte und Kontrollmechanismen waren noch nicht so entwickelt, als daß man auf die persönliche Grundlage hätte verzichten können<sup>57</sup>.

In dieser Situation gehörte die bewußte Kontrolle und der angemessene Einsatz des eigenen Privatlebens zu den entscheidenden Instrumenten, mit denen die frühen Unternehmer am ehesten das Kapitalknappheitsproblem lösten. Zum einen ermöglichten sie durch persönlichen Konsumverzicht hohe Selbstfinanzierungsraten. Zum zweiten pflegten sie den engen Zusammenhang ihrer Großfamilien, vergrößerten ihn vielleicht auch mit Hilfe geschickter Heiratspolitik, um sich so Mittel zu beschaffen, die ihnen von Fremden nicht eingeräumt wurden. Zum dritten gestalteten sie ihr Privatleben solide, durchsichtig und standesgemäß, um qua Person Kreditfähigkeit zu erwerben und zu behalten. Das tugendhafte Privat- und Familienleben des rheinischen Fabrikanten der Industriellen Revolution war zu einer Zeit, da die Person noch kaum hinter der Firma verschwand, zugleich ein Stück zweckrationaler Geschäftspolitik.

Die anonyme, großbetriebliche und zukunftssträchtige Alternative zur Lösung des Kapitalknappheitsproblems war die Aktiengesellschaft, die bekanntlich in der deutschen Industrialisierung früh eine größere Rolle spielte als in der englischen. Die Institution der Aktiengesellschaft limitierte das Risiko für den einzelnen Investor und beseitigte damit eine gewichtige Schranke privater Investitionstätigkeit; sie erleichterte die Sammlung und Investition kleiner Beträge und erschloß damit weitgestreute Ersparnisse; sie lockerte die enge geographische und persönliche Koppelung zwischen der Verteilung der Geldfonds und der Verteilung der unternehmerischen Möglichkeiten. Die Aktiengesellschaft schuf außerdem eine Reihe von Mechanismen, die die Investitionen für den Privatmann kalkulierbarer und damit attraktiver machten: sie ermöglichten – in zunehmender Weise – die Zwischenschaltung einer in der Regel sachkundigen, vertrauenswürdigen Instanz, der Ersparnisse sammelnden und Investitionen placierenden Bank; sie brachte – in einer bis 1870 abnehmenden, dann bald wieder zunehmenden Weise – einige öffentliche Kontrollen, die das Risiko des privaten Investors etwas einschränkten. Die Aktiengesellschaft war insofern zusammen mit der Investitionen tätigen Bank ein mächtiger Mechanismus, um die von sich aus nicht in industrielle Anlagen drängenden Ersparnisse in die kapitalbedürftige Industrie zu ziehen.

Als Instrument der Kapitalmobilisierung in einem Land, das auch hinsichtlich der Verfügbarkeit von Kapital rückständig war, als Entwicklungsinstrument sozusagen, wurde die AG schon in den 40er Jahren von kaufmännisch orientierten, großzügigen Vielfach-Unternehmern (wie Mevissen und Camphausen) gewünscht und gefordert<sup>58</sup>. Jedoch setzte sich die Aktiengesellschaft im industriellen Bereich vor 1850 nur langsam durch. Das unentwickelte Gesellschaftsrecht und insbesondere das Konzessionswesen erlaubten es den staatlichen Behörden, eine schnellere Gründung der Gesellschaften zu verhindern. Die Zahl der Gründungsanträge überstieg die Zahl der gewährten Konzessionen. Die Bürokratie verfolgte die Ansammlung privater Vermögen und Macht mit Mißtrauen; sie fürchtete überdies, daß allzu rasch ansteigende Investitionen im Industriebereich eine Verletzung von Großgrundbesitzerinteressen bedeuten würden. Der wirtschaftsliberale Zeitgeist, der die Verwaltung und Teile der Öffentlichkeit prägte, räumte außerdem den Aktiengesellschaften nur eine sehr marginale Ausnahmestelle ein, indem er sie als monopolartige Ausnahmeregelungen nur in bestimmten Fällen zu akzeptieren bereit war, in denen der freie Wettbewerb ohne konzessionierte Aktiengesellschaften nicht zu den gewünschten Zielen führte. Auch viele Unternehmer, die auf persönliche Verantwortung des Eigentümer-Unternehmers und persönlich vermittelte Finanzierungsmethoden schwörten, standen der AG, ihren Finanzierungspraktiken und ihren leitenden Angestellten noch lange mit großer Reserve gegenüber. Schließlich war auch – neben der allgemeinen industriellen Unreife der Zeit – das Mißtrauen des breiten Publikums ein stark hemmender Faktor, bis das neue Instrument seit Mitte der 30er Jahre zur Finanzierung des massenhaften Kapitalbedarfs der Eisenbahnen benutzt wurde und sich dadurch in der öffentlichen Meinung – u. a. mit Hilfe staatlicher Zinsgarantien – etablierte<sup>59</sup>. Immerhin: bis 1850 wurden insgesamt mindestens 33 Millionen Taler (oder ca. 15 % des gesamten bis dahin investierten Aktienkapitals) in Aktiengesellschaften des Industriebereichs investiert, davon mehr als 28 Millionen in die 21 Aktiengesellschaften des Montanbereichs<sup>60</sup>.

Nur im Bergbau, dessen Kapitalbedarf nach dem Übergang vom Stollen- zum Schachtbau (seit den 1830er Jahren) stark gestiegen war und in der Hüttenindustrie spielte die Kapitalgesellschaft bereits eine größere Rolle. Reine Hütten benötigten im fünften Jahrzehnt 200 000–300 000, reine Zechen 500 000–750 000 und gemischte Hochofen- und Puddelwerke benötigten 1 Million Taler und mehr als Grundkapital. Dies überstieg die Finanzkraft fast jeder einzelnen Familie. Überdies wurde die Einführung der Ak-

tiengesellschaft im Ruhr-Bergbau durch eine lange Tradition der Trennung von Besitz und Kontrolle begünstigt: Seit den 1770er Jahren hatte die preußische staatliche Bergverwaltung die Unternehmer- und die Managerfunktionen wahrgenommen. Die privaten Anteilseigner („Gewerken“) begnügten sich mit der Bereitstellung von Kapital (oft in sehr kleinen und verstreuten Teilbeträgen), mit den anfallenden Gewinnen und mit der Wahl einer Vertretung, die nur geringe Mitbestimmungs- und Beratungskompetenzen gegenüber der staatlichen Bergverwaltung besaß. Die tatsächliche unternehmerische und managerielle Arbeit wurde nicht von den Besitzern, sondern von Staatsbeamten durchgeführt. Diese Struktur wirkte weiter, als sich in den 50er und 60er Jahren der preußische Staat weitgehend aus der Leitung der Bergwerke zurückzog und privater Kapitalbesitz plötzlich als Basis von unternehmerischen Entscheidungen an die Stelle der staatlichen Hoheitsgewalt trat<sup>61</sup>.

Ansonsten blieb die Aktiengesellschaft vereinzelt, ihre Ausformung im Übergang. Die Statuten früher Aktiengesellschaften wichen stark voneinander ab. Manche von ihnen bestimmten, daß nur Aktionäre die Verwaltung führen durften; die Trennung von Besitz und Kontrolle setzte sich also außerhalb des Bergbaus nur langsam durch. Eine völlige Anonymisierung des Kapitalmarkts trat noch nicht ein. Ohne Verkauf an der Börse blieb die Verteilung der Aktien und damit die Finanzierung der Aktiengesellschaften noch sehr stark an persönliche Beziehungen gebunden; man sah sich den Aktionär meist noch sehr genau an, ob man ihn als Teilhaber wollte. So konnte die Gesellschaft in einigen Fällen beim Tode eines Aktionärs dessen Aktienanteil einziehen, falls sie den Erben als Nachfolger nicht wünschte. Auch erhielten keineswegs alle Aktionäre das gleiche Stimmrecht. Örtliches Kapital überwog; es war in der Regel auf einen kleinen überschaubaren Kreis von einander kennenden Personen verteilt (Kaufleute, Bankiers, Fabrikanten, aber auch schon Militärs, Beamte, Rentiers und andere Bürger). Häufig wurde eine bestimmte Dividende garantiert; darin spiegelte sich der Übergang von dem festverzinslichen Darlehen zur Aktie als Risikopapier. Einige Statuten begrenzten die Lebensdauer der neugegründeten Aktiengesellschaften im voraus und sahen vor, höhere Gewinne zur Einlösung der Aktien zum Nominalbetrag durch Verlosung zu benutzen. So sollte ein Aktionär nach dem anderen allmählich wieder ausscheiden – bis auf die ursprüngliche Besitzerfamilie, die auf Grund Kapitalmangels sich zur Umorganisation in Form der Aktiengesellschaft hatte entschließen müssen. In solchen Fällen war die AG ganz eindeutig

ein Übergangsbehelf. Nur allmählich tastete man sich an die neue Form heran. Der Antrieb der Suche war Kapitalbedarf, jeder Schritt eine kleine Innovation<sup>82</sup>.

Von 1850–1870 nahm das im industriellen Bereich Preußens investierte Aktienkapital auf ca. 165 Millionen Taler zu. Weiterhin machte dies nur 15–16 % des in der gesamten preußischen Wirtschaft investierten Aktienkapitals aus, da der gedeckte Kapitalbedarf der Eisenbahnen im selben Zeitraum anteilig noch schneller stieg. Erst 1870–1874 kam für das Industrie-Aktienkapital der große Sprung. In diesen fünf Jahren belief sich das in Industriegesellschaften investierte Kapital auf knapp 343 Millionen Taler oder 28 % des in diesem Zeitraum investierten Gesamtkapitals. Die Investitionen in Aktiengesellschaften des Industriebereichs waren in diesen fünf Jahren mehr als doppelt so hoch wie die entsprechende Zahl für alle Jahre bis 1870 zusammen. Während 1850–1870 noch 69 % des gesamten im Industriebereich investierten Aktienkapitals auf den Montanbereich, 16 % auf die Textilindustrie, 8,5 % auf die Metallverarbeitung einschließlich Maschinenbau, 5 % auf die Nahrungs- und Genußmittelindustrie und 2 % auf die Chemie entfielen, betrugen dieselben Anteile für 1870–1874: 38 %, 6,5 %, 22,5 %, 16 % und 4,5 %<sup>82a</sup>.

Deutlich wird an diesen Zahlen sichtbar, daß die starke Übergewichtigkeit des Montanbereichs bei der Durchsetzung der Aktiengesellschaft in der Industrie erst um 1870 zurückging. In den 50er oder 60er Jahren waren Bergbau, Eisen und Stahl noch die Avantgarde der Aktiengesellschaftsform im industriellen Bereich. Zu einem großen Prozentsatz resultierte die Zunahme des Aktienkapitals aus der Umgründung bestehender Unternehmen, die sich derart die Möglichkeiten zur Adoption der schnell fortschreitenden Technik und zur gewünschten Erweiterung schufen. Eindeutig löste sich die Aktie von der Person des Inhabers, ihre Anonymität setzte sich durch. Seit Mitte der 50er Jahre führten die Kölner und Berliner Börsen rheinisch-westfälische Montanaktien; seit der selben Zeit gab es Kursnotierungen in den Zeitungen. Der allgemeine Verkauf von Industrieaktien wurde allerdings erst seit etwa 1870 üblich. Öffentliche Kapitalwerbung und Prospekte wurden im Montanbereich seit den 1850er Jahren üblich. Wie im Eisenbahnbau zuvor, doch ohne die dort sehr effektive staatliche Kontrolle, setzte sich eine relativ breite Streuung des Aktienbesitzes durch. Außerpreußisches Kapital (z. T. aus Frankreich und Belgien) beteiligte sich an den Gründungen der 50er Jahre – an den rheinisch-westfälischen Montangesellschaften in der Höhe von durchschnittlich einem Drittel des effektiv eingezahlten

Kapitals. Ein überregionaler, z. T. schon internationaler Kapitalmarkt war entstanden.

1851–65 zog sich an der Ruhr der preußische Staat aus seiner bisherigen Unternehmer- und Managerrolle zurück; das „Direktionsprinzip“ kam an sein Ende. Damit stellte sich die Frage, wie weit dezentralisierter Aktienbesitz auch dezentralisierte Kontrolle bedeuten sollte. In einigen Generalversammlungen ging es um 1860 hoch her. Doch der Schein trog. Unter den Aktionären waren zwei „innere Kreise“ zu unterscheiden. Die „Gründer“ der Gesellschaften, die in der Regel größere Aktienpakete übernahmen, im Verwaltungsrat saßen und an den grundsätzlichen unternehmerischen Entscheidungen beteiligt waren, wurden für ein Sample von 42 in den 1850er Jahren gebildeten preußischen montanindustriellen Gesellschaften untersucht: zu 30 % stammten sie aus dem Handel, zu 15 % aus der Staatsbeamtenschaft, 11 % waren Bankiers und 9 % Großgrundbesitzer, 6 % firmierten als Gruben- und Hüttenbesitzer, 5 % als Fabrikanten und 3 % als Rentiers. Dieser Kreis enthielt noch viele Auswärtige und reine Kapitalisten, die in die Verwaltungsratssitzungen kamen, doch hauptberuflich anderswo engagiert waren. Innerhalb seiner bildete sich ein zweiter kleinerer „innerer Kreis“ von Einheimischen heraus, der im Laufe der 60er Jahre die vom Staat abgegebene Kontrolle eindeutig übernahm. Die Mitglieder dieses inneren Zirkels waren Großaktionäre, doch besaßen sie nur selten die Aktienmehrheit; sie kumulierten Verwaltungsratssitze, konzentrierten sich voll auf die Leitung der verschiedenen Montanunternehmen, in denen sie Einfluß besaßen; sie waren sachkundig und kannten einander. Meist waren es Mitglieder der älteren Kaufmanns- und Unternehmerfamilien (Stinnes, Grillo, Servaes, Haniel etc.), die sich unter den neuen Bedingungen in all den Umgründungen und Konzentrationsbewegungen ihre führende Stellung bewahrt, konsolidiert und zumeist außerordentlich verstärkt hatten. 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 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. Durch den außerordentlich

großen Kapitalbedarf und besondere staatsinterventionistische Traditionen gefördert, hatte sich das Aktiengesellschaftswesen der folgenden Jahrzehnte im Ruhrgebiet bereits am Ende der ersten Industrialisierungsphase in seinen Grundzügen herausgebildet<sup>63</sup>.

Wie gezeigt, brach das Aktienwesen dann in den Gründerjahren um 1870 auch in anderen Industrien durch. Vor allem die starke Zunahme des Anteils der Metallverarbeitung (einschließlich des Maschinenbaus) und des Nahrungs- und Genußmittelgewerbes am gesamten industriellen Aktienkapital fällt auf. Häufig handelte es sich dabei um Umgründungen, nicht um Neugründungen, häufig aus spekulativen Gründen. Die weitgehende Liberalisierung des Aktienrechts und die Aufhebung der staatlichen Konzessionspflicht beseitigten 1870 die schon vorher stark durchlöchernten rechtlichen Barrieren gegen eine Umgründungs- und Neugründungswelle, die erst mit dem tiefen Einbruch von 1873 endete. Für die Leiter der großen Aktiengesellschaften stellte sich das Kapitalknappheitsproblem in neuer Form; es war nicht mehr primär auf persönlicher Basis zu lösen. Doch ist zu bedenken, daß die große Mehrheit der Unternehmer, in manchen Sparten fast alle, von diesen Umwandlungen nicht unmittelbar betroffen waren. Für sie bestanden die Kapitalprobleme der alten Art fort und wurden noch lange auf persönlicher Basis im Rahmen von Sparsamkeit, Familienhilfe, persönlichem Kredit und Selbstfinanzierung gelöst.

#### *b) Buchführung und Personalpolitik*

Eng mit dem Problem der Kapitalbeschaffung hing das Problem einer ordnungsgemäßen Kapitalrechnung und Buchführung zusammen, dessen Lösung besonders den kleineren Fabrikanten im ganzen 19. Jahrhundert häufig Schwierigkeiten bereitete. Für Werner Sombart stellte die doppelte Buchführung das Herzstück der kapitalistischen Unternehmung dar. Erlaubt sie es doch und zwingt sie doch dazu, alle Teile und Resultate des Arbeitsprozesses nach ihrem Marktwert einzuschätzen und zu beurteilen. „Wer sich in die doppelte Buchhaltung vertieft, vergißt alle Güter- und Leistungsqualitäten, vergißt alle organische Beschränktheit des Bedarfsdeckungsprinzips und erfüllt sich mit der einzigen Idee des Erwerbes: er kann nicht anders, wenn er sich in diesem Systeme zurechtfinden will: er darf nicht Stiefeln oder Schiffsladungen, nicht Mehl oder Baumwolle sehen, sondern ausschließlich Wertbeträge, die sich vermehren oder vermindern“<sup>64</sup>. Ohne doppelte Buchhaltung dagegen war es schwierig, die Vielzahl von Entschei-

dungen, Vorgängen und Resultaten, die im Laufe der Zeit in einem wachsenden Unternehmen anfielen, unter dem Gesichtspunkt der Marktangemessenheit und Kapitalrentabilität zu kontrollieren. Während die Methoden der doppelten Buchführung seit dem späteren Mittelalter entwickelt worden waren und dem Fabrikanten im Prinzip zur Verfügung standen, benötigten sie doch bei ihrer Anwendung in der kapitalistischen Fabrik wichtige Modifikationen, für die es zunächst keine Vorbilder gab: Sie mußten einerseits so verändert werden, daß sie der Existenz großer Mengen fixen Kapitals Rechnung trugen, die im Kaufmannsbetrieb bekanntlich noch keine große Rolle gespielt hatten; das Instrument der Abschreibung war die hauptsächliche Antwort auf dieses Problem. Die Buchführung mußte andererseits so ergänzt und modifiziert werden, daß sie nicht nur eine Erfolgskontrolle des gesamten Unternehmens erlaubte, sondern darüber hinaus – jedenfalls im wachsenden Unternehmen – eine Erfolgskontrolle der einzelnen Produktions- und Tauschvorgänge, jedenfalls der einzelnen Abteilungen, ermöglichte, um die Orte schwacher Leistungsfähigkeit zu identifizieren und deren Ursachen abstellen zu können.

Das industrielle Buchhaltungs- und Rechnungswesen entwickelte sich in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts durch die Trial-and-error-Methode in den sich vergrößernden Fabriken, durch Männer der Praxis, die wir nicht kennen. Klar ist, daß die Fabrikunternehmer – nicht aber die Handwerker – rechtlich als Kaufleute galten und insofern seit dem 18. Jahrhundert dazu verpflichtet waren, „Handlungsbücher nach kaufmännischer Art“ zu führen, die bestimmte gesetzlich spezifizierte Grunderfordernisse erfüllen mußten; für „Offene Handelsgesellschaften“ – das war die vorwiegende Rechtsform, in der die ohnehin überwiegenden Partnerschaften jener Zeit gegründet wurden – galt als zusätzliche Pflicht, jährliche Inventuren sowie Gewinn- und Verlustrechnungen anzulegen<sup>65</sup>.

Bekannt ist auch, daß insbesondere für die aus dem Handwerk kommenden frühen Unternehmer das Rechnungswesen eine der schwierigsten Klippen darstellte. Von mehreren solchen Firmen wird berichtet, daß Buchhalter, die einige Jahre nach Gründung eingestellt wurden, ein großes Chaos vorfanden, in dem der Fabrikant schon längst die Übersicht verloren hatte. In anderen Fällen drangen Kaufleute, die einem in Not geratenen Handwerker-Unternehmer oder Techniker-Unternehmer beispringen sollten, zunächst auf Revision des Rechnungswesens und oft auf Einstellung eines qualifizierten kaufmännischen Leiters, bevor sie sich finanziell engagierten. Zwar wurden – nach der bereits zitierten

Untersuchung von 400 rheinisch-westfälischen Unternehmern von 1790–1870 – mehr als die Hälfte der untersuchten Unternehmen von einem Techniker und einem Kaufmann zusammen betrieben, und nur in 78 Fällen leitete ein Techniker allein. Doch scheint es so, daß in sehr vielen Fällen nur einer der Partner aktiv das Unternehmen leitete, während der andere sein „stiller Partner“ war und primär anderen Geschäften nachging. Noch nach 1870 war die Unkenntnis des kaufmännischen Rechnungswesens die meist auftretende Schwäche in jenen Konkursfällen, die auf die Unfähigkeit der Unternehmensleitung zurückgeführt werden konnten. Häufig wurden z. B. Schuldwechsel erst bei Vorzeigung, nicht schon bei Ausstellung passiviert oder Außenstände überschätzt oder Abschreibungen unterlassen. Die Folge war eine illusionäre Einschätzung des eigenen Erfolges. In einer Untersuchung der Gründe von Unternehmenszusammenbrüchen nach 1870 wurden 28 Fälle (= 17 %) festgestellt, die aus der „Unfähigkeit“ des Unternehmers resultierten. In allen 28 Fällen waren Unternehmer betroffen, die entweder eine technische oder irgendeine dritte, aber keine kaufmännische Qualifikation besaßen<sup>66</sup>.

Selbst in den Fällen, in denen ein kaufmännisch versierter Leiter oder Teilhaber vorhanden war oder ein Techniker-Unternehmer rechtzeitig einen Buchhalter einstellte und ein einigermaßen geordnetes Rechnungswesen einschließlich jährlicher Bilanzierung (durchweg auf der Basis von Inventuren) bestand, fehlte es offenbar häufig an Abschreibungen sowie an Methoden, die allgemeinen Kosten genauer auf einzelne Produktionszweige und Abteilungen umzulegen<sup>67</sup>. Noch 1878 schrieb ein Autor mit Erfahrung in der Maschinenbauindustrie: „Die meisten Fabriken haben kaum eine genaue Calculation ihrer einzelnen Erzeugnisse, weil sie bei den vielen Artikeln, die sie producieren, zu schwierig erscheint und man die Kosten für ein etwas größeres Comptoirpersonal scheut<sup>68</sup>.“ Die Praxis dürfte am Anfang von Betrieb zu Betrieb sehr gewechselt haben. Allerdings gab es spätestens seit 1850, verstärkt seit den 1860er Jahren, Handbücher zur Fabrikbuchführung<sup>69</sup>. Eine Effektivierung des Rechnungswesens trat spätestens in den Fällen ein, in denen Personalgesellschaften oder Einzelbetriebe in Aktiengesellschaften umgegründet wurden und Aktionäre bzw. Banken Kontrollinteressen anmeldeten. Häufig scheint – entgegen der Annahme von Sombart – einfache Buchführung den frühen Fabriken lange gute oder doch ausreichende Dienste geleistet zu haben<sup>69a</sup>.

Bei Einzelunternehmern mit rein kaufmännischen Erfahrungen war mit fortschreitender Technik entscheidend, ob sie einen guten

technischen Direktor oder Werkmeister fanden, dem sie dann die Lösung technischer Probleme weitgehend überließen. Die Klage über technische Defizienzen von kaufmännischen Unternehmern findet sich sehr viel seltener als die Klage über mangelnde kaufmännische Qualifikationen von Techniker-Unternehmern, doch fehlte sie nicht ganz. Leicht konnte der technisch nicht qualifizierte Kaufmann in Abhängigkeit von seinem kompetenten Werkmeister geraten. In den frühen Jahren und in nicht gar so kapitalintensiven Sparten – z. B. in der frühen Bremischen Werftindustrie – zogen Werkmeister aus solchen Situationen die Konsequenz, die Abhängigkeit vom Kaufmann abzuschütteln und sich selbständig zu machen. Je mehr Kapital dafür nötig war und je wichtiger Absatz- und Finanzprobleme auch in den technisch anspruchsvollen Industriezweigen wurden, desto unwahrscheinlicher wurde solche Emanzipation des Werkmeisters/Technikers aus der Abhängigkeit vom kaufmännischen Partner. Die Tendenz zur kooperativen, arbeitsteiligen Leitung nahm in der zweiten Jahrhunderthälfte jedenfalls zu, und zwar in dem Maße, in dem sowohl die kaufmännischen wie die technischen Aufgaben an Komplexität gewannen und die Unternehmen expandierten. Generell und langfristig scheint das Gewicht des Kaufmanns in arbeitsteilig strukturierten Leitungen zugenommen zu haben (etwa im Montanbereich, im Maschinenbau und in der Elektroindustrie). Doch bestanden riesige Variationen von Sparte zu Sparte und von Betrieb zu Betrieb<sup>70</sup>.

Nach dem Eindruck, den die Quellen vermitteln, waren die Probleme der Arbeitskräftebeschaffung für die meisten Unternehmer eher lösbar und weniger besorgniserregend als Probleme des Kapitalmangels<sup>71</sup>. Gegenüber dem 18. und frühen 19. Jahrhundert verbesserte sich der Arbeitsmarkt in der Industriellen Revolution ganz erheblich. Allerdings bedeutete der Mangel an *qualifizierten* Arbeitern für Unternehmen in schnell wachsenden Branchen mit anspruchsvoller Produktionstechnik (Werkzeugbau, Maschinenbau, Optische Industrie z. B.) besonders in Zeiten der Hochkonjunktur sehr wohl ein Problem. Daneben fiel es den größeren Unternehmen häufig nicht leicht, genügend Angestellte zu finden, die zugleich qualifiziert und loyal, ehrlich und hinreichend motiviert waren.

Im Unterschied zum Handwerksbetrieb und zum Verlagssystem erforderte die Fabrik die Koordination, den effektiven Einsatz und die Disziplinierung einer Vielzahl von zentralisierten Arbeitskräften. Stärker als in der Manufaktur mußte der Fabrikunternehmer dafür sorgen, daß die Arbeiten nach einem zentralen Plan

verliefen, dem Maschinensystem angepaßt waren, einen gemeinsamen Rhythmus besaßen und aufeinander abgestimmt waren. Neue Organisationsformen und Koordinationssysteme, neue Unterordnungs- und Kooperationsverhältnisse, neue Motivationsmethoden und neue Kontrollen mußten angewandt werden. Die Probleme der Personalbehandlung verschärften sich im Konflikt. Stiller Widerstand gegen Fabrikdisziplin und Ausbeutung war bei den Fabrikarbeitern der ersten Generation verbreitet. Sofern sie aus dem Handwerk kamen, faßten sie die Fabrikarbeit häufig als degradierend auf, obwohl sie oft besser bezahlt wurde. Sofern sie, wie die meisten, aus ländlichen Bereichen kamen, erfuhren sie das für sie neue Fabrikssystem mit seiner Disziplin und seinen Kontrollen, seinem neuen Zeitrhythmus und seiner Arbeitszerlegung häufig als widernatürlich und zwanghaft. Die langen Arbeitszeiten und die niedrigen Löhne waren Ausbeutung und wurden häufig als solche erfahren. Die verbreitete Praxis vieler Unternehmer, ihr Risiko soweit wie möglich auf die Arbeiter zu übertragen und in den häufigen und heftigen Marktschwankungen mit kurzfristigen, massenhaften Entlassungen zu reagieren, weckten unter den Betroffenen sicherlich keine Zuneigung zum Fabrikssystem. Offene, z. T. schon sozialdemokratisch organisierte Proteste traten erst in den 60er/70er Jahren häufig genug auf, um ein Problem für die Manager darzustellen. Doch auch die ältere, stillere, innere Opposition gegen Fabrik und Kapitalismus hatte dysfunktionale Konsequenzen für den Arbeitsprozeß: Sie verhinderte, wie wenigstens einige Unternehmensleiter deutlich erkannten, die Arbeitsfreude und verminderte so die Leistungsfähigkeit.

Mit welchen Methoden stellte sich das Management in der Industriellen Revolution auf diese Probleme ein? Direkte Anordnungen und Befehle auf der Basis der aus dem Eigentum abgeleiteten unternehmerischen Verfügungsmacht standen in Deutschland wie etwa auch in der englischen Industriellen Revolution im Vordergrund. Mit offener Härte, unter Androhung, gegebenenfalls auch unter Verwirklichung von Sanktionen (körperliche Züchtigung, Geldstrafen, Entlassung) Gehorsam, wenn auch nicht Loyalität, zu erzwingen, war verbreitet in den frühen Fabriken und zeigte den Mangel an effektiveren, geschickteren Lenkungstechniken wie auch die Intensität der innerbetrieblichen Spannungen. Als in den wachsenden Betrieben direkte Anordnungen und Kontrollen von Person zu Person unmöglich wurden und zugleich in einigen Betrieben Produktion, Verkauf und Rechnungsführung allmählich größere Genauigkeit erforderten, begannen Unternehmer detaillierte, häufig schriftlich ausgearbeitete Fabrik- und Arbeitsordnun-

gen für die Werkstätten, Büro- und Dienstordnungen für die Angestellten zu erlassen<sup>72</sup>. Diese erstreckten sich nicht selten auch auf das außerbetriebliche Verhalten des Personals; sie regelten hauptsächlich und mit zunehmender Genauigkeit die Pflichten und vernachlässigten die Rechte der Beschäftigten. Gleichwohl konnten solche schriftliche Regulative in die betrieblichen Organisations- und Herrschaftsverhältnisse ein in der Stärke wechselndes bürokratisches Moment bringen: Sie betonten die Genauigkeit der Befehlsgewalt- und Kompetenzabgrenzung, sie schränkten willkürliche persönliche Machtausübung des Werkmeisters und des Werkstattdirektors ein, sie sprachen von Stellen und Funktionen statt von Personen und verstärkten dadurch die Tendenz zur Formalisierung der Organisation. Diese Methoden der Arbeiterverwaltung orientierten sich implizit und explizit an älteren Vorbildern aus dem bürokratischen und militärischen Bereich. Ehemalige Beamte und Offiziere waren häufig in den entstehenden Industrieverwaltungen. Sie brachten die Methoden und Strukturen, den Geist und die Sprache der Bürokratie mit in die wachsenden Fabriken. „Genaue vorherige Organisation, persönliche Verantwortlichkeit und strengste Kontrolle müssen absolut zur Anwendung kommen . . . Ich will nur planmäßige Ordnung und Gliederung haben, kein Blind-darauf-losarbeiten, bei welchem immer erst überlegt wird, wenn es zu spät ist. Ferner soll jeder wissen, was er zu tun hat und wofür er verantwortlich ist<sup>73</sup>.“ Eine schlichte Nachahmung bürokratischer Methoden verbot sich allerdings: Dazu waren die meisten Werke noch zu klein, ihre Operationen zu wechselhaft und unstetig, ihre Organisation zu personengebunden und ihre Profit- und Marktorientierung zu groß. Andere Methoden des Personal-Management traten der bürokratischen zur Seite.

Materielle Anreize im Sinne von Leistungsbezahlung und Gewinnbeteiligung dienten zur Motivation der Arbeitskräfte. Seit den 1840er Jahren nahm die Akkordbezahlung (Stücklohn) von Arbeitern zu. Gewinnbeteiligung gewährten viele Unternehmer in verschiedenen Formen vor allem an Angestellte mit Entscheidungsgewalt. Dieses Leitungsinstrument erwies sich als besonders brauchbar, wenn direkte Kontrolle schwierig war. „Ich habe schon immer gefunden, daß es die größte Verschwendung ist, diejenigen, die an der Leitung von Geschäften beteiligt sind, nicht am Resultat zu beteiligen . . . Bei großen und namentlich verzweigten Geschäften, die man nicht selbst übersehen kann, muß man einen wesentlichen Teil des Gewinns seinen Stellvertretern zuwenden, das ist eine Grundregel für guten Betrieb großer Geschäfte<sup>74</sup>.“

Bürokratische und finanzielle Leitungsmethoden wurden durch paternalistische ergänzt. Auch hier standen vorindustrielle Vorbilder Pate, diesmal aus dem handwerklichen und aus dem agrarisch-feudalen Bereich. In kleineren Betrieben pflegte der Unternehmer den persönlichen Kontakt zu den Arbeitern; im Krankheitsfall gewährte er ihnen (begrenzte) Unterstützung, zu der er vertraglich nicht verpflichtet war. Andere Unternehmen vergaben Weihnachtsgeschenke und Prämien an alte Belegschaftsmitglieder. In einigen Fällen bauten Fabrikanten Wohnungen, Häuser, ja ganze Fabrikdörfer für ihre Belegschaften; Unfalls- und Pensionskassen wurden von vielen Unternehmern gegründet und finanziert. Solche und ähnliche Maßnahmen zielten auf ein Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten, das über ein reines Vertragsverhältnis hinausging. Durch zusätzliche freiwillige Leistungen bot der Unternehmer Fürsorge für den Arbeiter als ganze Person und erwartete dafür mehr als dessen vertraglich fixierte Arbeitsleistung; er erwartete „Treue“ und Loyalität und Identifikation. Auf die Spitze getrieben – wie etwa bei Alfred Krupp und dem saarländischen Montanindustriellen Freiherrn von Stumm – beanspruchte der paternalistische Unternehmer die fürsorgliche Kontrolle über die Arbeitnehmer als ganze Person, über ihre Arbeit wie über ihr Privatleben – bis hin zum Verbot der Lektüre bestimmter Zeitungen und bis hin zum unternehmerischen Heiratsverbot bzw. -konsens.

Solche patriarchalische oder paternalistische Methoden wuchsen einerseits kontinuierlich aus der vorindustriellen Zeit heraus, so besonders in Kleinbetrieben mit Handwerkstradition, in adligen Großunternehmen mit landwirtschaftlich-feudalen Traditionen und in ländlichen Industrien überhaupt. Dieser „gewachsene“, ungeplante Patriarchalismus nahm, so scheint es, mit fortschreitender Industrialisierung ab. Er widersprach den profit- und marktorientierten Prinzipien eines Laissez-Faire-Liberalismus, wie er in den 50er und 60er Jahren – mit vielen Ausnahmen – an Boden gewann. Er hatte wenig Platz in den profitorientierten Kalkulationen von Unternehmern, sofern ein ausreichender Arbeitsmarkt vorhanden war, flexibel auf schwankende Auftragslagen reagiert werden und mit möglichst niedrigen Kosten produziert werden sollte. Doch er riß nie ganz ab. Besonders Unternehmen mit Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften bedienten sich auch in den 40er, 50er und 60er Jahren paternalistischer Mittel, um ihre Belegschaften an das Unternehmen zu binden und zusätzlich zu motivieren. Bei manchen Unternehmern kamen ethische, religiöse und sozialreformerische Motive hinzu. Andere suchten nach

Erziehungsmaßnahmen, die die Leistungsfähigkeit der Arbeiter steigern und sie zu guten Bürgern machen sollten. Seit den 60er Jahren benutzten gerade die größeren Unternehmen, die ein relativ stetiges Wachstum genossen und die es sich finanziell leisten konnten, paternalistische Methoden als „Waffe im Kampf um die Seelen der Arbeiter“, als Kampfinstrument gegen sich verstärkende organisierte Proteste, gegen Gewerkschaften und Sozialdemokratie.

Von Betrieb zu Betrieb, von Branche zu Branche, von Gegend zu Gegend und von Jahrzehnt zu Jahrzehnt verbanden sich diese drei Methoden der Personalbehandlung – direkte, zunehmend bürokratisierte Befehl-Gehorsams-Verhältnisse, finanzielle Anreize und patriarchalisch-paternalistische Methoden – in sehr stark wechselnden Gewichten und Formen. Sie reichten aus für die Rekrutierung, den Einsatz und die Disziplinierung einer Arbeiterschaft, die zugleich durch Schule, Militärzeit, staatliche Sozialpolitik und staatliche Sanktionen in einer Weise geprägt wurde, die ihrer Arbeitsleistung und ihrer Subordination Vorschub leistete. Die Herausbildung eines radikal-oppositionellen proletarischen Klassenbewußtseins verhinderten sie jedoch nicht<sup>75</sup>.

### *c) Probleme zentralen Managements im entstehenden Großunternehmen*

Die meisten Unternehmen der Industriellen Revolution waren kleine oder mittelgroße Einheiten, die ihre Geschäfte auf eine Branche (Garn- und Tuchherstellung, Maschinen- und Werkzeugbau oder Papierherstellung z. B.) beschränkten und in der Regel von Personen geleitet wurden, die zugleich die Funktionen des Kapitalisten und des Unternehmers in ihrer Person vereinigten. In diesen Unternehmen herrschte ein Management-Stil vor, der stark auf die jeweiligen Führungspersonen zugeschnitten und von diesen individuell geprägt wurde. Eine Literatur über richtige Methoden bei der Leitung und Organisation von industriellen Unternehmen gab es in der Industriellen Revolution noch nicht; sie entstand erst seit den 70er Jahren<sup>76</sup>. Abgesehen vom informellen Erfahrungsaustausch zwischen Fabrikanten und von dem, was der spätere Unternehmer in seiner Lehrzeit in anderen Fabriken lernte, löste jeder Fabrikant die auftauchenden Probleme auf seine eigene Weise. „Geheimniskrämerei“ war überdies weit verbreitet, und nicht nur technische Erfindungen, sondern auch organisatorische Neuerungen scheinen dem Konkurrenten nicht gerade gern vor-

gezeigt worden zu sein. Die Individualität und damit Verschiedenartigkeit der einzelnen Unternehmen waren ausgeprägt. Mit sehr viel mehr Berechtigung als in späteren Jahrzehnten erschien den Fabrikherren, meist noch Gründer und Leiter in einer Person, ihr Unternehmen als ihr ureigenstes Werk, ihrer direkten, jeder Zeit aktualisierbaren Verfügungsgewalt unterworfen, eng verknüpft mit ihrer Person und Familie, als ihr „Reich“, eben nicht als (formale) Organisation, deren Identität und kontinuierliches Funktionieren trotz Mitgliederwechsels (auch an der Spitze) gesichert sind. Der direkte Kontakt zum Personal und die Überschaubarkeit des Betriebs erlaubten es, auf bewußt geplante, feste Verteilung von Kompetenzen und Funktionen, auf eigens erdachte Kontrolleinrichtungen und auf die planmäßige Sicherung des Informationsflusses häufig weitgehend zu verzichten. Der Leiter solcher Unternehmen wirkte durch regelmäßige Anwesenheit und Mitarbeit, durch häufige Eingriffe und Anfeuerung, durch direkte Anordnungen und Aufsicht. Es ist bezeichnend, daß das wohl erste Buch, das in praktisch-wissenschaftlicher Absicht „Systeme von Regeln für den erfolgreichen Betrieb der Gewerbe“ anbot, 1868 formulierte: „Die beste Instruktion ist die mündliche, die der allezeit und überall gegenwärtige, Alles durchschauende Unternehmer selbst giebt, und die, welche ein Beispiel den Angestellten fortwährend vor Augen hält“. Ähnlich wie in den frühen Manufakturen hing damit der Erfolg der Unternehmen stark von der Arbeit einzelner Personen ab.

Drei Tendenzen, die schon in der Industriellen Revolution deutlich hervortraten, waren dafür verantwortlich, daß dieses informelle, personenbezogene Management des Kapitalisten-Unternehmer-Managers in einigen Unternehmen nicht mehr ausreichte und durch neue Methoden ergänzt werden mußte.

*Erstens:* Das schiere Wachstum von Unternehmen überschritt bei etwa hundert oder zweihundert Beschäftigten eine Schwelle, hinter der jene persönlichen und direkten Leitungsmethoden nicht mehr ausreichten. Die Übersicht und die interne Kommunikation wurden gefährdet, wenn nicht neue Methoden eingeführt wurden. Ganz besonders stellte sich dieses Problem, wenn mit dem Wachstum des Unternehmens seine örtliche Dezentralisation verbunden war. Die Errichtung von Filialen in anderen Städten und im Ausland war keine Seltenheit. Am deutlichsten verband sich Wachstum mit örtlicher Dezentralisation im entstehenden Eisenbahnwesen, in dem die Institution der Aktiengesellschaft erstmals in größerem Maßstab ausprobiert wurde und dessen Betrieb zugleich die größten Anforderungen an Präzision und Stetigkeit stellte.

*Zweitens:* Schon in der Industriellen Revolution integrierten viele Unternehmen die produktiven und die distributiven Funktionen in ein und derselben Organisation. Die Kaufleute, die sich z. B. für Kohleförderung und Stahlherstellung zu interessieren begannen, beschränkten sich nicht auf Finanzierung, indirekte Beeinflussung oder Belieferung der Produktionsunternehmen, sie wurden vielmehr selber zu industriellen Unternehmern, verschmolzen somit Produktions- und Distributionsfunktionen. Umgekehrt bemühten sich früh viele Industrieunternehmen, den Vertrieb ihrer Produkte selbst in die Hand zu nehmen, statt sich auf unabhängige Händler und Kaufleute zu verlassen. Trotz vieler Ausnahmen – vor allem im Textilbereich und anderen Zweigen, in denen kleinere und mittlere Firmen besonders deutlich vorherrschten –, bestand diese Tendenz zur funktionalen Integration in Deutschland früher und stärker als in England. Es ist zur Zeit nicht leicht, diesen Unterschied befriedigend zu erklären. Die Unternehmer jener Zeit scheinen nicht allzuviel über diese funktionale Integration gesprochen zu haben; sie war ihnen selbstverständlich, naheliegend und zwingend. Wahrscheinlich hängt diese Eigenart mit der relativen Rückständigkeit und der darauf folgenden relativ rapiden, fast gewaltsamen Entwicklung in Deutschland zusammen. Weniger als in England wuchs hier die Industrie kontinuierlich aus vorindustriellen Strukturen heraus; gerade in den für die deutsche Industrielle Revolution wichtigsten Industrien (Maschinenbau und Grundstoffindustrie) konnten sich die frühen Unternehmer oft nicht auf eine wohl etablierte, gewachsene Händlerschaft stützen. Den Vertrieb nahmen die Produzenten darüber hinaus auch dann in die Hand, wenn es um den Verkauf technisch komplizierter Produkte ging und die dazu nötigen Fachleute nur von ihnen selbst gestellt werden konnten. Häufig scheint aber auch ein tiefes Mißtrauen früher Fabrikunternehmer gegenüber dem Weiterverkäufer oder dem Zulieferer bestanden zu haben: sich „unabhängig“ zu machen von diesen Leuten, war ein häufiges – aber eigentlich 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 andererseits 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<sup>78</sup>.

Als Konsequenz dieser frühen Tendenz zur funktionalen Integration stellte sich den Leitungen der industriellen Unternehmer das Problem der mehrfachen Qualifikation in besonders scharfer Weise. Viele der frühen Unternehmer bemühten sich, mit Hilfe einiger weniger „Beamter“ die Produktion und den Vertrieb selbst im einzelnen zu leiten. In großen Unternehmen und mit steigender Kompliziertheit der einzelnen Unternehmensfunktionen erwies sich das als unmöglich. Spezialisten für die einzelnen Funktionen wurden gebraucht; Abteilungen entstanden. Zum Beispiel bildeten sich Ende der 1850er Jahre auch in mittelgroßen Maschinenbau-Fabriken Konstruktionsabteilungen heraus, die Ingenieure beschäftigten und klar von der Werkstatt und der Leitung getrennt waren; die Absatzorganisation gewann gleichzeitig an Bedeutung, da die zunehmend serienmäßige Produktion für den Markt und auf Lager immer deutlicher an die Seite – dann auch an die Stelle – der Einzelproduktion auf Bestellung trat; separate technische Vertriebsbüros entstanden, zugleich bildete sich die Abteilungsgliederung der Werkstatt heraus und erforderte besondere Koordination<sup>79</sup>. Solche Unternehmen verlangten arbeitsteilige Leitung und damit neue Methoden des zentralen Managements.

Ganz ähnliche Management-Probleme stellten sich schließlich *drittens* aufgrund der Tendenz einiger früher Unternehmer, eine größere Anzahl von Produktionsgruppen in ihrer Hand zusammenzufassen und ihre Geschäfte auf mehrere Branchen auszudehnen. Auch diese Tendenz läßt sich in sehr verschiedenen Formen bereits in den ersten Jahrzehnten der Industrialisierung feststellen. Häufig hing das wiederum mit der relativen Rückständigkeit der deutschen Entwicklung zusammen. Unter frühen Maschinenbaufabrikanten galt z. B. die Regel, möglichst alles zu produzieren, weil der Markt nicht entwickelt genug war, um ein eng spezialisiertes Unternehmen zu erhalten<sup>80</sup>. Dieses Motiv trat mit fortschreitender Entwicklung zweifellos zurück, und tatsächlich nahm die Tendenz zur Spezialisierung in den 50er und 60er Jahren auch im Maschinenbau zu. Ähnlich stießen die meisten Textilunternehmen, die sich in den ersten Jahrzehnten Maschinenwerkstätten angegliedert hatten, um ihren eigenen Bedarf zu befriedigen, diese wieder ab, als sich eine leistungsfähige Textilmaschinen-Produktion entwickelte. Doch wurden hier frühzeitig Muster hoch diversifizierter Produktion ausprobiert, die zum Teil ihre Entstehungsbedingungen überlebten. Vertikale Integration trat vor allem im frühen Montanbereich frühzeitig auf. Schon in den 20er und 30er Jahren entwickelte sich etwa die Gutehoffnungshütte in Oberhausen zu einem ausgebauten mehrstufigen Unternehmen: von der Erzförde-

rung bis zum Großmaschinenbau und eigenem Vertrieb. Bald kam die eigene Kohlenförderung und die Ausnutzung chemischer Nebenprodukte hinzu. Die vertikale Integration ging eindeutig der horizontalen voraus. Diese frühe Diversifikation bediente sich primär des Mittels der Neugründung, doch wurden auch bereits bestehende Betriebe übernommen, eingegliedert und entwickelt. Besonders am Anfang drängte die unterentwickelte Situation die Gründer in diese Richtung: Schlecht entwickelte Verkehrsverhältnisse, die geringe Aufnahmefähigkeit des Marktes und die undurchsichtige, schnell wechselnde Nachfrage legten es nahe, auf mehr als auf einem Bein zu stehen. Insbesondere galt das für frühe Pionierunternehmen, die sozusagen auf der „grünen Wiese“ gegründet wurden mit einer Technik und einer Größe, die dem Bedarf zum Teil vauseilte; offenbar wurden auch Kapazitäten geschaffen, die nur durch entschiedene Diversifikation ausgelastet werden konnten. Wiederum kam das letztlich defensive Streben nach „Unabhängigkeit“ hinzu. Allerdings diversifizierte nur eine Minderheit von Montanunternehmen in dieser konsequenten Weise vor 1870 und in anderen Branchen wie der Textilindustrie fehlte dieses Muster wohl ganz<sup>81</sup>.

Das Wachstum der Unternehmen und ihre örtliche Dezentralisation, ihre durch funktionale Integration geförderte Komplexität und Arbeitsteiligkeit sowie ihre Tendenz zur Diversifikation<sup>81a</sup> stellte in einer Minderheit von Unternehmen Management-Probleme, die das im übrigen vorherrschende relativ einfache Klein- oder Mittelunternehmen nicht kannte. Es ging darum, wie in einem individuell nicht mehr kontrollierbaren Bereich arbeitsteilige und dezentrale Leitungsmethoden eingeführt und zugleich die notwendige Koordination, Information und Durchschlagskraft gesichert werden konnte. Den Beteiligten waren diese Probleme bewußt. Viele sahen deutlich, daß eine Person, und sei sie noch so tüchtig, die verschiedensten Funktionen eines expandierenden Großbetriebs, die verschiedenen Werke eines diversifizierten Konzerns oder die verschiedenen Teile eines verzweigten Unternehmens-Konglomerats nicht allein integrieren konnten. Doch die alternativen Lösungen waren keineswegs klar. 1862 hieß es in dem Bericht einer Zollvereins-Kommission, daß Leitungsschwierigkeiten die weitere Ausbreitung des Großbetriebes hemmten<sup>82</sup>. – „Ich habe die Hände übergelb von Projekten ... und fange an, einzusehen, daß Beschränkung auf einzelne nottut, wenn dem Projekt die Tat auf dem Fuße folgen soll“, schrieb der Vielfach-Unternehmer Mevissen 1845, obwohl die Beschränkung ihm weiterhin schwerfiel<sup>83</sup>. – Und an dem „Eisenbahnkönig“ Bethel Henry

Strousberg (1823–1884) läßt sich die Schwierigkeit, eine umfangreiche diversifizierte Unternehmensgruppe mit individuell-persönlichen Methoden zusammenzuhalten, deutlich erkennen. Dieser Kaufmann, Versicherungsagent und Journalist hatte sich nach längerem Aufenthalt in England erst 1855 in Berlin niedergelassen. In den 60er und frühen 70er Jahren wurde er der größte, reichste und spektakulärste deutsche Eisenbahngründer. Er entwickelte nicht nur neuartige Finanzierungs- und Gründungsmethoden, sondern er blieb auch in der Leitung einiger der von ihm gebauten Linien. Darüber hinaus kaufte und gründete er mehrere Industrieunternehmen im Bergbau-, Hütten- und Schwermaschinenbereich, soweit sie zur Produktion von Gütern dienten, die zum Bau von Eisenbahnen benötigt wurden. Um von Lieferanten „unabhängig“ zu werden, strebte Strousberg nach einem vertikal zusammenhängenden, hochgradig diversifizierten Konzern. Er kaufte und gründete die Objekte, doch er verstand es nicht, sie zu integrieren. Er versäumte den Aufbau einer Leitungsorganisation. Ohne diese verlor er die Übersicht, blieb er in intuitiven, spontanen Entscheidungen befangen und versäumte er die notwendige Koordination. Unter anderem deshalb ging er in der Depression der frühen 70er Jahre bankrott, schrieb seine Autobiographie in einem russischen Schuldgefängnis und starb in Not und Elend<sup>84</sup>.

Generell standen der damaligen Zeit zwei Strategien zur Lösung der zentralen Management-Probleme zur Verfügung, die mit dem Wachstum und der steigenden Komplexität der Unternehmen auftraten: die familienbezogene und die bürokratische Strategie<sup>85</sup>. Wie in Großbritannien 50 Jahre zuvor oder wie in heutigen Entwicklungsländern war es für deutsche Fabrikbesitzer um 1850 schwierig, qualifizierte und zugleich zuverlässige Angestellte zur Erfüllung solcher Aufgaben zu finden, die nicht vom Unternehmer direkt kontrolliert werden konnten. Von häufigem Betrug bedroht, hielten diese Unternehmer Loyalität und Ehrlichkeit für mindestens ebenso wichtige Kriterien bei der Auswahl ihrer Angestellten wie Ausbildungsstand und Fähigkeiten. Soweit wie möglich besetzten Unternehmer der Zeit Positionen, die Entscheidungsgewalt erforderten und die kaum zu kontrollieren waren, mit Verwandten und guten Freunden. So erfüllte persönliche Loyalität Funktionen, die später durch direkte, oft bürokratische Kontrollen, durch finanzielle Anreize und durch Berufsethik erbracht wurden. Oft war der erste besoldete Angestellte einer Firma ein Bruder oder ein Neffe des Gründers, der erste Verwaltungsleiter ein enger Freund von der Schule oder der Militärzeit her. Wenn die Diversifikation des Produktionsprogramms neue Management-

probleme schuf, reagierten die frühen Unternehmensleiter gewöhnlich mit dem Aufbau einer unabhängigen Firma für die Produktion des neuen Artikels und setzten einen vertrauenswürdigen (und nicht ganz unfähigen) Neffen oder Sohn an ihre Spitze. So erfüllte Familienloyalität die – wenn auch informellen – Kontrollbedürfnisse und erlaubte erfolgreiche Dezentralisierung von Verantwortung und Autorität. Die Koordination des internationalen Elektro-Unternehmens Siemens & Halske stellt ein anderes Beispiel nützlicher Familienbeziehungen dar. Die Koordinierung der drei Haupt-Siemens-Niederlassungen in Deutschland, Rußland und Großbritannien wurde hauptsächlich durch private Korrespondenz und das Vertrauen unter den drei Siemens-Brüdern Werner (Berlin), Carl (St. Petersburg) und William (London) gewährleistet, von denen jeder eine der Niederlassungen ohne allzu häufige direkte Absprache mit den beiden anderen leitete. Zu einer Zeit, als Kommunikation über weite Distanzen schwierig war, erlaubte die Loyalität der Brüder eine Art von Koordination auf internationaler Ebene, die wahrscheinlich mit anderen Mitteln nicht hätte erreicht werden können. Die Bedeutung dieser Familienbande wird angedeutet durch die Tatsache, daß störende und dysfunktionale Konflikte aufbrachen, wenn einer der Brüder seine Niederlassung verließ oder seinen Einfluß aus anderen Gründen verlor. Der „Nepotismus“ der frühen Industriellen entsprach also nicht nur ihren starken familiären Neigungen, sondern erleichterte auch Wachstum und Erfolg ihrer Unternehmen. Natürlich erreichten solche personellen Methoden der Koordination nur eine lose Verbindung zwischen den Teilen des Ganzen. Große Autonomie wurde den funktionalen oder produktionsorientierten oder geographischen Untergliederungen überlassen. Aber solange dies ausreichte, war Familienloyalität das hervorragende Werkzeug, das Ziel zu erreichen – mit billigen und machbaren Mitteln. Hinsichtlich der Kapitalbildung (siehe oben) und hinsichtlich der Anfänge des Groß-Managements waren die wohlgeknüpften Familienstrukturen, aus denen die frühen Unternehmer herauswuchsen, viel mehr ein Aktivposten als eine Belastung für die Unternehmen und das wirtschaftliche Wachstum in den frühen Stadien der Industrialisierung<sup>66</sup>.

Eine alternative Strategie war die Anpassung bürokratischer Organisationsmodelle (wie sie in der öffentlichen Verwaltung entwickelt worden waren) an die Bedürfnisse der wachsenden Privatunternehmen. In einigen deutschen Mittel- und Großbetrieben war die Verteilung von Funktionen und Anordnungsbefugnissen bis ins Detail ausgearbeitet und schriftlich festgelegt. Die Fixierung

der Kompetenzabgrenzungen, die Festlegung der Informationskanäle und die Formalisierung der Hierarchien waren bemerkenswert, wenn auch begrenzt durch die bescheidene Größe und den schnellen Wandel der Unternehmen, durch ihre Marktorientierung und durch den ausgesprochenen Einmaligkeitscharakter vieler Vorgänge, die deshalb noch nicht in allgemeinen Anweisungen und vorgeschriebenen Regeln unterzubringen waren. Innerhalb dieser Grenzen erleichterten aber bürokratische Modelle, die außerhalb der Unternehmen entwickelt worden waren, die frühe Entwicklung systematischen Managements, besonders in den Unternehmen, in denen die Aufteilung von Unternehmer- und Managerfunktionen auf verschiedene Personengruppen begonnen hatte.

Das beste Beispiel hierfür sind die Eisenbahnen. Hier war das Bedürfnis nach systematischem Management stark, und große, dezentralisierte Unternehmen in Form von Kapitalgesellschaften waren die Regel. Es müßte noch im einzelnen untersucht werden, wie viele ehemalige Beamte – mit technischer Ausbildung und Erfahrung in Verwaltungsangelegenheiten – in diese neuen, höchst attraktiven Managerpositionen strömten. Die Vorschriften, die sie erließen, und die Organisationen, die sie aufbauten, ähnelten sehr den Strukturen und Prozeduren öffentlicher Bürokratien, lange bevor die Eisenbahnen von der Regierung seit etwa 1880 übernommen wurden<sup>87</sup>.

Die vielfältigen Einwirkungen aus dem öffentlichen Verwaltungsbereich auf frühe deutsche industrielle Organisation variierten sicherlich stark von Industriezweig zu Industriezweig und von Unternehmen zu Unternehmen. Bürokratische Techniken der Personalbehandlung waren meist eng verknüpft mit nicht-bürokratischen Methoden, z. B. finanziellen Anreizen und familiengegründeter Koordination. Manchmal mögen sie allzu starke Inflexibilitäten verursacht haben. Aber insgesamt war der bürokratische Einfluß günstig für die Entwicklung frühen systematischen Managements in den entstehenden Großunternehmen und erleichterte so Unternehmens- und Wirtschaftswachstum. In diesem Kontext muß man Werner Siemens verstehen, der deutsches und englisches Unternehmertum aus naher Beobachtung und Erfahrung kannte: „In guter Organisation liegt das Übergewicht preußischer Unternehmungen vor englischen, welches manche großen Vorzüge der englischen überwiegt“<sup>88</sup>.

## V. AUF DEM WEG ZUM ORGANISIERTEN KAPITALISMUS

Die Depression der 70er Jahre beendete den vorhergehenden Gründer-Boom. Auch in den 80er und frühen 90er Jahren waren die zyklischen Abschwünge besonders lang und tief. Erst seit der Mitte der 90er Jahre folgte eine nur 1900–1902 und 1907–1909 kurz unterbrochene lange Periode schnellen und gleichmäßigeren Wachstum, die bis zum Ersten Weltkrieg andauerte. Von 1873 bis 1913 verdreifachte sich das deutsche Sozialprodukt. Zu diesem Wachstum trug der sekundäre Sektor in überproportionalem Maße bei. Während 1873 auf Industrie, Handwerk und Bergbau ca. ein Drittel der gesamten Wertschöpfung entfallen war, betrug dieser Anteil 1913 fast die Hälfte. Im selben Zeitraum wuchs der Anteil der in Industrie und Handwerk Beschäftigten von ca. 30 % auf ca. 38 % der Gesamtzahl aller Beschäftigten – ein deutlicher Hinweis auf die überproportional wachsende Produktivität des sekundären Sektors. Die Wachstumsrate der Industrieproduktion (ohne Bergbau) betrug 1870–1913 3,7 %. Überdurchschnittlich schnell wuchsen: die Gas- und Elektrizitätserzeugung, die Papiererzeugung und -verarbeitung, die chemische Industrie, die Metallerzeugung, die Metallverarbeitung (einschließlich des Maschinenbaus und der elektrotechnischen Industrie) und die Industrie Steine und Erden; sämtliche Konsumgüterindustrien wuchsen unterdurchschnittlich schnell, doch näherten sich die Wachstumsraten beider Industriegruppen in dem Jahrzehnt vor dem Weltkrieg allmählich aneinander an. Auch der Bergbau wuchs mit jährlichen Raten von 4,3 % (Steinkohle), 5,8 % (Braunkohle) und 5,0 % (Eisenerz) überdurchschnittlich schnell<sup>1</sup>.

In diesen vier Jahrzehnten holte der Spätkömmeling Deutschland seine relative ökonomische Rückständigkeit endgültig auf; er überholte hinsichtlich wirtschaftlicher Größe und Modernität alle anderen kontinentaleuropäischen Staaten und in einigen wichtigen Hinsichten (Roheisen- und Stahlproduktion, chemische und elektrotechnische Produktion, Reife der industriellen Organisation und Technik) auch Großbritannien. Dieses zu großem Selbstbewußtsein und Optimismus Anlaß gebende Wachstum der deutschen Industriewirtschaft war von strukturellen Veränderungen begleitet, die von unternehmerischen Entscheidungen stark beein-

flußt wurden und umgekehrt für die Entwicklung von Unternehmertum und Management von großer Bedeutung waren: die Entwicklung zum Großbetrieb durch inneren Ausbau und durch Fusionen; die Diversifikation der Großunternehmen durch innere Expansion oder äußere Kombination; die Kartellierung der deutschen Industrie und der Aufstieg der Aktienbanken; die zunehmende Trennung von Besitz und Kontrolle, sowie die Komplizierung der großen Unternehmen durch den Aufstieg der Wissenschaft in Produktion, Vertrieb und Management gehören zu diesen zentralen Strukturveränderungen<sup>2</sup>. Die Veränderung von Unternehmertum und Management während der vier Jahrzehnte vor dem Ersten Weltkrieg kann nur im Zusammenhang dieser Veränderungen analysiert werden.

### 1. Expansion und Diversifikation

Vor allem setzte sich in diesen Jahrzehnten die Tendenz zum industriellen Großbetrieb verstärkt fort. Während 1882 erst 263 von 1000 in Handwerk und Industrie beschäftigten Personen in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten arbeiteten, betrug diese Zahl 1905 immerhin 455. 1882 arbeiteten 7,2 %, 1907 immerhin 13,7 % aller in Handwerk und Industrie beschäftigten Personen in Betrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten. An der Spitze der betrieblichen Konzentration lagen die Montanindustrien, der Maschinenbau (einschließlich Elektrotechnik), die Chemie und die in diesen Jahrzehnten schnell großbetrieblichen Charakter annehmende Textilindustrie. In diesen Branchen arbeiteten zwischen 96,6 % und 67,5 % aller Beschäftigten in Betrieben mit über 50 Personen. Am wenigsten konzentriert waren das Bekleidungs-gewerbe, die Industrie der Nahrungs- und Genußmittel, die Holz- und die Lederindustrie<sup>3</sup>.

Diese Zahlen geben nur ein gewisses Bild über die zunehmende Konzentration der „Betriebe“, d. h. der örtlichen Einheiten, nicht aber der Unternehmen, d. h. der Besitz- und Verwaltungseinheiten. Häufig gehörten mehrere Betriebe zu einem örtlich dezentralisierten, aber zentral verwalteten Unternehmen. Deren Konzentration nahm zweifellos noch schneller zu, doch fehlen hierfür repräsentative Zahlen. Einen Hinweis liefert dieser Vergleich: Als 1893 das Rheinisch-Westfälische Kohlensyndikat entstand, schlossen sich in ihm 98 Kohlezechen zusammen, die eine durchschnitt-

liche Quote von je 342 650 t besaßen; 1915 war eine 1893 noch nicht dem Syndikat angehörende Gruppe von gemischten Unternehmen – die sogenannten „Hüttenzechen“ – hinzugekommen, und dennoch zählte das Syndikat nur noch 57 Mitglieder mit einer auf 1,6 Millionen t angewachsenen Durchschnittsquote<sup>4</sup>.

Die Expansion der Unternehmen entsprach zweifellos in den allermeisten Fällen den Motiven ihrer Leiter. Doch wenn es im Falle der frühindustriellen Gründer und sicher auch im Falle der neu anfangenden und überhaupt der meisten kleineren Unternehmer der Jahrhundertwende in der Regel möglich war, ihre Expansionspolitik als Mittel zu anderen Zielen zu begreifen – als Profitquelle, als Mittel der Daseinsvorsorge, als Vehikel des Familienruhms, Erfüllung religiöser Pflichten etc. –, so fällt eben dieses Motivverständnis bei den meist angestellten Leitern der großen expandierenden Unternehmen der Jahrhundertwende schwerer. Zweifellos stand für sie nicht Profit als letzthinniges Ziel obenan, schon gar nicht Profit als Mittel ihrer ohnehin befriedigend gesicherten persönlichen Konsumption. Vielmehr erstrebten sie Profite zur Finanzierung der Expansion, als Zeichen und Maßstab des Erfolgs, der in jenem Wirtschaftssystem und besonders von ihrer Peer-Gruppe eben nicht anders als in Kategorien von Umsatz und Profiten gemessen wurde. Sie strebten nach Expansion als Mittel und Zeichen ihrer Machterweiterung, sie strebten danach aus Freude an der Größe ihres Werkes, aus Spaß an der Macht und in dem Wissen, daß sie sich so einen Namen machen konnten. Walther Rathenau, der Junior-Chef der AEG, beschrieb diese Verselbständigung des Expansionsmotives mit bemerkenswerter Sympathie: „Soweit größere Privatunternehmer noch bestehen, haben sie sich längst gewöhnt, ihr Geschäft unter der objektiven Gestalt der Firma als ein selbständiges Wesen zu betrachten. Dieses Wesen führt eigene Rechnung, arbeitet, wächst, schließt Verträge und Bündnisse, mehrt sich von eigenem Ertrage, lebt als Selbstzweck. Daß es den Inhaber ernährt, ist, wo nicht Nebenwirkung, doch in den meisten Fällen nicht Hauptsache; ein tüchtiger Geschäftsmann wird dazu neigen, seinen und seiner Familie Verbrauch mehr als nötig zu beschränken, um der Firma reichlichere Mittel zur Stärkung und Ausdehnung zuzuführen. Das Wachstum und die Macht dieses Geschöpfes ist des Besitzers Freude; weitaus mehr als der Ertrag. Die Habsucht weicht dem Ehrgeiz und der Schaffenslust. Gesteigert findet sich diese Denkweise in den Häuptern großer Gesellschaftsunternehmen ... Die leitenden Organe sorgen für Zeiten, in denen sie nach menschlichem Ermessen längst nicht mehr dem Unternehmen angehören werden<sup>5</sup>.“

Solch zukunftsgerichtete Unternehmenspolitik, die zugunsten langfristiger Erfolge durchaus auf kurzfristige Gewinne verzichten konnte, unterschied sich zwar von dem Streben eines Spekulanten-Unternehmers, dem das Unternehmen als solches gleichgültig war, solange sich sein Kapital ausreichend verzinst; nicht aber unterschied es sich mit seiner Zukunftsorientierung von der Politik des klassischen Familienunternehmers, der auch in früheren Jahrzehnten bereit gewesen war, kurzfristige Nachteile zugunsten von Kontinuität und Sicherheit auf sich zu nehmen<sup>6</sup>. Während aber dieser den Sinn der Unternehmenserfolge wenigstens zum Teil im außerwirtschaftlichen, z. B. im familiären Bereich verankerte, so war das sich verselbständigende Unternehmen, von dem Rathenau sprach, in der Gefahr, Expansion um der Expansion willen, Erfolg um des Erfolges willen anzustreben und somit den Sinn des eigenen Handelns – das Kampf, Opfer und Herrschaft einschloß – nicht mehr sinnvoll begründen zu können.

Dieses Streben nach Expansion um ihrer selbst willen war typischer für die zahlenmäßig vordringenden angestellten Unternehmer ohne Kapitalbesitz als für die Chefs der mittleren oder großen Familienunternehmen. Um die Übersicht und die Selbständigkeit in ihren Unternehmen zu bewahren, tendierten diese Unternehmer sehr häufig dazu, die Expansion zu bremsen oder doch nicht jenes Maß an Wachstum zu realisieren, das bei Ausschöpfung aller Marktchancen und bei Benutzung auswärtiger Geldquellen wohl möglich gewesen wäre. Doch kam es häufig vor, daß sich Unternehmer dieser Denkungsart dennoch zur Expansion gezwungen sahen, wenn sie nicht das Risiko des Niedergangs laufen wollten. Am Beispiel des Siemens-Familienunternehmens läßt sich dies zeigen<sup>7</sup>. Anfang der 80er Jahre versuchte Werner Siemens, die Diversifikationen seines 1847 gegründeten Unternehmens in das neuere Starkstromgebiet hinein zu vermeiden; er wollte sein „Geschäft“ für die Söhne in überschaubarer Größe halten und die Aufnahme fremden Kapitals vermeiden, um selbständiger Herr im eigenen Reich zu bleiben; dieser Verzicht gab dem angestellten Unternehmer Emil Rathenau die Chance zum Aufbau der AEG. Nach wenigen Jahren bedrohte diese Abstinenz auch andere Marktchancen des Siemens-Unternehmens, und es beeilte sich, die anfangs nicht wahrgenommene Expansionsmöglichkeit nachzuholen. 1897 wandelte es sich unter Bankendruck in eine AG um; doch gelang es der Familie, die Mehrzahl der Aktien und einen großen Teil ihres Einflusses zu behalten. Siemens & Halske waren nun ein Familienunternehmen in der Form der Aktiengesellschaft. In den Fusionswellen zu Beginn des Jahrhunderts wiederholte sich

dieser Mechanismus noch zweimal. Die Leitung des Siemens-Unternehmens strebte zwar nach kartellartigen Absprachen zwecks Dämpfung der Konkurrenz und Sicherung der Preise, doch sie war wenig an Fusionen und Aktienkapital-Aufstockungen interessiert, da diese leicht die Vorherrschaft der Familie tangiert hätten. Doch angesichts der auf Expansion durch Akquisition bedachten, durch keine dynastischen Familieninteressen gebremsten, aggressiven AEG Rathenaus sah sich Siemens doch bald gezwungen, die Einverleibung oder Dominierung dritter Unternehmen zu betreiben, weil es sonst der mächtige Konkurrent AEG getan hätte – dies aber hätte die Firma lebenswichtige Bankverbindungen gekostet und langfristig mit der Gefahr bedroht, selbst von der AEG dominiert und schließlich geschluckt zu werden. Expansion wurde für die an sich konservativere Unternehmensleitung von Siemens nötig als Mittel der Selbstverteidigung. Man wurde aggressiv, weil man sich – zu Recht – bedroht fühlte. Es zeigt etwas von der Zwanghaftigkeit der Marktsituation – und der sekundären Bedeutung persönlicher Motive der Unternehmensleiter im *entwickelten* Industriekapitalismus – wenn zwei Unternehmensleitungen mit so verschiedenen Traditionen, Motiven und Bindungen zu ganz ähnlicher Expansionspolitik kamen.

Doch funktionierte ein solcher Quasi-Automatismus, der sich – etwas übertrieben formuliert – über die Akteure und ihre wirtschaftsfremden Motiven hinweg durchsetzte, nur unter bestimmten Voraussetzungen. Zu diesen gehörte: eine große Kapitalintensität der betroffenen Unternehmen, die ihnen ein flexibles Ausweichen auf einen kleinen, nicht unter so scharfem Konkurrenzdruck stehenden Teilmarkt verbot und sie bei Strafe des Untergangs zwang, nach dauernder regelmäßiger Auslastung zu streben; der Mangel von eindeutig ins Gewicht fallenden Produktions- und Marktvorteilen (etwa Produktionsgeheimnissen oder festen Patenten) bei den betroffenen Unternehmen; und die Existenz eines genügend starken – oder einer genügend großen Zahl von – aggressiven Konkurrenten, die eben jene außerwirtschaftlich begründete Zurückhaltung gegenüber schrankenloser Expansion nicht teilten<sup>6</sup>. In Branchen, in denen eine Vielzahl hochspezialisierter, arbeitsintensiver Familienunternehmen vorherrschte, konnte dagegen begrenztes „Wachstum nach Maß“ im Interesse der Aufrechterhaltung eines überschaubaren Familien-Imperiums durchaus auch in Deutschland weiterhin realisierbar sein<sup>6</sup>. In den kapitalintensiven Branchen wie Bergbau, Eisen und Stahl, aber auch Elektrotechnik und Chemie, in denen Aktiengesellschaften mit tatsächlicher Trennung von Besitz und Kontrolle bestanden und

damit die Herrschaft aggressiver angestellter Unternehmer wenigstens teilweise verwirklicht war, überspielte der Zwang zur Expansion jene privaten Überlegungen, die manchmal – doch längst nicht immer – in Richtung verlangsamten Wachstums drängten. Wer nicht mitmachte, blieb auf der Strecke<sup>10</sup>.

Letztlich kam in diesem Zwang zur Expansion trotz gegenläufiger Motive nur besonders deutlich ein Grund-Charakteristikum des Industrieunternehmens im markt- und konkurrenzwirtschaftlichen System zur Entfaltung, nämlich sein eingebauter Drang zur Expansion, zur Verbesserung, zur Rationalisierung, zum „Fortschritt“. Nur bei Strafe des Untergangs kann ein Unternehmen wiederholt darauf verzichten, brach liegende oder neu entstehende Verwertungsmöglichkeiten zu realisieren – es sei denn dieser Verzicht würde von den Konkurrenten geteilt, was auf einer entwickelten Stufe des Industriekapitalismus unwahrscheinlich ist, dessen Ende andeuten würde und jedenfalls im damaligen Deutschland nicht der Fall war<sup>11</sup>.

Im Montanbereich, in der elektrotechnischen und in der chemischen Industrie, zum geringeren Teil auch in anderen Sparten, bedeutete Expansion auch zunehmend: Ausweitung der Unternehmenstätigkeit auf neue Produktionsprogramme und neue Funktionen. Vor allem im Montanbereich<sup>12</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. Einmal verstärkten technische Neuerungen den Anreiz zur Diversifikation: die Entdeckung der Brauchbarkeit der anfallenden Hochofengase als Energiequelle zwang die Hütten geradezu zur Angliederung von Stahlwerken und Walzstraßen, die damit billiger betrieben werden konnten, während umgekehrt für diese der Anreiz zur Angliederung (oder Neugründung) von Hüttenwerken stieg; die Absicht, technische Vorteile durch Kombination verschiedener Produktionsstufen auszunutzen und damit Ersparnisse 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. Doch wurden um die Jahrhundertwende die in früheren Jahrzehnten ebenfalls nicht ganz fehlenden kaufmännischen Motive immer wichtiger. Die größten, wie der Krupp-Konzern und die Gelsenkirchener Bergwerks-AG, hatten zu Beginn des Weltkriegs ein Gesamtkapital von 350 bzw. 300 Mil-

lionen Mark (davon Aktienkapital jeweils 180 Millionen); sie beschäftigten 80 000 bzw. 30 000 Personen. Angesichts solcher Größenordnungen mußte auch die kleinste vom Markt herkommende Produktionsstörung riesige Verluste mit sich bringen; die Diversifikation in den Rohstoff- und in den Transportbereich hinein diente der Minimierung dieses Risikos; sie erlaubte es, als fixe Selbstkosten stetig zu kalkulieren, was sonst von unvorhersehbaren Marktschwankungen abhängig war; sie diente dem immer wieder betonten Ziel der größtmöglichen „Marktunabhängigkeit“ 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. Die Zusammenschluß Tendenzen waren Ausdruck eines ständigen Kampfes jedes gegen jeden.

Angesichts riesiger Produktionssteigerungen der bestehenden Unternehmen ging Diversifikation im Montanbereich in den beiden Jahrzehnten vor dem Weltkrieg primär als Einverleibung bestehender Unternehmen durch die stärkeren, bzw. durch Fusionen und Zusammenschlüsse, kaum noch durch Neugründungen vor sich. Die Häufigkeit und frühe Entwicklung von Aktiengesellschaften, die nicht aus Familienunternehmen hervorgegangen waren und keine verkappten Familienunternehmen darstellten, erleichterten im Montanbereich diese Zusammenschlußbewegung.

In der Elektroindustrie und in der chemischen Industrie wirkten daneben andere Antriebe stärker<sup>18</sup>. Die Verfügbarkeit eines höchst qualifizierten und teuren „pool“ an vielseitig verwendbaren technischen Kenntnissen, an einschlägigen Methoden und Maschinen drängte zur möglichst vielseitigen Verwendung dieser Ressourcen angesichts ständig sich neu eröffnender Anwendungsmöglichkeiten. Diversifikation hieß in diesen Industrien zunächst: Bearbeitung des gesamten, immer vielseitiger werdenden technisch-industriellen Bereichs (in der Elektroindustrie etwa: vom Telegrafen bis zum elektrischen Kraftwerk nebst seiner Finanzierung) und Neugründung der entsprechenden Abteilungen, Zweigwerke und Tochtergesellschaften. Expansion durch Angliederung statt inneren Aus-

baus, Diversifikation im Sinne der Angliederung von Grund- und Halbfabrikaten traten hier in größerem Maße erst seit den späten 90er Jahren auf. Bereits Mitte der 1880er Jahre bewog 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, arbeitsintensiven Fertigindustrien<sup>14</sup>. Die großen Maschinenfabriken boten zwar häufig ein sehr breites Produktionsprogramm an, um das Risiko zu verteilen und einen gleichmäßigen Beschäftigungsgrad zu sichern; sie glaubten, daß der Markt für enge Spezialisierung nicht ausreichte und die Käufer möglichst alle Maschinen beim selben Produzenten zu kaufen wünschten. Trotzdem scheint mit der Durchbildung des Marktes und der Intensivierung der Nachfrage der Anteil der eng spezialisierten Maschinenbau-Unternehmen gegenüber der früheren Zeit zugenommen zu haben. In der Maschinenbauindustrie wie in allen arbeitsintensiven Zweigen, in denen die Produktionstechnik, das Material oder schnell wechselnde bzw. individualisierte Nachfrage das Vorwiegen standardisierter Vorgänge verhinderte (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 Ausnahme. Hiergegen stand jene Grenze, die um die Jahrhundertmitte noch sehr viel einschneidender wirksam gewesen war und damals etwa die Integration von Hütte und Zeche zum Problem gemacht hatte: die Begrenztheit der Unternehmer- und Managerfähigkeit. 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 Stapelgütern; dieser kümmerte sich um eine immer noch äußerst individuelle und wechselnde Produktion, um einzelne Großaufträge und ihre Technik.

In steigendem Maße tendierten die Produzenten – trotz einiger Gegenbeispiele – zur Angliederung der Handelsfunktion. Neben der Elektroindustrie und der Chemischen Industrie bauten auch die Nähmaschinen- und Fahrradproduzenten eigene Absatzorganisationen auf, in denen sich kaufmännische und technische Kom-

petenzen verbanden. Von 500 befragten deutschen Export-Industrieunternehmen des Jahres 1906 exportierten direkt nach Südamerika 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 hatte der selbständige Handel noch in Gewerbebezügen mit stark spezialisierten und kleinen Betrieben eine größere Bedeutung, so zum Beispiel in der Bekleidungsindustrie. 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>15</sup>.

Im einzelnen bleibt das Bild noch dunkel, denn die vorhandenen Statistiken erschweren eine repräsentative Untersuchung der Diversifikation. Doch scheint sicher, daß die Tendenz zur Kombination von Funktionen und Produktionsstufen in ein und denselben Firmen in den Jahrzehnten vor 1914 zunahm; auch scheint sicher, daß sie sehr viel stärker ausgeprägt war als in Großbritannien<sup>16</sup>. Doch die Variationen zwischen Industrie und Industrie waren riesig. Die Diversifikations- und Integrationsprozesse der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg führten in der Regel noch nicht zu Konglomeraten, d. h. zu systematischen (nicht nur persönlich vermittelten) Zusammenfassungen von Produkten, Stufen und Funktionen, die nicht in einer sachlichen (technischen oder kaufmännischen) Beziehung zueinander standen. Konglomerate traten erst in der Inflation des Krieges und der frühen 1920er Jahre in größerer Zahl auf, als die Flucht in die Sachwerte primäres Kombinationsmotiv wurde. Vor 1914 schreckten die Schwierigkeiten der Unternehmer- und Manageraufgaben, die aus der Verbindung sehr heterogener Branchen resultieren würden, vor allzu kühnen Zusammenfassungen in der Regel ab. Auch dadurch unterschied sich der diversifizierende Unternehmer des frühen 20. vom Vielfach-Unternehmer des frühen 19. Jahrhunderts.

## 2. Kartellierung und Verbandsbildung

Während Expansion und Diversifikation die inneren Verhältnisse der großen Unternehmen ausdehnten, veränderten sich auch ihre Außenbeziehungen in einer für den entstehenden „Organisierten Kapitalismus“ typischen Weise: zum einen nahm die Kooperation zwischen großen Industrieunternehmen zur Kontrolle des Waren- und des Arbeitsmarktes zu; zum anderen intensivierten und wandelten sich die Beziehungen zwischen Industrieunternehmen und Banken. Diese doppelte Veränderung in den Außenbeziehungen der Großunternehmen war zum Teil durch Unternehmerentscheidungen und -aktionen herbeigeführt; sie beeinflussten umgekehrt die unternehmerischen und manageriellen Aufgaben, die Leitungsorganisation und das Leitungspersonal der Großunternehmen.

Die Wachstumsstörungen und der Preisverfall von 1873 bis zur Mitte der 90er Jahre veranlaßten seit den 1880er Jahren eine schnell wachsende Anzahl von Unternehmen zur Zusammenarbeit in Kartellen. Diese waren freiwillige Zusammenschlüsse selbständig bleibender Unternehmungen zumeist des gleichen Produktionszweiges und der gleichen Produktionsstufe zum Zweck des gemeinsamen und gleichartigen Verhaltens auf dem Markt. Die vertraglich abgesicherten Absprachen bezogen sich zunächst in der Regel nur auf eine gemeinsame Preispolitik; an Stabilität gewannen die Kartelle, wenn sie zugleich die Produktionsmengen und die Absatzbedingungen regelten; die lebensfähigsten Kartelle der späteren Jahre – so vor allem das als Vorbild wirkende, sehr effektive Rheinisch-Westfälische Kohlensyndikat von 1893, das 80 bis 90 % des gesamten Ruhrkohleabsatzes umfaßte – verfügten zudem über eine gemeinsame Verkaufsorganisation und wurden „Syndikat“ genannt.

Als „Kinder der Not“ im Kampf gegen Preisverfall und Überproduktion entstanden, blieben sie in der Phase vorherrschenden Aufschwungs seit Mitte der 90er Jahre erhalten und vermehrten sich weiter. Sie dienten der Beschränkung der Konkurrenz und der Stabilisierung von Preisen und Profiten und tendenziell der monopolistischen Beherrschung des Marktes. 1897 wurde die Legalität von Kartellen durch das oberste Reichsgericht bestätigt, ganz im Unterschied zu Amerika, wo etwa gleichzeitig der Sherman Anti-Trust-Act Kartelle für ungesetzlich erklärte und damit die Konzentrationstendenzen auf den Weg der Konzernbildung, der Fusionen und Zusammenschlüsse verwies. Die deutsche öffentliche Meinung, die sich als Folge der „Großen Depression“ von den hiezulande ohnehin nie besonders starken manchesterliberalen

Idealen abwandte, beurteilte Kartelle zunächst weitgehend günstig; erst nach der Jahrhundertwende kam es zu Protesten gegen den Preis-„Terrorismus“ der großen Kartelle und gegen ihre „unfairen“ Praktiken gegenüber Außenseitern und Abnehmern.

Der Zunahme der Kartelle schadete das wenig. Nach Schätzungen verschiedener Autoren gab es 1875 4, 1890 106, 1896 205, 1905 385, 1925 1500 und 1930 ca. 2100 Kartelle in Deutschland; die meisten waren regional begrenzt, labil und kurzlebig. Branchen mit homogener Massenproduktion eigneten sich eher zur Kartellierung als Branchen mit heterogener und stark wechselnder Produktion. Abgesehen von der Ziegelherstellung mit ca. 130 meist örtlichen Kartellen, verfügte 1905 die Eisen- und Stahlherstellung über die größte Zahl von Kartellen (62), gefolgt von der Chemischen (32) und der Textilindustrie (31). 1907 waren schätzungsweise 82 % der produzierten Steinkohlen, 100 % des Kalisalzes, 48 % des Zements, 50 % des Rohstahls, 90 % des erzeugten Papiers, aber nur 5 % der Leder- und Linoleumproduktion, 20 % der Eisen- und Stahlwaren, 2 % der hergestellten Maschinen und Apparate kartelliert. Insgesamt wird die Kartellierungsquote für 1907 auf 25 % geschätzt. Im Weltkrieg und in der Zwischenkriegszeit nahmen diese Werte in der Regel zu. 1938 hatte sich das Ausmaß der Kartellierung gegenüber 1907 verdoppelt. Erst nach 1945 wurde unter dem Einfluß der Siegermächte und neoliberaler Lehrmeinungen die Kartellierung in Westdeutschland gesetzlich verboten. Ausnahmen und Umgehungen blieben möglich, doch wurden nun auch hier andere Formen der Marktkontrolle und vor allem Zusammenschlüsse in Form von Fusion und Integration wichtiger. Schon vor 1914 waren deutsche Firmen bereits an ca. 100 internationalen Kartellen beteiligt.

Kartellbildung einerseits, Diversifikation und Kombination andererseits standen in spannungsreichem Zusammenhang. Sowohl die Bildung von Kombinationen wie die von Kartellen bedeutete einen Schritt vom Wettbewerbskapitalismus (der nie rein existierte) zu mehr „Organisation“ (die niemals perfekt wurde). Kombinationen wie Kartelle verringerten entweder die Zahl der Konkurrenten oder die Schärfe der Konkurrenz. Beide trugen zur größeren Stetigkeit von Produktions- und Preisentwicklung bei. – Kombinationen führten jedoch zur Entstehung großer komplexer Unternehmen mit zentraler Verwaltung – wenn auch noch so locker und dezentralisiert im einzelnen; sie konnten die technischen Vorteile der geregelten Verknüpfung von Teilprozessen und die „economies of scale“ ausnutzen; sie verminderten die Zahl der selbständigen Unternehmen. Dagegen sicherte – sieht man vom

Quotenaufkauf, der im Kohlenbergbau und in der Chemie besonders häufig war, einmal ab – das Kartell die Selbständigkeit seiner Mitglieder im Prinzip und führte per se nicht zur Entstehung großer, komplexer Unternehmenseinheiten, wenn auch die Zusammenarbeit der Kartellmitglieder sehr weit gehen konnte und auf jeden Fall eine Reduktion der Autonomie jedes einzelnen bedeutete. Den Produktionszusammenhang selbst veränderte das Kartell kaum. Rationalisierungen von Produktion und Verwaltung bewirkte es höchstens indirekt, indem es durch Fixierung der Preise zur Senkung der Kosten als dem einzigen noch übrigbleibenden Weg der Profiterhöhung drängte; überbetriebliche Arbeitsteilung zwischen den Kartellmitgliedern blieb selten.

Die Bindung durchs Kartell reizte die Kartellmitglieder oftmals zur Diversifikation – dies wurde angedeutet. Umgekehrt stellte die Entstehung der großen gemischten Werke die Kartelle, in denen sie mit einem ihrer Produktionszweige Mitglied waren, vor große Probleme. Wie sich an der Problematik der „Hüttenzechen“ im Rheinisch-Westfälischen Kohlensyndikat zeigen ließe, hatten die großen Kombinationen die Tendenz und die Macht, durch Selbstverbrauch bzw. Weitergabe der kartellierten Waren im eigenen Unternehmen, das Kartell zu unterlaufen<sup>17</sup>.

Der organisierten Zusammenarbeit zwecks Preiskontrolle und Marktbeherrschung ging eine zunehmend organisierte Zusammenarbeit der Unternehmen zwecks Durchsetzung sozialer und politischer Interessen parallel. Unter dem Einfluß der Konjunkturreinbrüche der 70er und 80er Jahre und der wieder stärker werdenden staatlichen Eingriffe in den ökonomischen und sozialen Bereich (Zollgesetzgebung, Sozialversicherung, Ausdehnung staatlicher Unternehmertätigkeit etc.) entstanden seit den 70er Jahren mächtige Fachverbände und „pressure groups“ von Unternehmern. Sie repräsentierten Unternehmerinteressen gegenüber Staat und Öffentlichkeit. Seit Ende des Jahrhunderts führte die Herausforderung der organisierten Arbeiterschaft verstärkt zum Zusammenschluß von Unternehmern in Arbeitgeberverbänden. Die Auseinandersetzung zwischen Arbeitern und Arbeitgebern verlagerte sich damit zum Teil schon vor 1914, erst recht in Krieg und Nachkriegszeit partiell auf die überbetriebliche Ebene<sup>18</sup>. Dies veränderte die Beziehungen der Unternehmen zueinander und zu ihrer Umwelt und stellte neue Anforderungen an die Unternehmensleitungen.

### 3. Banken und Industrie

Die Entwicklung von Großunternehmen, Kombinationen und Kartellen war eng mit der sich verändernden Rolle der Banken im industriellen System des Deutschen Reiches verknüpft. Im Boom der 50er Jahre und in den Gründerjahren um 1870 hatten erstmals die großen Aktienbanken, die im dritten Jahrhundertviertel entstanden waren, eine zentrale Rolle in der Industriefinanzierung gespielt. Nach Einbruch der Depression hielten sie sich gegenüber industriellen Engagements wieder stärker zurück. Doch seit Anfang der 90er Jahre nahm die Zusammenarbeit zwischen Banken und Industrieunternehmen stetig zu. Unter den Banken dominierten die Berliner Großbanken auf Aktienbasis: die Deutsche Bank, die Diskonto-Gesellschaft, die (Darmstädter) Bank für Handel und Industrie, die Dresdner Bank, der Schaaffhausensche Bankverein und die Berliner Handelsgesellschaft. Sie beherrschten die Berliner Börse und brachten in den beiden Jahrzehnten vor 1914 die älteren Privat-, Lokal- und Provinzbanken weitgehend unter ihren Einfluß. Fast alle von ihnen verfügten bald über ein Netz von Filialen und Stützpunkten im ganzen Reich und im Ausland. 1904 verfügte jede von ihnen über ein Aktienkapital von 100 bis 180 Millionen Mark. Die Finanzierung industrieller Unternehmungen durch langfristige Kredite und durch Emission von Industrieaktien gehörte seit Beginn zu den Haupttätigkeiten der meisten dieser Banken. Im Unterschied zur Zeit vor 1870 bestritten sie ihr stark expandierendes Industriegeschäft in steigendem Maße mit Fremdmitteln, die 1913  $\frac{3}{4}$  ihrer Bilanzsummen ausmachten und zum großen Teil aus kurzfristig zurückziehbaren Depositen eines breit gestreuten Publikums bestanden. Die deutschen Aktienbanken verbanden somit das „reguläre“ Bankgeschäft mit der Industriefinanzierung; sie stellten zentrale Sammelstellen für verstreute Ersparnisse dar und leiteten diese nach eigener Entscheidung in industrielle Unternehmen, die in Deutschland ihren Finanzbedarf im größeren Ausmaß am Kapitalmarkt deckten als in England; nicht zuletzt aus diesem Zusammenhang erklärt sich, warum der selbständige Kaufmann eine im Vergleich zu England so geringe Rolle in der deutschen Industriefinanzierung und in den industriellen Beziehungen überhaupt spielte: die Stärke der Universalbanken, die relative Bedeutungslosigkeit des selbständigen Handels in der Industriewirtschaft und die ausgeprägte Zusammenfassung von Produktion und Handel in den großen Industrieunternehmen bedingten einander.

In dem Maß, in dem die Neugründungen hinter Umwandlungen von Personal- in Kapitalgesellschaften, hinter Fusionen und Erweiterungen zurücktraten<sup>19</sup>, in dem Maße wurde der langfristige Produktionskredit die Basis der Industriebeziehungen einer Bank; die Emissionen von Aktien und Obligationen, die von den Großbanken für die Industrie-Unternehmen durchgeführt wurden, fußten darauf; direkte langfristige Beteiligungen der Banken am Aktienkapital der Industriegesellschaften gingen gegenüber den 50er und frühen 70er Jahren zurück; die Spekulation mit Industrie-Aktien verlor innerhalb der Tätigkeit der Banken im Vergleich zur früheren Zeit an Bedeutung. Im Unterschied zur Industriefinanzierung durch die kleineren Privatbanken (die jedoch weiterhin eine gewisse Rolle spielten) gingen die Aktienbanken der Jahrhundertwende zunehmend über die reine Vermittlertätigkeit hinaus; sie versuchten, die Finanzbeziehungen zu „ihren“ Industrieunternehmen zu monopolisieren und diese „von der Wiege bis zur Bahre“ in mannigfacher Weise zu begleiten; sie entwickelten eine umfassende Politik gegenüber den von ihnen betreuten Industrieunternehmen und waren bereit, zur Sicherung der langfristigen Zusammenarbeit kurzfristig auch finanzielle Minusgeschäfte mit ihnen zu tätigen. Während in früheren Depressionen die Banken ihre Mittel aus den Industrieunternehmen zurückgezogen und ihre Gründungstätigkeit reduziert hatten, benutzten sie jetzt den Konjunkturerinbruch von 1900–1902, um ihre industriellen Engagements aus- statt abzubauen. Als Konsequenz dieser engen Verbindung suchten die Banken im Unterschied zu früheren Jahrzehnten jetzt den unmittelbaren Einfluß auf die Produktion. In allen wichtigen Investitionsentscheidungen der von ihnen betreuten Unternehmen sprachen sie mit. Häufig nahmen sie sogar Einfluß auf die personelle Besetzung der leitenden Positionen im Industrieunternehmen; sie gaben Anregungen und halfen bei geschäftlichen Transaktionen aller Art<sup>20</sup>.

Solche Einwirkungen einer Handvoll in Berlin zentrierter Großbanken auf eine Vielzahl industrieller Großunternehmen setzten voraus, daß diese als Aktiengesellschaften organisiert waren. In der Tat war die Notwendigkeit, den Kapitalmarkt – und das hieß in aller Regel: die Banken – zur Finanzierung der laufenden Geschäfte oder der neuen Investitionen in Anspruch zu nehmen, der hauptsächliche Grund für private Unternehmen, sich mit Hilfe einer Bank in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln. 1873 betrug das eingezahlte Kapital aller Aktiengesellschaften ca. 1200 Millionen Mark, 1913 aber ungefähr zehnmal so viel. Nach Sombarts Berechnungen wurden 1886–1895 1696 Aktiengesellschaften mit

einem Gesamtkapital von 1686 Millionen Mark, 1896–1905 2015 Aktiengesellschaften mit 3100 Millionen Mark und 1906–1913 1467 Aktiengesellschaften mit insgesamt 2087 Millionen Mark Aktienkapital gegründet. Bei den allermeisten von ihnen handelte es sich nicht um Neugründungen, sondern um Umwandlungen früherer Inhaberbetriebe und Personalgesellschaften. Von den 1902 in Preußen bestehenden Aktiengesellschaften waren nur 9,3 % bis 1870, 54,3 % von 1871–1895 und 36,4 % in den letzten sieben Jahren entstanden. Während 1873 auf die industriellen Aktiengesellschaften nur ca. 30 % des gesamten Aktienkapitals gefallen waren, waren 1903/04 50 % des gesamten Aktienkapitals im industriellen Bereich (einschließlich des Bergbaus) investiert. Weiterhin beanspruchte der Montanbereich mehr davon als jede andere einzelne Industriegruppe, doch betrug sein Anteil am gesamten industriellen Aktienkapital nur noch 29 %. Während der sekundäre Sektor insgesamt seinen Anteil am gesamten Gesellschaftskapital, vor allem auf Kosten des Verkehrssektors, vermehrt hatte, hatte sich die Institution der Kapitalgesellschaft relativ gleichmäßig auf die verschiedenen Industriezweige verteilt. Von den 4740 Aktiengesellschaften im Deutschen Reich (1903/04) arbeiteten 535 im Brauereigewerbe, 369 im Maschinenbau, 358 in der Industrie der Steine und Erden, 327 in der Textilindustrie, 297 im Montanbereich, 217 in der Papierindustrie und im graphischen Gewerbe, 212 in der Zucker- und Alkoholherstellung, 157 in der chemischen, 140 in der feinmechanischen Industrie, 137 in der Nahrungs- und Genußmittel-, 123 in der elektrotechnischen und 62 in der Leder- und Gummiindustrie. Es gab keine Sparte, in der die Aktiengesellschaften nicht Fuß gefaßt hatten, wenn auch in den meisten Sparten (ausgenommen den Montanbereich) die Mehrheit der Unternehmen – vor allem die kleineren und mittleren – weiterhin als Personalgesellschaften und Inhaberbetriebe verfaßt waren<sup>21</sup>.

Erst die Konstruktion der Aktiengesellschaft bot den Banken die Mechanismen, die sie zur Beeinflussung der Industrieunternehmen befähigten. Die Emission von Aktien und Obligationen war in der Regel auf die Mithilfe der Banken angewiesen. Erst die Konstruktion der Aktiengesellschaften schuf eine gewisse Transparenz der geschäftlichen Resultate des Industrieunternehmens und erleichterte so das finanzielle Engagement außenstehender Investoren. Vor allem aber brachte die Aktiengesellschaft eine Innenstruktur des Industrieunternehmens, die es den ebenfalls als Aktiengesellschaften organisierten Banken erlaubte, über ihre Direktoren unmittelbaren Einfluß auf die Geschäfte des Industrieunternehmens auszuüben. Der von der Generalversammlung der Aktien-

besitzer (oder ihrer Vertreter) gewählte Aufsichtsrat war seit 1870 durch Gesetz obligatorisch und 1884 durch Gesetz gestärkt worden. Seine Funktionen beschränkten sich nicht nur auf die Bestellung und Überwachung des Vorstandes (der Direktion); vielmehr konnte er auf seinen vierteljährlichen bis monatlichen Zusammenkünften die wichtigsten strategischen Entscheidungen und insbesondere die Investitionsentscheidungen treffen oder doch beeinflussen. Bankdirektoren waren unter den Mitgliedern der Aufsichtsräte deutscher Industrie-Aktiengesellschaften vor 1914 die größte einzelne Gruppe und stellten etwa 20 %. 1913/14 hatte z. B. die Deutsche Bank Vertreter in 186 anderen Gesellschaften. Einzelne führende Bankdirektoren akkumulierten bis zu 44 Aufsichtsratsitze vor dem Krieg – um 1930 brachten es einzelne bereits auf ca. 100. Neben der Drohung des Rückzugs der Kredite und der Verweigerung von Emissionen und neben informellen Kontakten aller Art war der Aufsichtsrat der wichtigste Weg, über den die Großbanken direkten und kontinuierlichen Einfluß auf die industrielle Produktion ausübten. Die Generalversammlung spielte dagegen in der Regel eine periphere Rolle<sup>22</sup>.

Der Einfluß der Banken dürfte in der Regel zu einer stärkeren Betonung finanzieller und kaufmännischer Gesichtspunkte in den von ihnen beeinflussten Unternehmensleitungen geführt haben; Bankenvertreter sorgten in reformbedürftigen Unternehmen für die Verbesserung der Rechnungsmethoden und der Verwaltung im Sinne größerer Effizienz und Rentabilität. Das enge und notwendig mit langfristiger Perspektive versehene Engagement einer großen Bank linderte die Abhängigkeit des damit bedachten Industrieunternehmens von den kurzfristigen Schwankungen des Marktes. Durch den Einfluß der Banken richtete sich die Investitionspolitik der Industrieunternehmen mehr nach *langfristigen* Zukunftserwartungen und war sie weniger abhängig von den aktuellen Waren- und Geldmarktbedingungen. Die Unterstützung einer kapitalkräftigen, zukunftsorientierten Bank brachte manches später tatsächlich florierende Unternehmen über lange profitlose Durststrecken hinweg, die es anders wohl nicht überstanden hätte. Wenn Banken sich einmal tief engagiert hatten, retteten sie aus eigenem Interesse aber auch Unternehmen, die es auch unter Berücksichtigung langfristiger Gesichtspunkte nicht verdienten. Durch die Intervention der Banken lockerte sich also kurz- und mittelfristig die ehemals unmittelbare Verbindung zwischen Markterfolg und Überlebenschance eines Unternehmens. Banken bevorzugten große Unternehmen vor kleinen und beschleunigten damit einen ohnehin vorhandenen Trend. Sie bevorzugten die Produk-

tionsgüterindustrien, insbesondere den Montanbereich und die Elektroindustrie, doch auch damit verstärkten sie nur existierende Tendenzen, die sie selbst nicht geschaffen hatten. Sie erleichterten und exekutierten vorhandene Zusammenschlußtendenzen in der Industrie, doch auch hier ging die Initiative in aller Regel von den industriellen Unternehmen selbst aus. Im ganzen wirkten die Banken wie große Schwungräder. Sie initiierten die Bewegungsprozesse kaum, doch vorhandene Tendenzen beschleunigten und vergrößerten sie<sup>23</sup>.

Die Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Banken und Industrieunternehmen wechselten von Sparte zu Sparte, von Unternehmen zu Unternehmen und von Jahr zu Jahr. Im Montanbereich war der Einfluß der Banken größer als in der chemischen Industrie, in der sie nie eine größere Rolle spielten. Das Familien-Unternehmen Siemens gewährte der Deutschen Bank nie so viel Einfluß wie Rathenaus AEG der Berliner Handelsgesellschaft unter Fürstenberg. Ein Unternehmen in finanziellen Schwierigkeiten konnte von seiner Bank erpreßt werden; dagegen diktierten gesicherte und profitable Großunternehmen den Banken, die darum konkurrierten, ihre Finanzgeschäfte zu erledigen. Zudem muß bedacht werden, daß es eine breite Skala von Entscheidungsbereichen gab, in denen Konflikte zwischen Bank- und Industrievertretern unwahrscheinlich waren und man also von der Abhängigkeit der einen oder der anderen Seite nicht sprechen kann.

Insgesamt dürfte der Einfluß der Banken auf die Großindustrie Ende des Jahrhunderts seinen Höhepunkt erreicht haben; seitdem nahm er ab. Die von den Banken selbst erleichterten Zusammenschlußtendenzen in der Industrie erhöhten das Gewicht der großen Industrieunternehmen, deren Kapitalbedarf nun häufig auch die Kraft einer einzelnen Großbank überstieg und diese zur Kooperation, zur Bildung von Bankengruppen zwang. Die Selbstfinanzierungsrate der großen Unternehmen war hoch. Die Siemens-Schuckertwerke z. B. investierten in den 15 Jahren nach ihrer Gründung im Jahre 1903 etwa 512 Millionen Mark, davon ca. 50 % aus eigenen Profiten. Es wird geschätzt, daß die chemische Industrie bis 1900 etwa ein Drittel bis die Hälfte ihres gesamten Erweitungskapitals durch Betriebsüberschüsse selbst finanzieren konnte, die Eisenindustrie 20–25 %. In der Zwischenkriegszeit und erst recht nach dem Zweiten Weltkrieg nahm die Selbstfinanzierungsrate weiterhin deutlich zu. Dies bedeutete relativ große, langfristig wachsende Unabhängigkeit der sich so finanzierenden Unternehmen von Kapitalmarkt und Banken. Besonders (aber nicht nur) in der Elektroindustrie gliederten sich große Industrieunternehmen

*eigene Banken an und verringerten dadurch ihre Abhängigkeit von den Großbanken.*

In den Leitungsorganisationen der industriellen Großunternehmen hatten die Bankdirektoren oft einen schweren Stand. Die Zahl der Aufsichtsrats-Sitze allein sagt wenig. Die Komplexität der technischen und kaufmännischen Probleme erhöhte das Gewicht der über mehr Sachverstand verfügenden, dauernd anwesenden Vorstandsmitglieder im Vergleich zu den Aufsichtsräten, die nur selten zusammentraten und schon wegen der Kumulierung ihrer Aufsichtsratssitze sich kaum in die Details jeder einzelnen Unternehmung einarbeiten konnten. Langfristig gewann der Vorstand an Bedeutung gegenüber dem Aufsichtsrat – was immer Gesetz und Statuten sagten. 1905 bestritt der Generaldirektor der Gelsenkirchener Bergwerks-Aktien-Gesellschaft, daß die Großbanken die Montanindustrie beherrschten. „Niemals ist der Einfluß der Großbanken in der Industrie Rheinlands und Westfalens so gering gewesen, wie er zur Zeit ist . . . Die Großbanken buhlen um das Wohlwollen der Industrie, aber nicht etwa umgekehrt.“ Bei allen Unterschieden zwischen Sparten und Unternehmen skizziert dieser Ausspruch richtig die damalige Gesamttendenz, die sich dann im Krieg und in der Zwischenkriegszeit verstärkt fortsetzte. 1910 formulierte Rudolf Hilferding in seinem „Finanzkapital“ die seitdem häufig erneut vertretene These von der Herrschaft der Banken – über das Industriekapital. Diese These war in gewisser Weise schon überholt, als sie formuliert wurde<sup>24</sup>.

#### 4. Wissenschaft als Produktivkraft

Neben der Expansion und Diversifikation der Unternehmen, neben dem Aufstieg von Kartellen und Verbänden und neben dem sich intensivierenden Verhältnis zwischen Banken und Industrie war der Aufstieg der Wissenschaft als Produktivkraft und Leitungsinstrument eine zentrale Veränderung, die den Leitern der Großunternehmen neue Aufgaben stellte und zugleich neue Mittel zur Lösung dieser Aufgaben bot. Dies galt zunächst und vor allem für die Anwendung der Naturwissenschaften im Bereich der Produktionstechnik. Drei Wurzeln sind hier zu unterscheiden.

Wie gezeigt, spielte der akademisch gebildete Unternehmer in der Industriellen Revolution nur in den Grundstoffindustrien eine größere Rolle – vor allem wohl dank der staatlichen Ausbildung für Berg- und Hüttenbeamte, wie sie aus merkantilistischer Zeit

überkommen war und den allmählichen Rückzug des Staates von montanindustriellen Unternehmertätigkeiten überdauerte. Zum zweiten fand während des zweiten Drittels des 19. Jahrhunderts ein Akademisierungsprozeß der Maschinenbautechnik und angrenzender Bereiche statt, der aus den Gewerbe-Akademien und Polytechniken Technische Hochschulen und aus deren Absolventen akademisch gebildete, gegenüber den reinen Empirikern klar abgegrenzte Ingenieure werden ließ. Absolventen dieser aufsteigenden Schulen drangen als Minderheiten während der ganzen Industriellen Revolution in die entstehenden Unternehmen des Maschinenbaus und anderer Zweige ein; am ehesten fanden sie sich in den seit der 50er Jahren entstehenden Konstruktionsbüros. In den Werkstätten und Produktionsbetrieben selbst lösten Ingenieure den rein empirisch ausgebildeten Werkmeister oder Werkstattdirektor in größerem Maße aber erst seit etwa 1890 ab. Seit ungefähr derselben Zeit wurden die Anforderungen der Praxis von den Technischen Hochschulen wieder stärker berücksichtigt: über Vorlesungen, Konstruktions- und Demonstrationsübungen hinaus wurde nun die Arbeit in hochschuleigenen, technischen Laboratorien in die Ausbildung des Studenten aufgenommen – nicht zuletzt aufgrund amerikanischer Vorbilder und den Wünschen der Industrie entsprechend. 1899 erkämpften die Technischen Hochschulen das Promotionsrecht und damit die Gleichstellung mit den Universitäten, die traditionell auf die angewandte Wissenschaft der Technik geringschätzig herabblickten und entsprechende Ausbildungsgänge nicht anboten<sup>25</sup>.

Die dritte Quelle, aus der die Verwissenschaftlichung der Produktionstechnik entsprang, waren die Industrielaboratorien, die in den 70er und 80er Jahren in der chemischen und elektrotechnischen Industrie in engem Kontakt mit Naturwissenschaft und Technik an Universitäten und Technischen Hochschulen entwickelt wurden. Die Gründer der deutschen Teerfarben-Industrie, unter denen sich ohnehin eine größere Anzahl von Universitäts-Chemikern<sup>26</sup> befand, betrieben zunächst systematische Verbesserung adoptierter Methoden, dann (seit ca. 1880) die systematische Grundlagenforschung in den eigenen Unternehmen. Nach einigem Experimentieren mit verschiedenen organisatorischen Formen bildete sich das relativ selbständige unternehmenseigene Forschungslabor heraus, das eine wachsende Anzahl von Universitäts- und TH-Absolventen beschäftigte und – um ein Beispiel zu nennen – bei Bayer in Elberfeld unter der Leitung Carl Duisbergs bereits 1891 ein eigenes dreistöckiges Gebäude für 1,5 Millionen Mark erhielt. – Krupp hatte schon 1862 ein chemisches Betriebslabor für

Stahl- und Rohstoffanalysen eingerichtet. Bei Siemens & Halske in Berlin wurde 1872 die bis dahin vom Gründer selbst (mit einigen Helfern) improvisiert durchgeführte technisch-physikalische Entwicklungsarbeit in einem Laboratorium unter Leitung eines habilitierten Universitäts-Physikers institutionalisiert; erst 1876 wurden die Grundlagen der Elektrotechnik auf einem Polytechnikum, erst seit 1882 auf Technischen Hochschulen als spezielles Lehrfach angeboten. – Der Physik-Professor Ernst Abbé stellte für Carl Zeiß in den 70er Jahren das optische Gewerbe auf eine neue wissenschaftliche Grundlage und gründete in den Zeißwerken in Jena 1882 ein glastechnisches Labor<sup>27</sup>.

Diese schnell wachsenden Laboratorien veränderten den Prozeß der technischen Erfindung in seiner Grundstruktur. Er wurde zum möglichst geplanten, arbeitsteilig und mit hohen Investitionen betriebenen Dauerprozeß, der nicht nur bestimmten, vorher festgesetzten Zielen (etwa der Entwicklung der elektrischen Glühbirne) diene, sondern zunehmend auch wegen seiner nicht voraussehbaren, aber langfristig verwertbaren Nebenprodukte in die Operationen des Unternehmens eingebaut wurde. Der Fall des Einzel-Erfinders, der außerhalb einer ihn unterstützenden Institution Ergebnisse erzielte, die er dann einem Unternehmen verkaufte oder aber in einem eigenen Unternehmen – oft in problematischer Partnerschaft mit einem Kaufmann oder Geldgeber – selbst ausnützte, verlor damit an Bedeutung, doch trat er weiterhin auf<sup>28</sup>.

Je wichtiger die wissenschaftliche Technik für das Produktionsgebiet eines Unternehmens war, desto wahrscheinlicher wurde es, daß die akademisch ausgebildeten Leiter der Forschungsabteilungen Unternehmerfunktionen wahrnahmen und in die Unternehmensleitungen integriert wurden, die schon deshalb arbeitsteilig konstruiert sein mußten. Carl Duisberg, Ernst Abbé und später Carl Bosch sind Beispiele dafür, daß dieser Weg bis zur Spitzenposition führen konnte, falls die betreffende Person zugleich über kaufmännische, organisatorische und allgemein-unternehmerische Fähigkeiten verfügte. – Aber auch über den Kreis der Leiter der unternehmenseigenen Forschungsabteilungen hinaus, nahm der Anteil der TH-Absolventen unter den Unternehmern in diesen Jahrzehnten zu. Zum einen ließen Unternehmer ihre prospektiven Erben in zunehmendem Maße an der TH studieren, wenn ihre spätere Stellung auch nicht primär auf ihrer akademischen Ausbildung beruhen würde. Zum anderen wurde es in technikbetonten Industrien immer häufiger, daß Diplomingenieure und (nach der Jahrhundertwende) Absolventen mit dem prestigehaltigen Titel

des „Dr. ing.“ innerhalb der Unternehmen aufstiegen und als Mitglieder des Vorstands und manchmal auch des Aufsichtsrates zu beauftragten Unternehmern wurden. Doch wurde dies nicht zur Regel. Noch 1953 besaßen nur 31 % von 12 000 Aufsichtsräten, Vorstandsmitgliedern und Geschäftsinhabern einen akademischen Grad, ein gutes Drittel davon den einer technischen Hochschule<sup>29</sup>.

Im Unterschied zur Rekrutierung öffentlicher Bürokratien wurde die höhere schulische Qualifikation selbst in den großen Unternehmen nicht zur unabdingbaren Voraussetzung für den Zugang zu den höchsten Positionen; am nächsten kamen diesem professionell-bürokratischen Modell vor dem Krieg und erst recht in der Zwischenkriegszeit die chemischen Großunternehmen, in deren Vorständen wissenschaftlich qualifizierte Ingenieure und Naturwissenschaftler sehr deutlich überwogen. Allerdings bedeutete selbst eine große Zahl wissenschaftlich-technisch ausgebildeter Vorstandsmitglieder keineswegs, daß technische Gesichtspunkte sich stärker als in früheren Jahrzehnten gegenüber kaufmännischen durchsetzen konnten. Es erscheint vielmehr typisch, daß selbst in so technikbetonten Industriezweigen wie der Chemie und der Elektrotechnik der Einfluß der Vertriebsorganisation und damit das Gewicht kaufmännischer Überlegungen auf die Entwicklungsarbeit und die Produktionsabteilungen im späten 19. Jahrhundert institutionalisiert und verstärkt wurden<sup>30</sup>. Die Zunahme des wissenschaftlich-technischen Sachverstandes in den deutschen Unternehmensleitungen mag den Sinn für die Bedeutung der Technik und für langfristige Entwicklungsmöglichkeiten gestärkt haben; eine Verselbständigung des technischen Fortschritts als eines Unternehmensziels brachte sie nicht.

Die kaufmännischen Funktionen waren in den kapitalistischen Unternehmen gleichsam von Anfang an und früher als die produktionstechnischen auf schriftlicher, systematischer, theoretischer Basis ausgeführt worden, wenn auch oft in sehr unvollkommener Weise. Seit Beginn der Depression der 70er Jahre wurden von den Industrieunternehmen weitere große Fortschritte auf dem Gebiet des Vertriebs und der Rechnungskontrolle gemacht. Die Übernahme der Großhandels-, zum Teil auch der Einzelhandelsfunktion durch Produktionsunternehmen im Bereich der Chemie, der Elektrotechnik, der Nähmaschinenfabrikation und in großen Teilen der Grundstoffindustrie erforderte den Aufbau unternehmenseigener Filialsysteme. Seit 1885 baute etwa Felix Deutsch für die AEG ein weitgespanntes, international verzweigtes Vertriebssystem auf, das kaufmännisches und technisches Wissen für den Absatz elektrotechnischer Produkte verband. Der Erfolg der gro-

Ben Chemieunternehmen resultierte zum nicht geringen Teil aus den geschickten und aggressiven Werbungs- und Vertriebsmethoden, die sie nach 1885 anwandten<sup>21</sup>. Seit der Depression der 70er Jahre mit ihren gedrückten Profiten nahm die Kostenbewußtheit der Unternehmer offenbar zu; in der nun häufiger werdenden Fachliteratur wurden verfeinerte Buchhaltungsmethoden entwickelt<sup>22</sup>; die immer häufigere Umwandlung von Privatbetrieben oder Personalgesellschaften in Kapitalgesellschaften erhöhte die Anforderungen an das betriebliche Rechnungswesen ebenso wie der immer häufigere Mitgliedstatus in einem Kartell oder einer Interessengemeinschaft. Doch wurden, so scheint es, alle diese Fortschritte nicht von Managern mit akademisch-kaufmännischer Ausbildung bewirkt, sondern von Praktikern, die bestenfalls über mittlere Fachschulbildung verfügten.

Dem wohlausgebauten technischen Schulwesen konnte sich das kaufmännische Schulwesen auch zu Beginn des 20. Jahrhunderts keineswegs vergleichen. Dies zeigte sich bereits auf den unteren Schulebenen: 1910 zählte man in Preußen 1877 staatliche gewerbliche Fortbildungsschulen mit insgesamt 327 000 Schülern, aber nur 501 kaufmännische Fortbildungsschulen mit 65 000 Schülern<sup>23</sup>. Mehr aufgrund von berufsständischen Prestigewünschen von Kaufleuten, Handelskammern und Professoren als aufgrund nüchterner Erfordernisse der betrieblichen Praxis kam es zwischen 1898 und 1920 zur Gründung von Handelshochschulen (Köln, Leipzig, Berlin, Frankfurt, Mannheim, München), die zunächst nur Nationalökonomie und Allgemeinbildung, ab 1906 auch „Betriebswirtschaftslehre“ lehrten. Zur selben Zeit begannen Technische Hochschulen Vorlesungen in kaufmännischen, organisatorischen und juristischen Fächern anzubieten oder zu intensivieren. Die Akademisierung der Ausbildung für die Wahrnehmung der kaufmännischen Unternehmensfunktionen setzte in Deutschland sehr viel später ein als die Akademisierung und Verwissenschaftlichung der technischen Ausbildung. Erst seit 1913 wurde der Teil des „Diplom-Kaufmanns“ verliehen. Unter den Unternehmensleitern der Zeit vor 1914 spielten Absolventen einer akademischen kaufmännischen Ausbildung noch kaum eine Rolle; hier blieb der Aufstiegsweg für Empiriker länger weit offen als im technischen Bereich. Noch 1954 hatten nur 17 % aller Unternehmer mit Hochschulabschluß den Titel eines Diplomkaufmanns, eines Diplomvolkswirts oder eines Dr. rer. pol.; das war ein geringerer Anteil als auf die juristisch qualifizierten Unternehmer (19 %) entfiel. In den letzten zwei Jahrzehnten hat diese Ausbildungsgruppe allerdings absolut und relativ zu den Diplomingenieuren und Juri-

sten unter den akademisch geprüften Unternehmern deutlich zugenommen<sup>34</sup>.

## 5. Aufstieg und Grenzen systematischen Managements im Großunternehmen

Die Expansion der Unternehmen durch inneren Ausbau und Fusionen; ihre Tendenzen zur Diversifikation und Kombination, die Tendenzen zur Organisation in Form von Kartellen und Verbänden; die enge Verbindung von Industrie- und Bankunternehmen; schließlich die Komplizierung und Wandlung einzelner Unternehmensfunktionen veränderten und erschwerten die Aufgaben der Unternehmensleitungen in den großen Unternehmen. Die zu überschauenden und zu kontrollierenden Bereiche wurden größer und komplexer; Probleme der Information und Koordination tauchten auf, die dem Leiter des Klein- oder Mittelbetriebs fremd gewesen waren; familienbezogene und persönlich vermittelte Leitungsmethoden reichten nicht mehr aus, ja konnten sogar angesichts weitergehender Koordinations- und Effektivitätsanforderungen hinderlich sein. Die Entwicklung neuer systematischer Management-Methoden war eine Antwort auf diese Herausforderung. Sie sahen in verschiedenen Teilen des Unternehmens verschieden aus.

Etwa seit der Jahrhundertwende zeigten sich Ansätze zu „wissenschaftlicher Betriebsführung“ im Werkstattbereich der großen Unternehmen. Teilweise gingen sie auf amerikanische Anregungen zurück: deutsche Unternehmer und Ingenieure unternahmen Studienreisen in die USA, um amerikanische Organisationstechniken kennenzulernen; viele Artikel und Bücher beschäftigten sich mit der Werkstattorganisation amerikanischer Fabriken; spätestens seit 1907 wurde das „System Taylor“, die Neuentwicklung des „scientific management“ öffentlich diskutiert. Zum Teil entwickelten deutsche Großunternehmen systematische Werkstattorganisationen aber auch selbständig und verwirklichten Taylorsche Empfehlungen, bevor diese nach Deutschland importiert wurden. Ältere bürokratische Traditionen der Schriftlichkeit, Genauigkeit und Ordnung halfen ihnen dabei. In den Produktionsabteilungen großer Maschinenbau-Unternehmen setzte sich eine klare Trennung zwischen Produktionsvorbereitung und -kontrolle einerseits und bloßer Ausführung andererseits durch; Werkstattbüros entstanden als vermittelnde Instanzen zwischen den technischen Abteilungen und den Werkstätten; die Macht des Meisters wurde

beschnitten; die Schriftlichkeit nahm zu, ausgefeilte Karten- und Zettelsysteme wurden entwickelt; Produktionsstandardisierung und Massenfabrication wurden allgemein gefordert, wenn auch *überbetriebliche* Normung erst im Ersten Weltkrieg sich durchzusetzen begann; neue Systeme der Arbeitermotivierung und -kontrolle wurden entwickelt, Zeitstudien und Kontrolluhren kamen auf<sup>35</sup>.

Bürokratische Modelle wurden voll bei der Organisation der wachsenden Angestelltenabteilungen angewandt. Ein Netz schriftlich formulierter Bestimmungen und Regulationen überzog die Funktionen, die die Massen von Angestellten in den technischen und kaufmännischen Büros wie in der allgemeinen Verwaltung ausübten. Weitgehende Arbeitszerlegung und genaueste Kompetenzabgrenzung, hierarchische Abhängigkeiten und formalisierte Informationswege ließen private Bürokratien entstehen, die sich nur wenig von den öffentlichen Behörden unterschieden<sup>36</sup>.

Anders war es mit der Leitungsorganisation. Zwar zeigten sich seit der Jahrhundertwende auch Ansätze zu einer allgemeinen wirtschaftlichen Organisations- und Managementlehre. In einer Vielzahl von Publikationen wurden Erfahrungsregeln richtigen Managements – allgemein, ohne Eingrenzung auf spezifische Branchen – formuliert und versuchsweise in eine „wissenschaftliche“ Systematik gebracht. „Organisation“ wurde ein häufig benutztes Schlagwort, wenn auch längst nicht so populär wie zur selben Zeit der Begriff des „scientific management“ in den USA. Immerhin traten erstmals selbständige Organisations-Spezialisten, Unternehmensberater in Organisationsfragen, auf; größere Unternehmen beschäftigten jetzt „besondere Beamte“, die sich vorwiegend dem Aufbau der Organisation und der Lösung neu auftauchender Organisationsprobleme widmeten.

Doch blieben diese Ansätze sehr begrenzt. Nicht selten scheinen selbst die Leiter der größten Unternehmen sich einer allzu planmäßigen Organisation an der Spitze widersetzt zu haben, um ihren eigenen Entscheidungs- und Handlungsspielraum nicht mehr als unbedingt nötig zu beschneiden. Bei allem Respekt für Technik und Wissenschaft, für systematisches Management und planmäßige Organisation auf den unteren und mittleren Ebenen, hielten sie Persönlichkeitswerte wie Schöpferkraft und Dynamik, Mut und Originalität, Intuition und Führertalent an der Unternehmensspitze für ausschlaggebend; diesen letztlich nicht lernbaren und nicht organisierbaren Tugenden, so meinten viele von ihnen, würde durch allzuviel Systematik und Organisation nur geschadet. Die Verwissenschaftlichung der Unternehmerfunktionen erreichte die

Produktionstechnik zuerst, die Unternehmensspitze zuletzt<sup>37</sup>. An den Spitzen der großen Unternehmen vor dem Ersten Weltkrieg und später mischten sich Systematik und Improvisation, bürokratische und persönliche Methoden, fixierte Ordnungen und Flexibilität in noch kaum analysierter Weise. An der Problematik des Informationsflusses und der arbeitsteiligen Leitungsorganisation soll dies illustriert werden.

Schon Anfang der 70er Jahre setzte sich Alfred Krupp das Ziel, daß in seinem Essener 10 000-Mann-Unternehmen nichts von Bedeutung geschähe, „das nicht im Zentrum der Prokura bekannt sei oder mit Vorwissen und Genehmigung derselben geschähe“; er forderte, „daß man die Vergangenheit der Fabrik sowie die wahrscheinliche Zukunft derselben im Bureau der Hauptverwaltung studieren und übersehen kann, ohne einen Sterblichen zu fragen“. Er reorganisierte die Leitung arbeitsteilig, fixierte die Befehlsgewalten und Funktionsaufteilung genau und sah eine Leitungskonferenz vor, die mindestens zweimal wöchentlich zusammentrat<sup>38</sup>. Im frühen 20. Jahrhundert trugen periodische Konferenzen, vorgeschriebene Berichte in standardisierter Form, zunehmend auch Statistiken und Tabellen dazu bei, das Informationsproblem zu lösen. Andererseits zeigt die genauere Analyse, daß die wichtigsten Informationen (zum Beispiel zwischen den führenden Direktoren eines Industrie-Unternehmens und den Vertretern der befreundeten Bank) durch informelle Kanäle, private Briefe und anläßlich geselliger Veranstaltungen ausgetauscht wurden. Die Einführung des Telefons erleichterte zudem die Umgehung der formalisierten Kommunikationswege.

Die vorherrschende Form der arbeitsteiligen Leitung im mittelgroßen Unternehmen sah einen technischen und einen kaufmännischen Direktor vor; dem letzteren oblag zudem meist die allgemeine Verwaltung und Organisation. In größeren Aktiengesellschaften nahm die Zahl der kollegial und arbeitsteilig tätigen Direktoren (Vorstandsmitglieder) zu. Sie vertraten zumeist die einzelnen funktional definierten Abteilungen (den Vertrieb, die Produktion, die Finanzabteilung, den Export oder auch die „Volkswirtschaftliche Abteilung“, die sich auf die „public relations“ der Firma und auf ihre Kontakte gegenüber den Behörden und den gesellschaftlichen Gruppen spezialisierte); oder sie waren die Leiter eines Produktionsteilgebiets bzw. eines örtlich abgegrenzten Unternehmensteils. Die funktionale Spezialisierung dieser Vorstandsmitglieder, die zugleich unternehmerische wie auch managerielle Funktionen wahrnahmen, ging schon vor 1914 soweit, daß ihnen der Wechsel zwischen verschiedenen Branchen

(z. B. aus einer Pulverfabrik zu einem Elektrounternehmen) bei Beibehaltung ihrer jeweiligen Funktion (z. B. Finanzdirektor) möglich wurde. Häufig wurden höhere Beamte aus der öffentlichen Bürokratie in die Vorstände industrieller Unternehmen übernommen – nicht nur zur Benutzung ihrer Verbindungen, sondern auch zur Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben in den Unternehmen. Je arbeitsteiliger der Vorstand, desto nötiger die Position des nicht-spezialisierten „Generalisten“, des Generaldirektors, der in den Vorständen jener Zeit häufig auftrat. Die Arbeitsteilung zwischen den Direktoren war durch genaue Geschäftsordnungen schriftlich fixiert. – Andererseits änderte sich der Geschäftsordnungsplan bei Austritt bzw. Eintritt leitender Personen. Nicht die Stelle war insofern primär, sondern die Person. Die fixierte Kompetenzverteilung zwischen den Organen der Aktiengesellschaft wurde ergänzt und gewissermaßen unterlaufen durch ein höchst dezentralisiertes, lockeres System von ständigen und ad hoc zusammentretenden Ausschüssen. Gerade die führende Personen schlossen den Instanzenweg kurz, wenn immer ihnen das richtig erschien. Persönliche Beziehungen zwischen ihnen und den leitenden Personen anderer Institutionen (etwa Banken) blieben trotz aller Systematik und trotz einsetzender Bürokratisierung von größter Wichtigkeit<sup>39</sup>.

Die Management-Techniken, mit denen die großen vertikal integrierten und diversifizierten Konzerne zusammengehalten wurden, sind noch wenig erforscht. Fest steht, daß es insbesondere Management-Probleme waren, die – je später desto weniger – Unternehmer vor weiter ausgreifenden Kombinationen und Diversifikationen zurückschrecken ließen oder aber – wie im Falle Strousbergs – kühne Kombinationen scheitern ließen. Je nachdem ob ein großes diversifiziertes Unternehmen durch Eingliederung bestehender spezialisierter Unternehmen oder durch innere Expansion, d. h. durch Gründung von neuen Produktionsstufen oder funktionalen Abteilungen entstand, variierten das Ausmaß an Zentralisations- und Dezentralisationsanstrengungen, die die Errichtung einer wohl integrierten Verwaltungseinheit erforderte. Zweifellos variierten die Managementlösungen stark, sie folgten keinem allgemeinen Bauplan. Aus Föderationen, die fast ausschließlich durch Holding-Beziehungen, Kapital- und Personalverbindungen wie durch Verträge zusammengehalten wurden, entstanden durch Zentralisierung einzelner Funktionen (etwa der Investitionsentscheidung in einer zentralen Leitungsorganisation oder des Vertriebs in einem zentralen Vertriebsbüro) schrittweise integrierte, wenn auch noch dezentralisierte Unternehmen. Die verti-

kal integrierten Konzerne benötigten jedoch weitergehende Koordination, wenn die „economies of scale“, die technologischen Interdependenzen und die erstrebte Stetigkeit des Flusses vom Rohmaterial bis zum Verkauf realisiert werden sollten.

Wahrscheinlich herrschte auch in Deutschland vor 1914 – wie von A. D. Chandler für USA herausgearbeitet – eine ziemlich zentralisierte, vertikal integrierte Organisationsform vor, die sich in einige wenige *funktional* definierte Abteilungen (Produktion, Vertrieb, Rechnungsführung und Finanzen, Einkauf, Forschung etc.) gliederte und diese einer Direktion unterstellte, in der u. a. die Chiefs dieser Abteilungen vertreten waren<sup>40</sup>. Doch gab es zweifellos viele Variationen und gemischte Strukturen, die in ihrem Zentrum ein wohl integriertes Unternehmen, an ihren Rändern aber lose Föderationen waren. Zum Beispiel variierte das Maß der Integration ausländischer Tochtergesellschaften in das Mutterunternehmen stark von Fall zu Fall. Die rechtlichen Formen wechselten und stehen nicht zur Debatte.

Mindestens in einem Fall – Siemens & Halske in Berlin – wurde bereits in der ersten Dekade des Jahrhunderts jene dezentralisierte, aus mehreren Einheiten bestehende Struktur entwickelt, die seit den 1920er Jahren für hoch diversifizierte Unternehmen typisch geworden ist. Sie überließ den einzelnen Werken und Abteilungen, die ihre eigene Leitung, ihre eigene Fabrikation, ihre eigene Rechnungsführung und ihren eigenen Vertrieb hatten und verschiedene Produkte herstellten, zum Teil auch örtlich voneinander getrennt waren, die meisten der alltäglichen Entscheidungen und Geschäfte. Andererseits wurde eine ausgefeilte und systematische Verwaltung – Direktionen, Ausschüsse und Zentralbüros – aufgebaut, die zentrale Kontrolle, Entscheidungsgewalt und Verwaltungsaufsicht auf höchster Ebene ausüben sollte. Die Spitzen-Unternehmer konnten sich auf die grundlegende Politik konzentrieren, auf Einsatz von Kapital und Personal, auf Außenbeziehungen, übergreifende Organisation und zunehmend auch Arbeiterfragen. Der Vorstand, in dem die meisten Abteilungsleiter wie auch die höchsten Angestellten mit funktional definiertem Aufgabenbereich zu sitzen pflegten, traf sich regelmäßig. Es existierte ein in sich differenziertes zentrales Direktionsbüro, das teilhatte an der Formulierung und Ausführung der allgemeinen Unternehmenspolitik. Regelmäßige Berichte, Statistiken, Aufstellungen und ein hoher Grad an verwaltungsmäßiger Standardisierung erlaubten effektive Überblicke und Kontrollen. Eine wachsende Zahl von zentralen Stabs-Abteilungen erfüllten mehrere Aufgaben für das ganze Unternehmen. Sie spezialisierten sich auf Tätigkeits-

bereiche, die notwendig waren zur Aufsicht, Koordinierung und Standardisierung der Produktion, Forschung und Entwicklung, zum Einkauf von Rohstoffen, zur Aufsicht über die Verkaufsbüros, zur Organisation des Übersee-Exports, für rechtliche und wirtschaftliche Beziehungen, für Werbung und zentrales Rechnungswesen. Schließlich wurde ein flexibles System hoher Ausschüsse entwickelt, in denen verschiedene Vorstandsmitglieder und andere hohe Angestellte in unregelmäßiger Folge zusammenkamen. Zusätzlich wurden die einzelnen Abteilungen koordiniert durch das unternehmensinterne Preissystem, das nicht-bürokratische Marktelemente in das Unternehmen einbrachte und für begrenzte Konkurrenz zwischen den einzelnen Betrieben und den Abteilungen des Unternehmens sorgte. Die Einheiten, deren Erfolg oder Versagen aus den Abteilungsabrechnungen sichtbar war in Gestalt von Gewinnen und Verlusten entsprechend den zentral festgesetzten Preisen, behandelten sich gegenseitig ein wenig, als wären sie unabhängige Konkurrenten. Das System erleichterte es, ineffiziente Stellen auszumachen, und fügte ebenso Leistungsantriebe ein. Interne Preissysteme und beschränkte Konkurrenz zwischen einzelnen Unternehmensteilen gab es auch in anderen Unternehmen; managerielle Dezentralisation wurde, wie es scheint, schon vor 1914 von den Erbauern der großen Konzerne als Notwendigkeit erkannt und akzeptiert<sup>11</sup>. Im übrigen werden diese Zusammenhänge von fast allen unternehmensgeschichtlichen Monographien ignoriert, so daß weitergehende Generalisierungen über das Management der großen Konzerne und Unternehmen jener Zeit nicht möglich sind.

## 6. Die Trennung von Kapitalbesitz und Unternehmensleitung: der angestellte Unternehmer

Deutlicher als jemals zuvor trat in den großen Aktiengesellschaften des frühen 20. Jahrhunderts eine personelle Trennung zwischen Kapitalbesitzer-, Unternehmer- und Managerfunktionen ein, doch blieb diese Trennung vielgestaltig und weiterhin unvollständig. Nicht in allen Aktiengesellschaften trat eine wirkliche Trennung zwischen Kapitalbesitz und Unternehmerfunktion ein. Sehr oft war die Aktiengesellschaft nur die äußere Form für ein weiterlebendes Familienunternehmen, in dem die Familie oder die verwandtschaftlich verbundene Gründergruppe (zusammen mit einigen gewissermaßen kooptierten leitenden Angestellten) wei-

terhin die Leitung in den Händen hielt<sup>42</sup>. Zum Beispiel: Wilhelm von Siemens, der Sohn des Gründers Werner von Siemens, besaß zusammen mit seiner Familie die Aktienmehrheit in der Siemens & Halske Aktiengesellschaft, die ihrerseits als Holding-Gesellschaft mit Hilfe einer Vielzahl von personellen und institutionellen Verbindungen das dominierende Zentrum eines internationalen Konzerns mit (1913) über 80 000 Beschäftigten war. Als Mitglied des Aufsichtsrates und Generaldirektor zugleich, traf Wilhelm von Siemens die wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen. Er teilte sie jedoch – in steigendem Maße – mit einigen primär von ihm ausgewählten leitenden Angestellten seines Konzerns und – in abnehmendem Ausmaß – mit den Vertretern der befreundeten Banken.

In großen Aktiengesellschaften mit weit gestreutem Kapitalbesitz lagen dagegen die wichtigsten unternehmerischen und manageriellen Entscheidungen in der Hand angestellter Unternehmer aus Industrie und Banken. Emil Kirdorf, der Generaldirektor der Gelsenkirchener Bergwerks-Aktiengesellschaft und Erbauer des Rheinisch-Westfälischen Kohlen-Syndikats, Emil Rathenau, der Gründer und Generaldirektor der AEG, und Carl Fürstenberg, der Leiter der Berliner Handelsgesellschaft, sind Beispiele für machtvolle Unternehmer ohne größeren Kapitalbesitz. Diese angestellten Unternehmer, die im allgemeinen Sprachgebrauch damals wie heute – nicht aber in der Terminologie dieser Darstellung – als „Manager“ bezeichnet wurden bzw. werden, haben die Aufmerksamkeit von Publizistik und Sozialwissenschaft seit dem späten 19. Jahrhundert erregt; doch fehlt es noch allzusehr an empirischen Untersuchungen über jene angestellten Unternehmer in Deutschland vor 1914, die eine systematische Kennzeichnung dieser Unternehmer-Kategorie in Absetzung von den zahlenmäßig weiterhin stark überwiegenden Eigentümer-Unternehmern erlauben würden.

Im Bereich von Bergbau und Industrie – nicht aber im Banken- und Verkehrssektor – hatten diese angestellten Unternehmer noch im letzten Jahrhundertviertel Mißtrauen und Gering-schätzung seitens der Öffentlichkeit und seitens der großen Besitzer-Unternehmer zu ertragen. Nach Meinung vieler Autoren mußte die mangelnde Besitz-Bindung des angestellten Unternehmers an das von ihm geleitete Unternehmen dazu führen, daß er sich weniger intensiv dafür einsetzte, da er ja nicht das volle Risiko im Falle des Scheiterns und nicht den vollen Gewinn im Falle des Erfolges trüge. Die Leistungsmotivation und die interne Durchsetzungsfähigkeit des Direktors, so nahm

man noch in den 1880er Jahren an, war geringer als die des traditionellen Fabrikherrn. Auch traute man jenem eher einen Hang zu unsoliden Geschäftspraktiken zu als diesem. In dem Maße, in dem Besitzer-Unternehmer ihr Eigentum und das damit verbundene Risiko als Basis ihres Anspruchs auf ökonomischen Gewinn und sozialen Status verstanden, blickten sie geringschätzig auf die angestellten Direktoren herab, selbst wenn sie von deren Tüchtigkeit überzeugt waren<sup>43</sup>. – Umgekehrt knüpften reformerisch gesonnene Sozialwissenschaftler von Gustav Schmoller über James Burnham bis zum modernen Vertreter technokratischer Standpunkte große positive Erwartungen an den Aufstieg der angestellten Unternehmer. Sie seien eher als der traditionelle Besitzer-Unternehmer von Gesichtspunkten des öffentlichen Wohls, nicht so sehr von Kriterien des privaten Profits geleitet – ähnlich den öffentlichen Beamten. Sie seien aufgrund von Ausbildung und Tätigkeit zu rationalem, sachlichem und systematischem Verhalten disponiert und damit zur Lösung oder doch Milderung sozialer Konflikte wie zu führenden Positionen in Gesellschaft und Staat überhaupt. Ihre Zunahme an Bedeutung und Zahl schien eine grundsätzliche, sozial und politisch relevante Transformation des bis dahin auf dem Eigentum an Produktionsmitteln basierenden kapitalistischen Systems und der dadurch begründeten Klassenstruktur zu bedeuten<sup>44</sup>. Eloquentere Mitglieder dieser neueren Unternehmergruppe nahmen solche Ideen auf und benutzten sie zur Begründung des eigenen Selbstverständnisses und zur Legitimierung eigener Ansprüche auf sozialen Status und Macht<sup>45</sup>.

Sowohl die negativen wie die positiven Erwartungen, die an den Aufstieg der angestellten Unternehmer geknüpft wurden, stellten sich als ziemlich unbegründet heraus. Rechtliche Bestimmungen, die mit dem Ausbau des Verkehrs- und des Nachrichtenwesens wachsende Übersichtlichkeit und Durchsichtigkeit des Direktoren-„Marktes“ sowie vielseitige informelle Kontrollmechanismen sorgten dafür, daß der angestellte Unternehmensleiter für den Vertragspartner, den Abnehmer und das Kapital anlegende Publikum kein größeres Ehrlichkeitsrisiko darstellte als der traditionelle Besitzer-Unternehmer. Um 1900 waren die entsprechenden Vorwürfe gegen die Aktiengesellschaften und ihre Direktoren verstummt. Die relative Geringschätzung dieser neuen Unternehmerkategorie ohne größeren Kapitalbesitz und ohne Kapitalrisiko ließ sukzessive nach, war jedoch in Deutschland auch nach 1945 nicht ganz verschwunden<sup>46</sup>. Auch erwies sich, daß sich an den grundsätzlichen Zielsetzungen der Unternehmensleitungen beim allmählichen Übergang vom Besitzer-Unternehmer zum angestell-

ten Unternehmer wenig änderte. Die Erhaltung des Unternehmens, der Profit und die Expansion blieben, wie gezeigt, die dominanten Zielsetzungen; gar nicht einmal so sehr, weil die Einkünfte der angestellten Unternehmer durch Tantiemen unmittelbar mit dem finanziellen Geschäftserfolg verbunden waren; auch nicht primär, weil die angestellten Unternehmer häufig durch vertraglich festgesetzte Einlagen (Geld oder Aktien) an „ihr“ Unternehmen gebunden waren; sondern weil, wie gezeigt<sup>47</sup>, Profit und Expansion systembedingte Erfordernisse waren, die von großen Unternehmen häufig nur bei Strafe der Selbstgefährdung mißachtet werden konnten; und weil auch im privatkapitalistischen System der ersten beiden Drittel des 20. Jahrhunderts unternehmerischer Erfolg primär nach den Maßstäben: Erhaltung des Unternehmens, Profit, Rentabilität und Expansion bemessen wurde. Hinsichtlich dieser Kriterien erfolgreich zu sein, war in der Regel *Voraussetzung* zur Erfüllung anderer Ziele und Wünsche, die viele angestellte Unternehmer außerdem noch motivieren mochten: Ruhm, sozialer Status, Machtstreben, Gestaltungswille, Werkfreude, Fürsorge für die Belegschaft oder Dienst am Allgemeinwohl (was immer sie darunter verstehen mochten).

Auch hinsichtlich des Verhältnisses zwischen Management und Arbeiterschaft bedeutete der Übergang vom selbständigen zum angestellten Unternehmer keine klare Veränderung. Dieser zeigte kaum mehr Neigung als jener, seine unternehmerische Entscheidungs- und Herrschaftsbefugnis mit den Arbeitern zu teilen; an diesen interessierte weiterhin die optimale Verwertung ihrer Arbeitskraft. Der Unterschied zwischen den Industriezweigen, der Ertragslage und der Zusammensetzung der Belegschaften sowie der Unterschied zwischen Groß- und Kleinbetrieb erklären die unbestreitbaren Unterschiede in der Behandlung der Arbeiterschaft im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert besser als der Unterschied zwischen Unternehmen, die vom Eigentümer geleitet wurden, und solchen, an deren Spitze angestellte Unternehmer standen. Weder *in* den Unternehmen noch *in* den gesellschaftlichen Auseinandersetzungen *außerhalb* der Unternehmen bestätigte sich die Vermutung, daß in den angestellten Unternehmern eine sachlich-rationale, gleichsam interessenneutrale und zur Konfliktlösung prädisponierte „neue Klasse“ entstand, die die Antagonismen des privatkapitalistischen Systems hätte aufheben können<sup>48</sup>. Man denke nur an Emil Kirdorf, an Ewald Hilger, den Generaldirektor der Vereinigten Königshütte und Laurahütte in Schlesien, oder die Krupp-Direktoren Joh. Friedrich Jencke und Alfred Hugenberg, die im ersten Drittel dieses Jahrhunderts zu

den kompromißlosesten Verteidigern des traditionellen Herr-im-Haus-Standpunkts gehörten und mehr als manche Besitzer-Unternehmer eine scharf gewerkschaftsfeindliche Arbeiter- und reaktionäre Gesellschaftspolitik betrieben<sup>49</sup>.

Erst wenn all dies gesagt ist, wird man auf einige Veränderungen hinweisen können, die mit dem Übergang vom selbständigen zum angestellten Unternehmer verbunden waren – mit einem Übergang also, der, wie zwischendurch in Erinnerung gerufen werden soll, nur in einer Minderheit von durchweg größeren (und wichtigeren) Unternehmen vor sich ging, während die große Mehrheit der kleinen und mittleren Industrieunternehmen bis heute von Besitzer-Unternehmern geleitet werden. Wie gezeigt, nahm das unternehmerische Expansionsstreben unter den angestellten Unternehmern eher zu als ab, da sie weniger als die früheren Fabrikherren durch wirtschaftsfremde Motive (Familien-Überlegungen z. B.) gebunden waren. Möglicherweise stieg damit sogar die Innovationsbereitschaft an der Spitze der Unternehmen – was Joseph Schumpeters düsteren Prognosen zur Erstarrung der unternehmerischen Dynamik in den bürokratisierten Großunternehmen der Moderne glatt widerspräche<sup>50</sup>. Auch dürften angestellte Unternehmer dazu tendiert haben, Gesichtspunkte der langfristigen Planung zu betonen, stetige, zukunftsreiche Vorteile vor kurzfristigen Chancen vorzuziehen und die Selbsterhaltung von Kontinuität des Unternehmens als vorrangige Ziele zu verfolgen. Mit diesem ihrem Streben nach stetiger kontinuierlicher Unternehmensentwicklung, gegebenenfalls auch unter Verzicht auf sprunghafte, schnelle Erfolge, reagierten sie auf die Tatsache, daß in ihren großen Unternehmen der Anteil des fixen Kapitals so angewachsen war, daß eine Liquidation ohne Verlust unwahrscheinlich und auch das kürzeste Pausieren mit großen Verlusten verbunden sein mußte<sup>51</sup>. Damit unterschieden sie sich wohl von früheren Vielfach-Unternehmern, Spekulanten und „tycoons“, kaum war von den großen Gründern und Leitern der in der Industriellen Revolution vorwiegenden Familienunternehmen<sup>52</sup>. Ihren deutlichsten Ausdruck fand die auf Erhaltung und Vergrößerung des Unternehmens (quasi als Selbstzweck) statt auf die Befriedigung von Gewinninteressen als solchen gerichtete Politik der angestellten Unternehmer in ihrer Tendenz, den Anteil der auszuschüttenden Dividenden und Prämien zugunsten des Refinanzierungs-Anteils gering zu halten und dies gegen die in der Generalversammlung repräsentierten Aktionäre durchzusetzen. Die langfristige Steigerung der Selbstfinanzierungsrate in der Zwischenkriegszeit und nach 1945 könnte u. a. dadurch mitbedingt sein<sup>53</sup>.

Zweifelloos unterschieden sich die angestellten Unternehmer von den Besitzer-Unternehmern hinsichtlich Rekrutierung und Werdegang, doch fehlt es für die Vor- und Zwischenkriegszeit an befriedigenden systematischen, repräsentativen Untersuchungen dieser Problematik<sup>64</sup>. Im Prinzip wurde der Zugang zu Unternehmerstellungen vom Kapitalbesitz unabhängig und damit für eine größere Gruppe von Personen zugänglicher als bisher. Weniger als früher galt nun, daß der Unternehmer selbst reich oder reicher Eltern Kind sein oder sich mit reichen Partnern zusammenschließen mußte. Es verwundert nicht, daß in diesem Zusammenhang von der „Demokratisierung“ des Zugangs zu Unternehmerpositionen gesprochen worden ist<sup>65</sup>. Doch wirkte einer solchen „Demokratisierung“ entgegen, daß gerade unter angestellten Unternehmern schulische Qualifikationen eine noch wichtigere Voraussetzung des Karriereerfolgs waren als für selbständige Unternehmer. Die Untersuchung einer Auswahl von 1300 bekannteren Unternehmern der Zeit von 1890–1930 zeigte, daß 52 % der Direktoren, aber nur 37 % der Besitzer-Unternehmer über akademische Bildung verfügten. Bei nur 5 % der Direktoren, aber immerhin noch bei 10 % der Besitzer-Unternehmer war die Schulbildung auf den Besuch der Volksschule beschränkt. Die restlichen verfügten über höhere Schulbildung ohne akademisches Studium<sup>66</sup>. Wenn man bedenkt, daß der Zugang zur akademischen, zum Teil auch zur höheren Schulbildung, stark vom sozialökonomischen Status des Vaters abhing und der Anteil von Arbeiterkindern unter den Hochschulstudenten bis vor kurzem in Deutschland, bzw. in der Bundesrepublik, weniger als 5 % betrug, dann wird klar, daß Schulbildung als Aufstiegsbarriere an die Stelle des Besitzes getreten sein muß<sup>67</sup>.

Aus der großen Bedeutung der schulischen Ausbildung für die angestellten Großunternehmer folgt weiterhin, daß Karrieren vom Handarbeiter bis zum Direktor nur im Ausnahmefall möglich waren<sup>68</sup>. Über die Karrieren der angestellten Unternehmer jener Zeit läßt sich im übrigen noch wenig sagen. Immer häufiger, so scheint es, war der Weg vom schulisch hochqualifizierten, aber auf relativ niedrigen Management-Rängen praktisch anfangenden technischen oder kaufmännischen Angestellten durch die Hierarchie hinauf bis zur Vorstandsetage, wobei der mehrmalige Wechsel von Unternehmen zu Unternehmen in den ersten Jahren einer Berufskarriere die Regel, in späteren Jahren eher die Ausnahme war. Sie erreichten die Vorstandsetage oder eine andere Position mit vorwiegend unternehmerischen Funktionen anscheinend im Durchschnitt erst kurz vor ihrem 40. Lebensjahr, das hieße, etwa zehn

Jahre später als der Eigentümer-Unternehmer jener Zeit sein Unternehmen zu leiten begann<sup>59</sup>. Bei diesem quasi bürokratischen Aufstiegsweg stellte sich als Problem, daß dieser Unternehmernachwuchs sich zwar fachliche (technische und kaufmännische) Erfahrungen aneignete, nicht aber auf jene koordinierenden und allgemein-dispositiven Tätigkeiten vorbereitet wurde, die der gute Unternehmer, nicht aber der gute Spezialist beherrschen mußte. Dies war zweifellos ein Nachteil gegenüber der weiterhin in Privatunternehmen eine große Rolle spielenden, oben geschilderten Ausbildung der Erben, die von Anfang an zum Nachfolger bestimmt waren und immer häufiger eine akademische Ausbildung mit einer praktischen All-round-Vorbereitung im Unternehmen des Vaters verbanden. Tatsächlich spielte diese spezifische Unternehmergeausbildung auch in den Aktiengesellschaften – und zwar nicht nur in den verkappten Familienunternehmen wie Krupp und Siemens – eine Rolle. Der Generaldirektor wählte sich häufig einen „jungen Mann“, den von ihm gewünschten Nachfolger, häufig auch seinen Sohn, Verwandten oder nahen Bekannten aus und ließ ihm im Unternehmen eine vielseitige Ausbildung angedeihen, die ihn auf die spätere Leitung vorbereiten sollte. Diese Praxis war die Konsequenz aus der Einsicht, daß ein guter Fachmann ebenso wenig einen guten Unternehmer abgab wie ein tüchtiger Bürokrat in der Regel ein erfolgreicher Politiker war. In solcher Selbsthilfe der Unternehmensleitungen spiegelte sich überdies die Tatsache, daß Universitäten und Technische Hochschulen zwar sehr gute Fachleute, aber – von einigen Ansätzen in der Betriebswirtschaftslehre abgesehen – keine guten Unternehmer per se ausbildeten. Sofern dies durch Ausbildung in „business administration“ überhaupt möglich ist, geschah dies erst allmählich nach dem Zweiten Weltkrieg.

Andere Direktoren (und Aufsichtsräte) hatten gerade in jenen Jahrzehnten der Umgründungen und Fusionen ihre praktischen Erfahrungen in selbständigen Stellungen gemacht. Wieder andere kamen schon Ende des 19. Jahrhundert gerade in den „neuen Industrien“ (Elektro, Chemie) direkt aus den Technischen Hochschulen und Universitäten in industrielle Leitungspositionen. Das Einströmen von Bankdirektoren in industrielle Aufsichtsräte wurde bereits erwähnt. Schließlich bleibt auf die vielen höheren Beamten hinzuweisen, die ihre Behördenerfahrungen, ihre meist juristischen Fachkenntnisse, ihr bürokratisches Organisationswissen und ihre Beziehungen in die besser bezahlten Stellungen innerhalb arbeitsteiliger Unternehmensleitungen einbrachten.

Familienbeziehungen, Verwandtschaften und informelle, persönliche Kontakte aller Art spielten gerade bei der Kooptation in die höchsten Stellungen weiterhin eine riesige Rolle, eben dann, wenn das Fachwissen und der Aufstieg durch die Ränge nicht als hinreichender Qualifikationsnachweis akzeptiert, sondern zusätzliche, schwer meßbare, persönlich gefärbte, eben „unternehmerische“ Fähigkeiten gefordert wurden. Daß die unbürokratischen Rekrutierungsmethoden des obersten Spitzenpersonals, die mit Modifikationen bis heute bestimmend zu sein scheinen, die Macht der kooptierenden Spitzenunternehmer weniger beschnitten als es bürokratische Regelungen getan hätten, ist unbezweifelbar; daß sich eben dies gegen Aufsteiger aus sozial nicht voll akzeptierten Schichten richtete und der „Demokratisierung“ des Zugangs zu den Spitzenpositionen entgegenstand, liegt auf der Hand; daß solche nicht rein fachlich definierten Auswahlkriterien und informell-nepotistischen Auswahlpraktiken bei der Besetzung von Positionen, in denen es eben nicht nur auf rein fachliche, formalisierbare Qualifikationen ankam, durchaus leistungssteigernd wirkten, lag vor allem daran, daß sie nur ein sekundäres Auswahlkriterium darstellten, das zum Kriterium der fachlichen Eignung hinzukam, es aber nicht ersetzte – Walther Rathenau wurde eben nicht nur deshalb der Nachfolger seines Vaters, weil er dessen Sohn war, sondern auch – allerdings davon mitbedingt – weil er über ausgezeichnete und vorher nachgewiesene Fähigkeiten verfügte; unter dem Druck der Konkurrenz, die, wie gezeigt, auch im Zeitalter der Kartelle und Konzerne nicht nachließ (wohl aber sich veränderte), konnte es sich kaum eine Unternehmensleitung leisten, Nepotismus unter Verletzung von Leistungskriterien zu praktizieren. Allerdings: je größer die Zahl von möglichen Kandidaten mit ähnlicher oder ähnlich erscheinender Leistungskraft war, desto entscheidender fielen jene sozialen und informellen, nicht objektivierbaren und schwer überprüfbaren Vorlieben der kooptierenden Spitzenleute ins Gewicht.

Trotz dieses nicht zu unterschätzenden und keinesfalls dysfunktionalen persönlichen, informellen, nicht-professionellen Elements in der Auswahl der angestellten Unternehmer erleichterte es die partielle Lösung der Unternehmersauswahl vom Kriterium des Produktionsmittelbesitzes doch, fachmännisches Wissen – technische, kaufmännische, juristische, organisatorische Fähigkeiten – in den Unternehmensleitungen nutzbar zu machen. Ohne die traditionelle Bindung an den Besitz konnte die Leistungsfähigkeit ein gewichtigeres Selektionskriterium sein als im Falle der Kopplung von Eigentum und Leitung. Die Tendenzen zum professionellen,

zweckrationalen, systematischen Unternehmertum und Management wurden dadurch gefördert.

## 7. Diffusion der Unternehmerfunktion – Konzentration der Unternehmermacht

Soviel zur Trennung von Eigentum und Unternehmensleitung, wobei zu dieser letzteren sowohl unternehmerische wie managerielle Funktionen gehören. Die davon klar zu unterscheidende und davon ziemlich unabhängige Trennung von Unternehmerfunktion und Manager-Funktion im einleitend definierten Sinn blieb selbst in den größten Aktiengesellschaften jener Zeit begrenzt. Zwar wurde sie durch die relativ scharfe Trennung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand, wie sie im deutschen Aktienrecht üblich war und ist<sup>60</sup>, aber in der angelsächsischen Konstruktion des „Board of Directors“ keine Parallele hat, erleichtert: fast ganz beschränkte sich der Aufsichtsrat, der aus großen Aktionären, Bankdirektoren, Vertretern verbündeter Unternehmen, aus Vertretern wichtiger Zulieferer und Abnehmer, aus ehemaligen Vorstandsmitgliedern, aus Personen des öffentlichen Lebens, zum Teil auch aus außenstehenden Fachleuten bestand, auf unternehmerische Entscheidungen. Dagegen verbanden sich in den Tätigkeiten der meisten Direktoren und Vorstandsmitglieder unternehmerische und managerielle Elemente. Dies lag nicht zuletzt daran, daß in der Regel die Leiter der wichtigsten einzelnen Abteilungen und Werke in die Vorstände berufen wurden. Doch bildeten sich schon vor 1914 die später noch viel häufiger in Erscheinung tretenden Generaldirektorenstellen (ansatzweise auch schon kollektiv arbeitende Generaldirektionen) heraus, in denen es nicht um die Leitung einzelner Abteilungen und Werke ging, sondern um die strategischen Entscheidungen für das ganze Unternehmen, um unternehmerische Funktionen in reiner Form – abgelöst vom Management und von allen rein fachlichen Aufgaben. Es scheint, als ob sich diese reinen „Generalisten“, die sowohl Großaktionäre (etwa Repräsentanten der kontrollierenden Familie) oder aber Angestellte ohne großen Kapitalbesitz waren und dann nicht selten aus der öffentlichen Verwaltung kamen, in ihrem ziemlich abstrakten, kaum mehr branchenspezifischen Tätigkeitsbereich lange nicht ganz wohl fühlten: noch für 1930 wird berichtet, daß der Generaldirektor eines der größten schwerindustriellen Konzerne Deutschlands wenigstens in der Betriebsleitung einer seiner Werke

ständig mitwirkte, um den direkten Kontakt zu den laufenden Geschäften und zur Produktion wenigstens punktuell zu halten und die Erfahrungsbasis nicht ganz zu verlieren<sup>61</sup>. Andererseits blieben in den Leitungen der einzelnen Einheiten dezentralisierter Unternehmenskomplexe unternehmerische und managerielle Funktionen eng verbunden.

Die Veränderungen der Unternehmerfunktion selbst waren stärker eine Folge von Wachstum und Komplizierung der Unternehmen, von veränderten Produktions- und Marktbedingungen, weniger eine Folge der Trennung von Besitz und Unternehmensleitung, wie sie in den Aktiengesellschaften mit verstreutem Kapitalbesitz auftrat. Neben der Zunahme sachlicher Kompetenz und größerer Stetigkeit in der Arbeit und den Zielsetzungen der Unternehmensleitungen, neben der Tendenz zur Herauslösung der Unternehmerfunktion aus den Managementfunktionen, neben all den einzelnen Wandlungen, die im Vorhergehenden geschildert wurden, handelte es sich dabei vor allem um zwei Veränderungen:

Zum einen folgte aus dem Aufstieg der Kartelle und Verbände und aus der Intensivierung der Industrie-Bank-Beziehungen, daß das geschickte Beeinflussen und Verhandeln innerhalb und zwischen formalen Organisationen immer deutlicher zu einer unternehmerischen Qualifikation wurde, die neben die Durchsetzungsfähigkeit auf dem Markt und neben andere traditionellere Unternehmerfähigkeiten zu treten hatte, wenn ein Unternehmen erfolgreich sein sollte. Die geschickte Beeinflussung eines Verhandlungspartners, über den man keine formale Autorität besaß, die Besetzung einer wichtigen Position im Syndikat durch einen Mann des eigenen Vertrauens, das Aushandeln eines Fusionsvertrags oder der gute persönliche Eindruck, den man auf den Leiter einer mächtigen Bank machte, konnte nun wichtiger sein als eine einzelne technische Innovation im rechten Augenblick oder die Eroberung eines Riesenauftrags durch Unterbieten eines Konkurrenten. Solch ein unmittelbarer Erfolg in der Konkurrenz des Marktes konnte sogar schädlich sein, nämlich wenn er wünschenswerte langfristige Verständigungsmöglichkeiten mit dem Konkurrenten verbaute. Auch im Großunternehmen selbst mit seinen vielen sehr selbständigen Untereinheiten und deren ziemlich eigenverantwortlichen Leitern hatten die Entscheidungen und deren Durchsetzung viele Elemente eines politischen Prozesses an sich; sie bestanden aus „give and take“, aus Beeinflussung statt aus Einsatz formaler Autorität, aus Konflikten und Kompromissen. Die angestellten Unternehmer jener Jahrzehnte mußten es verstehen, sich ggf. in kritischen Generalversammlungen Mehrheiten

zu verschaffen, mußten Geschäftsordnungsregeln beherrschen und quasi parlamentarisch agieren können<sup>62</sup>. Bei all diesen Funktionen wurden den Direktoren eines Groß-Konzerns andere Qualitäten abgefordert als dem typischen Fabrikherrn der Industriellen Revolution.

Zum anderen zeichnete sich – in gewissem Gegensatz zur skizzierten Bildung immer größerer Einheiten und zur Ablösung der unternehmerischen von der manageriellen Funktion – eine Zerteilung, ja Diffusion der Unternehmerfunktion schon vor 1914 ab, die in den folgenden Jahrzehnten zunahm. Von den Ansätzen zur funktionalen Spezialisierung der Direktoren in den Unternehmensleitungen und der Dezentralisierung einiger Unternehmerkompetenzen in der aus mehreren, relativ selbständigen Einheiten bestehenden, diversifizierten Unternehmung wurde bereits gesprochen. Auch die Bankdirektoren wurden erwähnt, die als Außenstehende und jeweils für eine größere Zahl von Unternehmen einer Industriegruppe, auf die sie spezialisiert waren, mit Hilfe eines Stabes von Bankangestellten wichtige Unternehmerfunktionen wahrnahmen. Doch die Diffusion ging noch weiter. Die Kartelle und ihre Leiter nahmen den einzelnen angeschlossenen Unternehmen wichtigste Funktionen auf den Gebieten des Vertriebs und der Produktionslenkung ab. Branchen- und Arbeitgeberverbände taten dasselbe im Hinblick auf viele industrielle Fragen wie im Hinblick auf das immer zentraler werdende Verhältnis der Unternehmen zur Öffentlichkeit, zu den staatlichen Organen und zur Arbeiterschaft. In den Kartellen, Syndikaten, Kammern und Verbänden aller Art wuchs schnell eine noch kaum untersuchte Gruppe von Syndici und anderen angestellten Personen, die oft aus einzelnen Unternehmen, oft aus Rechtsanwaltbüros, manchmal aus Behörden kamen und die einen bestimmten Teilbereich unternehmerischer Funktionen für eine große Gruppe von Unternehmen wahrnahm<sup>63</sup>. Schon bevor, vor allem im Ersten Weltkrieg und in den frühen 20er Jahren, unter der nationalsozialistischen Diktatur und im Zweiten Weltkrieg, staatliche Behörden unmittelbar in den Finanzierungs-, Produktions- und Verteilungsprozeß eingriffen und damit öffentliche Beamte unternehmerische Entscheidungen erneut – wie in merkantilistischer Zeit – in größerem Maße trafen, hatte sich damit eine weitreichende Diffusion der Unternehmerfunktion auf der Ebene der Großunternehmen vollzogen. Unternehmerische Funktionen wurden nicht nur an mehreren Stellen der großen dezentralisierten Unternehmen, sondern auch außerhalb der Grenzen des jeweiligen Unternehmens vollzogen.

Eben dadurch wurde es aber zugleich möglich, daß einzelne Personen Unternehmerfunktionen bzw. Unternehmer-Teilfunktionen für ganze Gruppen von Unternehmen wahrnahmen: die Institution der Aktiengesellschaft mit ihrem Aufsichtsrat, die Tendenz zur Trennung von unternehmerischen und manageriellen Funktionen, die Rolle der Banken und die Tendenz zu überbetrieblichen, interregionalen und internationalen Zusammenschlüssen und Kooperationen ließen ein „Flechtwerk“ von Großunternehmen und „interlocking directorates“ entstehen, das einzelnen besonders durchsetzungsstarken Unternehmern die Akkumulation von Entscheidungspositionen und Macht erlaubte und sie damit zur kollektiven, jedoch dezentralisiert ablaufenden Koordination des diffus erscheinenden Systems befähigte. Nach der Feststellung eines Insiders, des AEG-Juniorchefs Walther Rathenau, bildete sich bis zum Weltkrieg eine Spitzengruppe von 300–400 führenden Großunternehmern – aktiven Großaktionären und Unternehmens-eignern, Direktoren in den Bereichen von Bank, Industrie, Verkehr und Handel – heraus, die das gesamte europäisch-amerikanische Wirtschaftsleben leiteten<sup>64</sup>.

Diese wirtschaftliche Machtelite war weder klar abgegrenzt noch geschlossen, sondern unscharf profiliert und offen für erfolgreiche Neue; sie verfügte über kein formales Entscheidungszentrum, wohl aber über grundsätzlich ähnliche Zielsetzungen und Methoden; sie verfügte nur zum Teil über eine formalisierte Kommunikationsstruktur (via Treffen in Aufsichtsräten, Kartellversammlungen etc.), aber darüber hinaus bestanden intensiver Austausch auf informeller Ebene und soziale Kohäsion; in ihr spielten sich scharfe Konkurrenzkämpfe ab, in denen es nicht nur um Aufträge und Patente, sondern häufig ums Überleben der großen Unternehmenseinheiten ging, doch zugleich wurde sie durch grundsätzlichen Konsensus über die Spielregeln und durch ideologische Übereinstimmung zusammengehalten. Ähnlich den früheren Vielfach-Unternehmern der Industriellen Revolution<sup>65</sup> trafen diese Großunternehmer Entscheidungen für viele Unternehmen zugleich – und zwar in sehr viel größeren Dimensionen als jene. Doch im Unterschied zu jenen standen ihnen dazu ein ausgebildetes institutionelles Flechtwerk von Aufsichtsräten, überbetrieblichen Kooperationsformen und Banken ebenso zur Verfügung wie neue Management-Techniken und Kommunikationswege sowie vor allem die Möglichkeit, sich auf sachkundige, arbeitsteilige Angestelltenapparate zu stützen.

Diese Tendenzen zur Organisation der Unternehmerfunktion blieben jedoch unvollkommen, und zwar mindestens in doppelter

Hinsicht. Das Fortbestehen von härtesten Kämpfen, Konkurrenz und Bankrotten, von Überinvestitionen und Konjunkturreinbrüchen, von überraschenden Neuentwicklungen und von Wachstum um seiner selbst willen zeigt die Grenzen von unternehmerischer Planung und Organisation. Trotz aller Koordination zwischen den Unternehmen blieben die zentralen Investitionsentscheidungen in der Hand von Unternehmern und Unternehmergruppen, die sie in Konkurrenz mit anderen Gruppen, unter profitorientierten, partikulären Zielsetzungen und notwendigerweise ohne volles Wissen über die Gesamtsituation und deren zukünftige Entwicklung trafen. Etwas Chaotisches, Ungeplantes, sich selbst Durchsetzendes blieb diesem wirtschaftlichen Wachstums- und Wandlungsprozeß erhalten, so sehr er von gigantischen Großunternehmen getragen und von weitgreifenden Organisationstendenzen durchzogen war.

Die zweite Grenze dieser Tendenz zum organisierten Management und Unternehmertum ist identisch mit der Begrenzung des Kapitels V dieser Untersuchung. Die große Mehrheit der Unternehmen vor und nach dem Ersten Weltkrieg beschäftigte weniger als 100 Personen und wurde von Personen geleitet, die mehr den in Kapitel IV geschilderten Unternehmern der Industriellen Revolution als den Leitern der großen Konzerne geglichen haben mögen, die in Kapitel V behandelt wurden. Die Entwicklung dieses breiten unternehmerischen Fußvolks nach der Industriellen Revolution, aus dem weiterhin Nachwuchskräfte für die Leitung der großen Einheiten hervorgingen, das gesamtwirtschaftlich nicht ohne Bedeutung und sozialgeschichtlich höchst relevant war, wurde hier nur am Rande erwähnt, nicht zuletzt weil diese mittleren und kleineren Unternehmer (oberhalb der Handwerker- und Kleinhandlerebene) noch unbekannter sind als die großen und z. T. unter anderen Fragestellungen thematisiert werden müßten als den hier gewählten<sup>66</sup>.

Seit dem Ersten Weltkrieg traten in der Geschichte von Unternehmertum und Management eine Reihe neuer Momente auf. Unternehmer sahen und sehen sich mit komplizierten Legitimationsproblemen und radikaler Kritik seitens der Öffentlichkeit konfrontiert; die Interventionen staatlicher Organe sind intensiver und direkter geworden und entscheiden mehr als jemals über den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens mit; aus beiden Tendenzen folgte die Bedeutungszunahme unternehmerischer Bemühungen auf dem sozial- und wirtschaftspolitischen Gebiet, die weitgehend von darauf spezialisierten Funktionären und Abteilungen in und außerhalb der Unternehmen wahrgenommen

wurden und werden. – Neue Probleme der Arbeiter- und Angestelltenpolitik stellten sich mit dem Durchbruch der Gewerkschaften zur anerkannten Interessenvertretung der Arbeiterschaft, der in Deutschland im Ersten Weltkrieg stattfand und sich – mit Unterbrechung unter der nationalsozialistischen Diktatur und von der Entwicklung in der DDR einmal abgesehen – als irreversibel erwies. Erste Schritte zur „Mitbestimmung“ verankerten nach dem Zweiten Weltkrieg den Gewerkschaftseinfluß in den Aufsichtsräten, zum Teil auch in den Vorständen (Montanbereich) der westdeutschen Großunternehmen. – Fließband, Automatisierung und Computer veränderten Produktion und Verwaltung der Unternehmen, wie es 1920 noch nicht absehbar gewesen war. Neue Industrien entstanden, insbesondere im Kraftfahrzeug-, Flugzeug- und Elektronikbereich. Der Multinationale Konzern trat nach dem Zweiten Weltkrieg seinen Siegeszug an, wenn er auch schon in der Zeit vor 1914 nicht ganz gefehlt hatte. Diese und andere Veränderungen können hier nicht mehr behandelt werden.

Andererseits haben die in Kapitel V analysierten Veränderungen im Grundsatz bis heute ihre Wirkung behalten und sogar verstärkt. Das Wachstum, die Expansion und die Diversifikation der Unternehmen haben weitere Fortschritte gemacht; überbetriebliche Zusammenschlüsse und Kooperationen nahmen zu, wenn auch nach dem Zweiten Weltkrieg Kartelle gesetzlich verboten wurden. Die Verbindung von Industrie und Banken lockerte sich nicht; jedenfalls in der Zwischenkriegszeit verschob sich das gegenseitige Einflußverhältnis weiterhin zugunsten der *industriellen* Großunternehmer. Die Wissenschaften gewannen weiterhin an Bedeutung für die Produktion, das Marktverhalten und die Verwaltung der Unternehmen. Die Systematisierung des Managements entwickelte sich weiter auf den schon vor 1914 erkennbaren Linien. Die Trennung von Besitz und Verfügungsmacht machte weitere Fortschritte, ihre Wirkungen auf den gesamtwirtschaftlichen Prozeß blieben ähnlich begrenzt wie im Wilhelminischen Reich. Die Professionalisierung des Leitungspersonals nahm zu, in den letzten Jahrzehnten auch stärker im kaufmännisch-organisatorischen Bereich. Das geschickte Verhalten innerhalb formaler Organisationen, Verhandlungstalent und politische Fähigkeiten aller Art gehören immer deutlicher zum guten Unternehmer der Gegenwart. Die Arbeitsteiligkeit und Diffusion der Unternehmerfunktion einerseits, deren Koordination durch „Generalisten“ und durch personelle wie institutionelle Netzwerke von internationaler Spannweite haben sich immer klarer herauskristallisiert. Inso-

fern läßt sich sagen, daß in dem knappen halben Jahrhundert zwischen dem Ende der Industriellen Revolution und dem Ersten Weltkrieg zentrale Charakteristika von Management und Unternehmertum im Organisierten Kapitalismus entstanden sind, die dessen Entwicklung bis heute kennzeichnen.

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AEG	Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft
AG	Aktiengesellschaft
BHR	Business History Review
EEH	Explorations in Entrepreneurial History
EHR	The Economic History Review
GG	Geschichte und Gesellschaft
Jb	Jahrbuch
Jbb	Jahrbücher
JbWG	Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte
JEH	The Journal of Economic History
MEW	Karl Marx und Friedrich Engels, Werke, Berlin
NDB	Neue Deutsche Biographie
S&H	Siemens & Halske
TH	Technische Hochschule
VSWG	Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte

## ANMERKUNGEN

### *1. Probleme und Fragestellungen wirtschaftshistorischer Unternehmerforschung*

<sup>1</sup> Vgl. z. B. F. Zunkel, *Der rheinisch-westfälische Unternehmer, 1834 bis 1879. Ein Beitrag zur Geschichte des deutschen Bürgertums im 19. Jahrhundert*, Köln/Opladen 1962; H. Kaelble, *Berliner Unternehmer während der frühen Industrialisierung. Herkunft, sozialer Status und politischer Einfluß*, Berlin 1972; H. Wutzmer, *Die Herkunft der industriellen Bourgeoisie . . .*, in: H. Mottek u. a., *Studien zur Geschichte der Industriellen Revolution in Deutschland*, Berlin 1960, S. 145-164; W. Zorn, *Das deutsche Unternehmerporträt in sozialgeschichtlicher Betrachtung*, in: *Tradition*, Jg. 7 (1962), S. 97-92; I. Rarisch, *Der frühindustrielle Unternehmer in den „Epigonen“ von Karl Immermann (1837)*, in: O. Büsch (Hg.), *Untersuchungen zur Geschichte der frühen Industrialisierung vornehmlich im Wirtschaftsraum Berlin/Brandenburg*, Berlin 1971, S. 515-561; M. Schumacher, *Zweckbau und Fabrikschloß: Fabrikbauten der rheinisch-westfälischen Textilindustrie in der Gründungszeit*, in: *Tradition*, Jg. 15 (1970), S. 1-48; G. Adelman, *Die soziale Betriebsverfassung des Ruhrbergbaus vom Ausgang des 19. Jahrhunderts bis zum Ersten Weltkrieg*, Bonn 1962; L. Puppke, *Sozialpolitik und soziale Anschauungen frühindustrieller Unternehmer in Rheinland und Westfalen*, Köln 1966; W. Stahl, *Der Elitenkreislauf in der Unternehmerschaft*, Frankfurt/Zürich 1973; E. Michel, *Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt . . .*, Frankfurt 1953; H. Nußbaum, *Unternehmer gegen Monopole*, Berlin 1966; H. Jaeger, *Unternehmer in der deutschen Politik, 1890-1918*, Bonn 1967; H. Kaelble, *Industrielle Interessenpolitik in der Wilhelminischen Gesellschaft: Centralverband Deutscher Industrieller, 1895-1914*, Berlin 1967; W. Fischer, *Unternehmertum, Selbstverwaltung und Staat: Die Handelskammern in der deutschen Wirtschafts- und Staatsverfassung des 19. Jahrhunderts*, Berlin 1964; H. Kellenbenz u. K. van Eyll, *Die Geschichte der unternehmerischen Selbstverwaltung in Köln, 1797-1914*, Köln 1972; A. Schweitzer, *Big Business in the Third Reich*, Bloomington, Ind. 1964.

<sup>2</sup> Am deutlichsten in den Arbeiten im Stil der strikt nationalökonomisch orientierten „New Economic History“: vgl. z. B. R. W. Fogel u. S. Engerman (Hg.), *The Reinterpretation of American Economic History*, New York 1971; D. C. North u. R. P. Thomas, *The Rise of the Western World*, Cambridge 1973. – Auch die in den letzten Jahrzehnten stark gewachsene Neigung zu möglichst konsequenter Quanti-

fizierung in der Wirtschaftsgeschichte ist der schlecht quantifizierbaren Unternehmensgeschichte nicht gerade förderlich.

<sup>3</sup> Vgl. zu diesen Implikationen moderner nicht-marxistischer National-ökonomien: D. S. Landes, *The Unbound Prometheus*, Cambridge 1969, S. 355-357, 525-528 (und die dort zitierten Studien von Svernilson und Habakkuk); P. Kilby, *Hunting the Heffalump*, in: ders. (Hg.), *Entrepreneurship and Economic Development*, New York/London 1971, bes. S. 2 f., 24 ff. (einschließlich der dort in Anm. 2 und 35 zit. Titel); A. O. Hirschman, *The Strategy of Economic Development*, New Haven 1958, S. 1-7. – Zur Position von Marx: *Das Kapital*, Bd. 1 (= MEW, Bd. 23), S. 99 f. („Charaktermasken“), 765 („stumme Zwang...“), sowie 247, 618; Bd. 3 (= MEW, Bd. 25), S. 295, 827, 887 und immer wieder. Deshalb enthält Marx' Hauptwerk zwar viele – auch von jeder Unternehmensgeschichte einzubeziehende – Einsichten in die Zwänge und Bedingungen unternehmerischen Handelns im Industriekapitalismus, behandelt jedoch den Unternehmer (im Unterschied zum Kapitalisten und „Manager“ – im Sinne dieser Arbeit, siehe auch S. 14) kaum. Am ehesten noch: Bd. 1, S. 199 f., 210, 326 und bes. 350 ff.; Bd. 3, S. 283-402 (bezeichnenderweise im Kapitel über Zins und Unternehmergewinn). – Doch muß betont werden, daß in der marxistisch orientierten wirtschaftsgeschichtlichen Forschung (z. B. in der DDR) unternehmergeschichtliche Themen mitbehandelt werden, wenn auch primär in der „Betriebsgeschichte“, die, soweit sie sich nicht auf sozialistische Betriebe bezieht, meist die Klassenverhältnisse und sozialen Konflikte in Betrieb und Unternehmen besonders beachtet, und wohl auch in der Geschichte der Produktivkräfte, also unter technikkgeschichtlichem Gesichtspunkt. Vgl. H. Radant, *Der Stand der Geschichte der Fabriken und Werke in der DDR*, in: *JbWG* 1960, II, S. 153 ff.; ders., *Forschungen zur Betriebsgeschichte*, in: *Historische Forschungen in der DDR 1960-1970* (= *ZfG*, Bd. 18, 1970, Sonderbd.), S. 248-256; Bibliographien zur Betriebsgeschichte, die sehr häufig von Belegschaftsmitgliedern und anderen Amateur-Historikern geschrieben werden, sich immer häufiger auf Betriebe in der DDR beziehen und sehr deutlich außerwissenschaftliche, ideologische Funktionen erfüllen sollen, regelmäßig in: *JbWG*.

<sup>4</sup> Eben dieser, allerdings nur in Grenzen wirksame, Zwangsmechanismus wird S. 90-93 mit Bezug auf das unternehmerische Verhalten auf einer fortgeschrittenen Entwicklungsstufe erläutert.

<sup>5</sup> Vgl. das interessante Argument von Max Weber am Ende seines Artikels „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“, in: *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*, Bd. 1, Tübingen 1920, S. 204 f.: Nachdem er die fördernde Wirkung kalvinistischer Ethik auf das Berufsbewußtsein und wirtschaftliche Verhalten früher Unternehmer und damit auf die Entwicklung des Kapitalismus gezeigt hat, fährt er fort, daß der Geist, der das System ursprünglich trug, dieses mittlerweile verlassen habe. „Der siegreiche Kapitalismus jedenfalls bedarf,

seit er auf mechanischer Grundlage ruht, dieser Stütze nicht mehr.“ – Die meisten Beispiele für die Behinderung der ökonomischen Entwicklung durch sozio-kulturelle Faktoren scheinen aus frühen Industrialisierungsphasen zu stammen. Vgl. R. Braun, Zur Einwirkung soziokultureller Umweltbedingungen auf das Unternehmerpotential und das Unternehmerverhalten, in: W. Fischer (Hg.), Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Probleme der frühen Industrialisierung, Berlin 1968, S. 248 ff.; Kilby, S. 29–40; Hirschman, S. 14–28; F. Harbison u. C. A. Myers (Hg.), *Management in the Industrial World*, New York 1964, S. 8 ff.

<sup>6</sup> Vgl. die komparative Studie von K. Wiedenfeld, Das Persönliche im modernen Unternehmertum, Leipzig 1911; D. S. Landes, *Entrepreneurship in Advanced Industrial Countries. The Anglo-German Rivalry*, in: *Entrepreneurship and Economic Growth*, Cambridge, Mass. 1954; Th. C. Cochran, *The Entrepreneur in Economic Change*, in: *EEH*, 2nd. ser., Bd. 3 (1965/66), S. 25–38; J. E. Sawyer, *The Social Basis of the American System of Manufacturing*, in: *JH*, Bd. 14 (1954), S. 361–379; D. Granick, *Der europäische Manager*, Düsseldorf/Wien 1962; vgl. auch A. Gerschenkron, *Social Attitudes, Entrepreneurship, and Economic Development*, in: *EEH*, Bd. 6 (1953/54), als eine Warnung gegen das Überziehen dieses Ansatzes; siehe auch die folgenden Stellungnahmen von Landes und Sawyer zu Gerschenkrons Kritik ebd. und im nächsten Band von *EEH*.

<sup>7</sup> Vgl. H. Jaeger, Gegenwart und Zukunft der historischen Unternehmerforschung, in: *Tradition*, Jg. 17 (1972), S. 107–124, hier S. 118 f.

<sup>8</sup> Vgl. K. Marx u. F. Engels, *Die deutsche Ideologie* (= MEW, Bd. 3), S. 38; vgl. auch J. Habermas, *Zur Logik der Sozialwissenschaften*. Materialien, Frankfurt 1970, S. 138 ff.; K. Ottomeyer, *Soziales Verhalten und Ökonomie im Kapitalismus. Vorüberlegungen zur systematischen Vermittlung von Interaktionstheorie und Kritik der Politischen Ökonomie*, Gaiganz 1974.

<sup>9</sup> So zuletzt H.-U. Wehler, *Die Sozialgeschichte zwischen Wirtschafts- und Politikgeschichte*, in: *Sozialgeschichte und Strukturgeschichte in der Schule*, Bonn 1975, S. 13–25, hier S. 15.

<sup>10</sup> Vgl. in dieser Hinsicht die jüngeren Gesamtdarstellungen: K. Borchardt, *Die Industrielle Revolution in Deutschland*, München 1972; F.-W. Henning, *Die Industrialisierung in Deutschland 1800 bis 1914*, sowie: *Das industrialisierte Deutschland 1914 bis 1972*, Paderborn 1973, 1974. – Anders noch bei H. Mottek, *Wirtschaftsgeschichte Deutschlands*, Bd. 2 u. 3 (Bd. 3 zus. mit W. Becker u. A. Schröter), Berlin 1964, 1974, wo unternehmergeschichtliche Momente stärker berücksichtigt sind. Das gilt erst recht für Landes, *Prometheus*, für W. Zorn, *Handels- und Industriegeschichte Bayerisch-Schwabens 1648–1870*, Augsburg 1961 und für: E. Schremmer, *Die Wirtschaft Bayerns – vom Hohen Mittelalter bis zum Beginn der Industriellen Revolution*, München 1970. – Zu USA oben Anm. 2; als deutliche Gegen Tendenz viele

Artikel in *Business History Review*, der zur Zeit wohl wichtigsten unternehmer- und unternehmensgeschichtlichen Zeitschrift überhaupt, die unter der Herausgeberschaft von Glenn Porter ihr engeres Thema konsequent als Teil moderner Wirtschaftsgeschichte auffaßt. – Für Frankreich vgl. einmal die drei Bände: J. le Goff u. P. Nora (Hg.), *Faire de l'histoire*, Paris 1974, die einen Überblick über die wichtigsten Teilgebiete und Neuentwicklungen der französischen Geschichtswissenschaft geben, aber die Unternehmerngeschichte so gut wie gar nicht berühren. – Zu jüngeren Entwicklungen der britischen Unternehmer- und Unternehmensgeschichte vgl. *Research in Economic and Social Research* (= Social Science Research Council: Reviews of Current Research), London 1971, S. 69–75 (mit Literaturangaben).

<sup>11</sup> Zutreffend in der Kritik und in der Benennung hervorhebenswerter Ausnahmen: H. Jaeger, *Business History in Germany: a Survey of Recent Developments*, in: BHR, Bd. 48 (1974), S. 28–48 (mit der wichtigsten Literatur seit etwa 20 Jahren); für die Entwicklung davor vor allem: F. Redlich, *Anfänge und Entwicklung der Firmengeschichte und Unternehmerbiographie: Das deutsche Geschäftsleben in der Geschichtsschreibung*, Baden-Baden 1959. – An wichtigeren Teilsynthesen und Synthesen seien hier schon genannt: F. Redlich, *Der Unternehmer. Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Studien*, Göttingen 1964, bes. S. 132–188, 201–221, 280–379; W. Zorn, *Typen und Entwicklungskräfte deutschen Unternehmertums*, in: VSWG, Bd. 44 (1957), S. 56–77, wd. in: K. E. Born (Hg.), *Moderne deutsche Wirtschaftsgeschichte*, Köln/Berlin 1966, S. 25–41; H. Kellenbenz, *Die unternehmerische Betätigung der verschiedenen Stände während des Übergangs zur Neuzeit*, in: VSWG, Bd. 44 (1957), S. 1–25; W. Treue, *Über das Verhältnis von Fürst, Staat und Unternehmer in der Zeit des Merkantilismus*, in: ebd., S. 26–56; F. Redlich, *The German Military Enterpriser and His Work Force*, 2 Bde., Wiesbaden 1964/65; verschiedene Arbeiten von L. Beutin, z. B.: *Die märkische Unternehmerschaft in der frühindustriellen Zeit*, in: *Westfälische Forschungen* Bd. 10 (1957), S. 64–74; R. Braun, *Zur Einwirkung* (s. Anm. 5); reiche und wichtige unternehmerngeschichtliche Passagen enthalten auch: ders., *Industrialisierung und Volksleben*, Erlenbach-Zürich 1960; ders., *Sozialer und kultureller Wandel in einem ländlichen Industriegebiet ...*, Erlenbach-Zürich 1965; E. Maschke, *Grundzüge der deutschen Kartellgeschichte bis 1914*, Dortmund 1964; W. Herrmann, *Entwicklungslinien montanindustrieller Unternehmen im Rheinisch-Westfälischen Industriegebiet*, Dortmund 1954; M. Schumacher, *Auslandsreisen deutscher Unternehmer 1750–1851 unter bes. Berücksichtigung von Rheinland und Westfalen*, Köln 1968; H. Beau, *Das Leistungswissen des frühindustriellen Unternehmertums in Rheinland und Westfalen*, Köln 1959; J. Kocka, *Industrielles Management: Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914*, in: VSWG, Bd. 56 (1969), S. 332–372; R. Tilly, *The Growth of Largescale enterprise in Germany ...*, in: H. Daems u. H. van der Wee (Hg.), *The Rise*

of Managerial Capitalism, Löwen/Den Haag 1974, S. 145-169; G. Hahn, Untersuchungen über die Ursachen von Unternehmensmißerfolgen (bes. im rheinischen Industriegebiet), wirtschafts- und sozialwiss. Diss. Köln 1956. Zu sehr im Kompilatorischen verbleibend: H. Mauersberg, Deutsche Industrien im Zeitgeschehen eines Jahrhunderts, Stuttgart 1966. Vgl. die meist die Geschichte einzelner Personen und Institutionen übersteigenden Arbeiten zum besser erforschten Gebiet der Manufakturen und Manufakturunternehmer unten in den Anm. zu Kap. III, 1; wichtigere Arbeiten mit stärker sozialgeschichtlicher Orientierung: oben Anm. 1. – Vgl. weiterhin die Studien von A. D. Chandler Jr., bes.: Strategy and Structure, Cambridge, Mass. 1962; The Rise of Managerial Capitalism and its Impact on Investment Strategy in the Western World and Japan (zus. mit Daems), in: Daems u. van der Wee, S. 1 bis 34, zuletzt seinen Beitrag zur Cambridge Economic History of Europe, Bd. 7, Cambridge vorauss. 1975; vgl. einige der wichtigsten Aufsätze, die aus der Arbeit des interdisziplinären „Research Center in Entrepreneurial History“ (1948-58) an der Harvard University hervorgingen, in: H. G. J. Aitken (Hg.), Explorations in Enterprise, Cambridge, Mass. 1965; eine Auswahl von Beiträgen aus BHR (1955 bis 1965) in: J. P. Baughman (Hg.), The History of American Management, Englewood Cliffs, N. J. 1969; T. C. Cochran, The Entrepreneur in Economic Change, in: EEH, 2nd ser., Bd. 3 (1965/66), S. 25-37, sowie andere Arbeiten von Cochran; W. Miller (Hg.), Men in Business, Cambridge, Mass. 1952. – C. Erikson, British Industrialists. Steel and Hosiery 1850-1950, Cambridge 1959; J. W. Gough, The Rise of the Entrepreneurs, London 1969; C. Wilson, The Entrepreneur in the Industrial Revolution, in: EEH, Bd. 7 (1954/55), S. 129-145; S. Pollard, The Genesis of Modern Management, London 1965; P. L. Payne, British Entrepreneurship in the Nineteenth Century, London 1974; D. S. Landes, French Entrepreneurship and Industrial Growth in the Nineteenth Century, in: JEH, Bd. 9 (1949), S. 45-61; J. Hirschmeier, The Origins of Entrepreneurship in Meiji Japan, Cambridge, Mass. 1964; K. Yamamura, A Re-examination of Entrepreneurship in Meiji Japan, in: EHR, 2nd ser., Bd. 21 (1968), S. 144-158.

<sup>12</sup> Dazu generell: S. Pollard, Industrialization and the European Economy, in: EHR, 2nd ser., Bd. 26 (1973), S. 636-648.

## II. Begriffe und Abgrenzungen

<sup>1</sup> Vgl. oben S. 6.

<sup>2</sup> Vgl. Marx, Das Kapital; J. Schumpeter, Sozialismus und Demokratie, München 1950<sup>2</sup> (1972<sup>3</sup>), S. 122 f., 198 ff.; ders., Art. „Unternehmer“, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Bd. 8, Jena 1928<sup>4</sup>, S. 476-487; M. H. Dobb, Studies in the Development of Capitalism, London 1947, S. 1-11; D. S. Landes (Hg.), The Rise of Capitalism, New York/London 1966, S. 1 ff.

<sup>3</sup> Dazu die Diskussion in: J. Kocka, *Entrepreneurs and Managers in the German Industrialization*, in: *Cambridge Economic History of Europe*, Bd. 7; Redlich, *Der Unternehmer*, S. 171-188; V. Jungfer, *Wandlungen des Unternehmerbegriffs*, in: *Gestaltwandel der Unternehmung*, Berlin 1954, S. 108-128; E. Salin, Art. „Manager“, in: *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften*, Bd. 7, Stuttgart 1961, S. 107-113; H. Hartmann, *Managers and Entrepreneurs: A Useful Distinction?*, in: *Administrative Science Quarterly*, Bd. 3 (1958/59), S. 429-451; Schumpeter, Art. „Unternehmer“; ders., *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, München (1911), 1964<sup>6</sup>; G. Turin, *Der Begriff des Unternehmers*, Zürich 1947; F. Rexhausen, *Der Unternehmer und die volkswirtschaftliche Entwicklung*, Berlin 1960; Kilby, *Hunting the Heffalump*; sowie die einschlägigen definitorischen Abschnitte in Jaeger, *Unternehmer in der deutschen Politik*; Stahl, *Der Elitenkreislauf*; und: H. Pross, *Manager und Aktionäre in Deutschland*, Frankfurt 1965.

<sup>4</sup> Vgl. A. D. Chandler u. F. Redlich, *Recent Developments in American Business Administration and their Conceptualization*, in: *BHR*, Bd. 35 (1961), S. 1-27; vgl. auch Redlich, *Der Unternehmer*, S. 97 f.; E. T. Penrose, *The Theory of Growth of the Firm*, Oxford 1959, S. 31 f.

<sup>5</sup> Dies in Abgrenzung gegenüber der häufig diskutierten Definition Schumpeters, der die Innovation als Wesen der Unternehmerfunktion bestimmte. Besonders in ihrer frühen Form (Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*; ders., Art. „Unternehmer“) ist diese Definition in der Gefahr, das Unternehmerische so eng zu fassen, daß es in sehr vielen Unternehmen ganz gefehlt haben dürfte. Vgl. als Umakzentuierung seiner Definition: Schumpeter, *History of Economic Analysis*, New York 1954, S. 895.

<sup>6</sup> Vgl. zur Datierung: H. Mottek, *Zum Verlauf und zu einigen Hauptproblemen der industriellen Revolution in Deutschland*, in: Mottek u. a., *Studien*, S. 11-63; H.-U. Wehler, *Probleme der modernen deutschen Wirtschaftsgeschichte*, in: ders., *Krisenherde des Kaiserreichs 1871 bis 1918*, Göttingen 1970, S. 291-311.

<sup>7</sup> Vgl. H. A. Winkler (Hg.), *Organisierter Kapitalismus. Voraussetzungen und Anfänge*, Göttingen 1974; darin vor allem die Beiträge von Winkler, Kocka und Wehler (S. 9-57). Zur kritischen Diskussion des Konzepts vgl. J. Kocka, *Theorien in der Sozial- und Gesellschaftsgeschichte*, in: *GG*, Bd. 1 (1975), S. 26, vor allem Anm. 43; sowie jetzt G. D. Feldman u. K. D. Barkin in: *JMH*, Bd. 47 (1975), S. 46 f., 125-129. Der Kritik, daß dieses Konzept noch keine voll ausgewachsene Theorie darstellt, wenn man von dieser erwartet, daß sie die von ihr betonten Veränderungen in kausaler und funktionaler Weise miteinander verknüpft und die treibenden Faktoren eindeutig identifiziert, ist zuzustimmen. Hier bleibt die wichtigste Arbeit noch zu tun. Auch die Periodisierungsproblematik ist zweifellos noch nicht hinreichend gelöst. Dennoch kann dieses Konzept bereits zur Strukturierung und Gliederung von wirtschafts- und sozialgeschichtlichen Untersuchungen, zur

Identifizierung zentraler Wandlungsprozesse und zur Einbettung spezifischer Teilthemen in größere Zusammenhänge von Nutzen sein.

### *III. Voraussetzungen und Vorläufer*

<sup>1</sup> Von der hier benutzten Begriffsbildung unterscheiden sich ein wenig die Definitionen, die als Unterscheidungskriterium zwischen Verlag und Manufaktur das Merkmal der Arbeitsteiligkeit statt des Merkmals der räumlichen Konzentration in den Vordergrund rücken und den Verlag dort in die Manufaktur übergehen lassen, wo das aus dem Handwerk überlieferte arbeitsteilige Muster zu weiteren Unterteilungen fortgeführt, der verlegte Handwerker also zum dezentralisiert arbeitenden Teilarbeiter wurde. So z. B. H. Krüger, *Zur Geschichte der Manufakturen und der Manufakturarbeiter in Preußen*, Berlin 1958, S. 178–196, und andere Autoren innerhalb der marxistischen Tradition. Nach dieser Definition gilt dann manches Großunternehmen als Manufaktur, das in unserer Terminologie als Verlag erscheint; auf der Basis dieser Definition wird es erst möglich, von einer dem Industriekapitalismus regelmäßig vorangehenden „Manufakturperiode“ (etwa 16. bis 18. Jahrhundert) zu sprechen. Gegen diese im Folgenden nicht zugrunde gelegte Definition spricht die Schwierigkeit, empirisch zu entscheiden, wann exakt die – sich ja ebenfalls verändernde! – traditionell-handwerkliche Arbeitsteilung in eine manufaktuelle überging (in der Regel war dies ein fließender Prozeß). Bedenkt man zudem die große Bedeutung, die die räumliche Zusammenfassung von Arbeitskräften in der Fabrik und damit die Trennung zwischen Wohn- und Arbeitsplatz sowohl für die Unternehmer- bzw. Manageraufgaben wie für die soziale Situation der Arbeiter hatten, so spricht viel für die hier verwandte Definition, die von vielen einschlägigen Arbeiten grundsätzlich geteilt wird. Vgl. z. B. E. Schremmer, *Die Wirtschaft Bayerns*, München 1970, S. 472 ff.; J. Kermann, *Die Manufaktur im Rheinland 1750–1833*, Bonn 1972.

<sup>2</sup> Vgl. K. H. Kaufhold, *Umfang und Gliederung des deutschen Handwerks*, in: W. Abel u. a., *Handwerksgeschichte in neuer Sicht*, Göttingen 1970, S. 33 ff.

<sup>3</sup> Vgl. unten S. 47 ff.

<sup>4</sup> Vgl. R. Forberger, *Die Manufaktur in Sachsen*, Berlin 1955, S. 289.

<sup>5</sup> Nach Max Barkhausen, *Staatliche Wirtschaftslenkung und freies Unternehmertum im westdeutschen und im nord- und süd-niederländischen Raum bei der Entstehung der neuzeitlichen Industrie im 18. Jahrhundert*, in: VSWG, Bd. 45 (1958), S. 168–241, bes. 197, waren in der blühenden Tuchgewerbegegend um Monschau 1760 nur 5% des Kapitals in Maschinen festgelegt, der Rest in Warenlagern, Außenständen und Verpflichtungen.

<sup>6</sup> Allerdings gab es viele Manufakturunternehmer, die den Vertrieb nicht selbst durchführten, sondern an ortsansässige Großhändler ver-

kauften. Vgl. O. Reuter, *Die Manufaktur im Fränkischen Raum*, Stuttgart 1961, S. 116 f.

<sup>7</sup> Vgl. Barkhausen, *Wirtschaftslenkung*; M. Barkhausen, *Der Aufstieg der rheinischen Industrie im 18. Jahrhundert und die Entstehung eines industriellen Großbürgertums*, in: *Rheinische Vierteljahrsblätter*, Bd. 19 (1954), S. 135–178; K. Wolf, *Stages in Industrial Organization*, in *EEH*, 2nd Ser., Bd. 1 (1963), S. 125–141; W. Zorn, *Handels- und Industriegeschichte Bayerisch-Schwabens 1648–1870*, Augsburg 1961, S. 205 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Kermann, S. 606; Reuter, S. 142.

<sup>9</sup> Man denke an Silber- und Eisenerzbergwerke, das Hüttengewerbe, die Eisen- und Kupferhämmer, Glockengießereien, Eisenblech- und Eisendrahtwerke, Pulvermühlen, Schwefelwerke etc. Vgl. Reuter, S. 178 ff.; W. Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, Bd. 2, München/Leipzig 1922<sup>5</sup>, S. 740 ff.; man kann darüber streiten, ob diese Unternehmen als „Manufaktur“ zu bezeichnen sind: Vgl. ebd. und G. Jahn, *Die Entstehung der Fabrik*, in: *Schmollers Jahrbuch*, Bd. 69 (1949), S. 94 ff.

<sup>10</sup> Vgl. als Beispiel die Gründung einer integrierten Tuchmanufaktur durch den lutherischen Tuchkaufmann Arnold Schmitz um 1700, der Aachen verlassen mußte, nach Barkhausen, *Wirtschaftslenkung*, S. 190.

<sup>11</sup> Vgl. 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, bes. S. 71, 76 f., 79.

<sup>12</sup> Vgl. K. Abraham, *Der Strukturwandel im Handwerk in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts*, Köln 1955, S. 115; K. Groba, *Der Unternehmer im Beginn der Industrialisierung Schlesiens*, Breslau 1936, S. 6, 12 f.; Schremmer, S. 523 ff.; O. Dascher, *Das Textilgewerbe in Hessen-Kassel vom 16. bis 19. Jahrhundert*, Marburg 1968, bes. S. 62 ff.; H. Rachel and P. Wallich, *Berliner Großkaufleute und Kapitalisten*, Berlin 1967, Bd. 2, S. 209 ff., 253 ff., 351 f.; Krüger, S. 63 ff., 233 ff. Generell zum Zusammenhang zwischen relativer Rückständigkeit und merkantilistischem Staatsinterventionismus: A. Gerschenkron, *Europe in the Russian Mirror*, Cambridge 1970, bes. S. 86 ff.; zum Zusammenhang zwischen relativer Rückständigkeit und der Tendenz zur Größe in der industriellen Organisation: A. Gerschenkron, *Economic Backwardness in Historical Perspective*, Cambridge 1962, S. 5–51; s. auch ders., *Wirtschaftliche Rückständigkeit in historischer Perspektive*, in: R. Braun u. a. (Hg.), *Industrielle Revolution*, Köln 1972, S. 59–78.

<sup>13</sup> Vgl. Rachel/Wallich, S. 134–180, zum Lagerhaus-Unternehmer Johann Andreas Kraut; Beispiele aus Hessen-Kassel bei Dascher, S. 57 ff., 81 ff.; aus Franken bei: Reuter, S. 22, 74, 93; Forberger, S. 211 ff., zu 70 korporativ besessenen privaten Manufakturen in Sachsen.

<sup>14</sup> Vgl. Rachel/Wallich, S. 209–224; ein anderes, weniger ausgeprägtes Beispiel für solche Manufakturunternehmer mit diversifiziertem Besitz bei: Dascher, S. 66.

<sup>15</sup> Vgl. W. Treue, Das Verhältnis von Fürst, Staat und Unternehmer in der Zeit des Merkantilismus, in: VSWG, Bd. 44 (1957), S. 27, 37 ff.; H. Müller, Geschichte des VEB Stahl- und Walzwerk Riesa, Berlin 1961, S. 39 ff., 49 ff., 60, 62, 65 f.

<sup>16</sup> Barkhausen, Wirtschaftslenkung; ders., Aufstieg; W. Köllmann, Sozialgeschichte der Stadt Barmen, Tübingen 1960; H. Kellenbenz, Unternehmertum in Südwestdeutschland, in: Tradition, Bd. 10 (1965), S. 175.

<sup>17</sup> Vgl. das Beispiel bei Kellenbenz, S. 174; Schremmer, S. 569 ff.; Forberger, S. 272 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Dascher, S. 81 ff.; Schremmer, S. 508, 515, 517 (Bayern hielt jedoch am Grundsatz der Katholizität fest und profitierte somit nicht wie andere deutsche Staaten von den religiösen Verfolgungen und darauf folgenden Auswanderungen der Hugenotten und anderer Glaubensminderheiten des westlichen Auslands).

<sup>19</sup> Diese Verallgemeinerungen auf der Basis der zitierten Arbeiten von Dascher, Forberger, Kellenbenz, Krüger, Rachel/Wallich, Schremmer und Treue sowie G. Slawinger, Die Manufaktur in Kurbayern ... 1740–1833, Stuttgart 1966.

<sup>20</sup> Vgl. H. Freudenberger u. F. Redlich, The Industrial Development of Europe, in: Kyklos, Bd. 17 (1964), S. 272–403, bes. 392–397; Reuter; Kilby, S. 35.

<sup>21</sup> Schremmer, S. 522; Reuter, S. 15 f.

<sup>22</sup> Vgl. F. Decker, Die betriebliche Sozialordnung der Dürener Industrie im 19. Jahrhundert, Köln 1964, S. 13–45; s. auch A. Thun, Die Industrie am Niederrhein und ihre Arbeiter, 2 Bde., Leipzig 1879.

<sup>23</sup> Vgl. F. Zunkel, Der Rheinisch-Westfälische Unternehmer 1834–79, Köln/Opladen 1962, S. 15 f.; A. Eyberg, Umwelt und Verhalten der Unternehmer des Oberbergischen Kreises im 19. Jahrhundert, Diss. (Ms.) Köln 1955, S. 10 ff., 27 ff., 54 ff.; F. Hellwig, Unternehmer und Unternehmensform im saarländischen Industriegebiet, in: Jbb. für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 158 (1943), S. 404, 413 ff.; Sombart, S. 712; Eisen- und Stahlwerke Hoesch Aktiengesellschaft in Dortmund 1871–1921, Dortmund o. J., S. 1–3.

<sup>24</sup> Forberger, S. 272–277, 286–293; H. Blumberg, Die deutsche Textilindustrie in der industriellen Revolution, Berlin 1965, S. 132–144.

<sup>25</sup> Vgl. A. Schwemann, Friedrich Wilhelm Graf v. Reden, in: Beiträge zur Geschichte der Technik und Industrie, Bd. 14 (1924), S. 22–39; K. Fuchs, Vom Dirigismus zum Liberalismus. Die Entwicklung Oberschlesiens als preußisches Berg- und Hüttenrevier, Wiesbaden 1970, S. 33–69, 94, 135 f.; F. Redlich, Der Unternehmer, S. 251 ff., 292. Zweifelhafte erscheint dagegen, ob der staatliche Bergwerksbesitz Preußens an Rhein und Ruhr dem wirtschaftlichen Wachstum dieses Bezirks förderlicher war als es die private Alternative gewesen wäre.

<sup>26</sup> Vgl. Slawinger, S. 68; Schremmer, S. 572; Reuter, S. 152; Rachel/Wallich, S. 223, 256, pass.; L. Baar, Die Berliner Industrie in der industriellen Revolution, Berlin 1966, S. 40–73.

<sup>27</sup> Zur langen Tradition bekannter Unternehmerfamilien und Dynastien: Zunkel, S. 13 ff.; Hellwig, S. 407 ff., 413.

<sup>28</sup> H. Kaelble, *Berliner Unternehmer während der frühen Industrialisierung*, Berlin/New York 1972, S. 33, 55, 59, überhaupt S. 18–124 (mit internationalen Vergleichen).

<sup>29</sup> H. Beau, *Das Leistungswissen des frühindustriellen Unternehmertums in Rheinland und Westfalen*, Köln 1959, S. 71; s. auch Dascher, S. 84 f. zur Verwandtschaft zwischen frühen Manufakturunternehmern und Unternehmern der Industriellen Revolution in Hessen.

<sup>30</sup> Neben den bei Kaelble, S. 99 ff. zitierten Werken, vgl. zuletzt W. Stahl, *Der Elitekreislauf in der Unternehmerschaft*, Frankfurt/Zürich 1973, S. 103–178, bes. 104, 111 ff. Stahl untersucht hier 363 Gründer bzw. Mitgründer von Unternehmen, die im 18. bzw. im 19. Jahrhundert geboren wurden und in die NDB Aufnahme fanden. Seine Ergebnisse zeigen einen vergleichsweise hohen Anteil von Unternehmern aus bildungsbürgerlichen Familien, vor allem Beamtenfamilien: fast ein Viertel der im 19. Jh. geborenen Gründer bzw. Mitgründer haben diese Herkunft; 10 % stammten von Vätern, die Landwirte, Hofbesitzer oder Gutsbesitzer waren, und auch dieser Anteil ist vergleichsweise hoch. Doch auch in dieser Auswahl bekannter Unternehmer beträgt der Anteil mit Herkunft aus Handwerker-, Kaufmanns- und Unternehmerfamilien mehr als 50 %. Vor allem aber zeigt diese Untersuchung eine ähnliche berufliche Zusammensetzung der Großväter der untersuchten (im 18. und 19. Jh. geborenen) Unternehmer und verweist damit auf die mehr als eine Generation zurückreichende Langzeitdimension der hier diskutierten gewerblich-kommerziellen Traditionen.

<sup>31</sup> Vgl. F. W. Henning, *Die Einführung der Gewerbefreiheit und ihre Auswirkungen auf das Handwerk in Deutschland*, in: Abel u. a., S. 148, zur bremsenden Wirkung des bayerischen Konzessionssystems noch in den 1850er Jahren.

<sup>32</sup> Vgl. L. Beutin, *Die märkische Unternehmerschaft in der frühindustriellen Zeit*, in: *Westfälische Forschungen*, Bd. 10 (1957), S. 65; Beau, S. 64 f.; dagegen: Engelsing, S. 48 ff.; Kaelble, S. 19 f.; Stahl, S. 179 ff., bes. 191.

<sup>33</sup> Vgl. Stahl, S. 179 ff., der den großen Anteil der Städte Bremen, Hamburg und Berlin an der Rekrutierung der in der NDB erfaßten Unternehmer des 18. und 19. Jahrhunderts herausarbeitet. Stahl differenziert, ergänzt und bestätigt die älteren, sehr ungenau formulierten Ergebnisse bei: F. Eulenburg, *Die Herkunft der deutschen Wirtschaftsführer*, in: *Schmollers Jb.*, Bd. 74 (1954, I), S. 86 ff.

<sup>34</sup> Nach den Ergebnissen bei Stahl, S. 206 ff. und O. Kindermann, *Das Sozialprofil deutscher Unternehmer im 19. Jahrhundert anhand der NDB*, Staatsarbeit Münster 1975 (Ms.) (vorläufige Ergebnisse), S. 76–90.

<sup>35</sup> Zur Überrepräsentation von Protestanten im westdeutschen Unternehmertum: W. Däbritz, *Führende Persönlichkeiten des rheinisch-west-*

fälischen Wirtschafts- und Soziallebens, in: O. Most u. a. (Hg.), *Wirtschaftskunde für Rheinland und Westfalen*, Berlin 1931, S. 113 f.; Hellwig, S. 412 (betont die starke Vertretung von Lutheranern, nicht von Calvinisten unter den saarländischen Unternehmern); Zunkel, S. 29 ff.; Köllmann, Barmen, S. 109 f.

<sup>36</sup> Vgl. Kaelble, S. 79 f., zur besonders starken jüdischen Überrepräsentation unter Berliner Unternehmern der Industriellen Revolution (50 % bei einem Bevölkerungsanteil von 2–4 %); vgl. auch W. Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, Bd. 3/I, München/Leipzig 1927, S. 21 f.; informative Zahlenangaben zur jüdischen Überrepräsentation auch bei Stahl, S. 208, 218, 223–225 (hier zur besonders starken Vertretung von Juden unter ausgewählten Bank-Unternehmern). Zum Zusammenhang zwischen überproportional starker Beteiligung am Unternehmertum und religiöser Minderheitssituation als solcher vgl. schon M. Weber, *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* (1904/05), in: ders., *Ges. Aufsätze zur Religionssoziologie*, Bd. 1, Tübingen 1947<sup>2</sup>, S. 22 f.; W. Sombart, *Kapitalismus*, Bd. 2/II, München/Leipzig 1919, S. 877 ff.: Kap. 60 („Die Ketzer“); Gerschenkron, *Europe*, S. 23–63, bes. 45 ff. u. v. a.

<sup>37</sup> Vorläufige Angaben, nach Regionen differenziert, vor allem bei Kindermann, S. 80; vgl. zum Argument: Weber, S. 23.

<sup>38</sup> Vgl. neben Weber auch A. Müller-Armack, *Religion und Wirtschaft*, Stuttgart 1959, bes. S. 111 f.; vgl. als Überblick über die Kontroverse: u. a. C. Seyfarth u. W. M. Sprondel, *Religion und gesellschaftliche Entwicklung. Studien zur Protestantismus-Kapitalismus-These Max Webers*, Frankfurt 1972.

<sup>39</sup> Die Verbindung dieser Faktoren schon bei Sombart, *Kapitalismus*, Bd. 2/II, S. 881 und – in anderer Gewichtung – bei Müller-Armack, S. 111 f.

<sup>40</sup> Vgl. B. Biermann, *Die soziale Struktur der Unternehmerschaft*, Stuttgart 1971, S. 109: Versuch, die Überrepräsentation der Protestanten auf die Überrepräsentation gehobener Herkunftsgruppen unter den Unternehmern zurückzuführen.

<sup>41</sup> Vgl. Redlich, *Der Unternehmer*, S. 334 ff.; R. Engelsing, *Bremisches Unternehmertum*, in: *Schriften der Wittheit zu Bremen*, Bd. 2 (1958), S. 9–23.

<sup>42</sup> Auch war die geschlechtsspezifische Rolle der Frau so rigide definiert, daß weibliche Unternehmer in der Industriellen Revolution so gut wie ganz gefehlt zu haben scheinen. Dagegen macht Redlich (*Der Unternehmer*, S. 296 f.) darauf aufmerksam, daß es in früheren Jahrhunderten weibliche Unternehmer gegeben hat.

<sup>43</sup> Vgl. S. 33 f. und S. 42, sowie die Anm. 28–30; vgl. auch: F. D. Marquardt, *Sozialer Aufstieg, sozialer Abstieg und die Entdeckung der Berliner Arbeiterklasse, 1806–1848*, in: *Geschichte und Gesellschaft*, Bd. 1, 1975, S. 43–77, bes. S. 51–62; D. Crew, *Definitions of Modernity: Social Mobility in a German Town, 1880–1901*, in: *Journal*

of Social History, Bd. 6 (1973), S. 51–74. – Nicht zutreffend die viel zitierten Angaben bei H. Sachtler, Wandlungen des industriellen Unternehmers in Deutschland seit Beginn der Industrialisierung, Diss. Halle 1937, S. 7, 10 f., 24; sowie W. Treue, Kap. „Die Wirtschaftsführer“, in: Bruno Gebhard, Handbuch der deutschen Geschichte, Bd. 3, Stuttgart 1970<sup>9</sup>, S. 499. – Ob diese Beschränkungen des Zugangs zu Unternehmerpositionen für Frauen und Unterschichten sich durchweg hinderlich für das ökonomische Wachstum ausgewirkt haben, kann hier nicht diskutiert werden.

<sup>44</sup> Vgl. Redlich, Der Unternehmer, S. 280 ff. („Europäische Aristokratie und wirtschaftliche Entwicklung“); W. Zorn, Unternehmertum und Aristokratie in Deutschland, in: Tradition, Bd. 8 (1963), S. 241–254; Braun, S. 253 ff.

<sup>45</sup> Vgl. Sachtler, S. 8; K. Groba, Der Unternehmer im Beginn der Industrialisierung Schlesiens, Breslau 1936, S. 28 ff.; Redlich, Der Unternehmer, S. 336 ff.; C. Matschoß, Die Maschinenfabrik R. Wolf Magdeburg-Buckau 1862–1912, Magdeburg 1912, S. 2 f., zur Enttäuschung eines Gymnasiallehrers, als sein Sohn um die Jahrhundertmitte Maschinenbauer wurde; K. Helfferich, Georg von Siemens, Bd. 3, Berlin 1923, S. 153, 159, zur abschätzigen Bewertung des Direktors der Deutschen Bank durch seinen Vater, einen Beamten noch 1870 („Mein Sohn, der Kommiss“).

<sup>46</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. 160 ff.

<sup>47</sup> Vgl. das Zitat aus einer sächsischen Zeitung von 1830, in: E. Dittrich, Ferdinand Hartmann, in: E. Dittrich (Hg.), Lebensbilder sächsischer Wirtschaftsführer, Bd. 1, Leipzig 1941, S. 134 f.; zur preußischen Gewerbeförderung: I. Mieck, Preußische Gewerbepolitik in Berlin 1806 bis 1844, Berlin 1965; für die spätere Zeit: J. Kocka, Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft, Stuttgart 1969, S. 525 ff.; R. H. Tilly, Los von England: Probleme des Nationalismus in der deutschen Wirtschaftsgeschichte, in: H. Giesch und H. Sauermann (Hg.), Quantitative Aspekte der Wirtschaftsgeschichte, Tübingen 1968, S. 179–196; allgemein: A. Gerschenkorn, Economic Backwardness in Historical Perspective, Cambridge, Mass. 1962.

<sup>48</sup> Vgl. C. Matschoß, Preußens Gewerbeförderung und ihre großen Männer, Berlin 1921.

<sup>49</sup> Gemeint ist die Entstehung von Verlag, Manufaktur und Fabrik als Institutionen mit rein ökonomischer Funktion, im Unterschied zum Handwerksbetrieb und zur Handwerkerzunft, die sowohl ökonomische wie auch soziale, kulturelle, z. T. auch politische Funktionen miteinander verknüpften. Vgl. Schremmer, S. 571 f.

<sup>50</sup> Wie sehr der neu erworbene Reichtum und Luxus der Manufakturunternehmer im letzten Drittel des 18. Jahrhunderts zur Schau gestellt

wurde und die bürgerlich-adligen Standesunterschiede ignorierte, zeigt Krüger, S. 242. Daß erfolgreiche Unternehmer höchsten Wert auf Titel und Adelsprädikat legten, zeigt die Grenzen ihrer Herauslösung aus der ständischen Sozialstruktur, deren Aufstiegssymbole sie offenbar weiterhin erstrebten.

<sup>51</sup> Vgl. Braun, S. 277–281.

<sup>52</sup> Dazu O. Simon, *Die Fachbildung des Preußischen Gewerbe- und Handelsstandes im 18. und 19. Jahrhundert*, Berlin 1902.

#### *IV. Unternehmer und Manager in der Industriellen Revolution*

<sup>1</sup> W. Zorn, Typen und Entwicklungskräfte deutschen Unternehmertums, in: VSWG, Bd. 44 (1957), S. 56–77, zitiert nach K.-E. Born (Hg.), *Moderne deutsche Wirtschaftsgeschichte*, Köln/Berlin 1966, S. 25–41, bes. S. 30 ff.; Kaelble, S. 54 f., und R. Bendix, *Herrschaft und Industriearbeit* (engl.: *Work and Authority*, 1956), Stuttgart 1960, S. 328 f. zur Unterscheidung zwischen Gründern, Erben und beauftragten Unternehmern, die im Folgenden zugrunde gelegt wird.

<sup>2</sup> Vgl. oben S. 38 sowie vor allem Kaelble, S. 38 ff., 76 ff., 110 ff. Ausnahmen bei Sachtler, S. 9 ff.; Engelsing, S. 54; Redlich, *Der Unternehmer*, S. 308 f.; A. Eyberg, *Umwelt und Verhalten der Unternehmer des Oberbergischen Kreises im 19. Jahrhundert*, Diss. Köln 1955 (Ms.), S. 132; auch Beau, S. 18.

<sup>3</sup> So auch für Rheinland-Westfalen: Zunkel, S. 25; in Berlin überwog unter 126 untersuchten Industrieunternehmen (bis 1870) der Herkunftsberuf des Kaufmanns (59) vor dem des Handwerkers (50), vor den Hoch- und Fachschulabsolventen (12), den Apothekern (3), dem Offizier und dem Gutsbesitzer (je 1); nach Kaelble, S. 42.

<sup>4</sup> Vgl. Blumberg, bes. S. 132–144; Baar, S. 151 ff.; Dittrich, S. 48 ff., 128–142; Wutzmer, S. 147, 158 ff.; Beau, S. 61, 67–69; A. Thun, *Die Industrie am Niederrhein und ihre Arbeiter*, Leipzig 1879, Bd. I, S. 38 f.

<sup>5</sup> Vgl. G. Schmoller, *Zur Geschichte des Kleingewerbes im 19. Jahrhundert*, Halle 1870, S. 648 ff.; Baar, S. 75–83.

<sup>6</sup> Vgl. Kaelble, S. 42, 45; Beau, S. 14 ff.

<sup>7</sup> Ebd. S. 14 ff.; W. Köllmann, *Friedrich Harkort*, Bd. 1, Düsseldorf 1964.

<sup>8</sup> Vgl. W. Köllmann, *Frühe Unternehmer*, in: W. Först (Hg.), *Ruhrgebiet und neues Land*, Köln/Berlin 1968, S. 16 ff., 22 ff., 28 ff.; Däbritz, *Führende Persönlichkeiten*, S. 110 f., 114 ff., 117 ff., 120–123; W. Herrmann, *Entwicklungslinien montanindustrieller Unternehmungen im Rheinisch-Westfälischen Industriegebiet*, Dortmund 1954, S. 14, 22; Hellwig, S. 404, 410 f.; H. Schacht, *Zur Finanzgeschichte des Ruhrkohlen-Bergbaus*, in: *Schmollers Jahrbuch*, Bd. 37, III (1913), S. 162–169.

<sup>9</sup> Vgl. M. L. Hartsough, *Business Leaders in Cologne in the Nineteenth*

Century, in: *Journal of Economic and Business History*, Bd. 3 (1929/30), S. 232–252; G. Adelman, *Führende Unternehmer im Rheinland und in Westfalen 1850–1914*, in: *Rheinische Vierteljahrsblätter*, Jg. 35 (1971), S. 335–352; B. Kuske, *Mevissens Stellung in der Wirtschaftsentwicklung*, Köln 1921; A. Bergengrün, *David Hansemann*, Berlin 1901.

<sup>10</sup> Vgl. Kaelble, S. 49 f.

<sup>11</sup> Vgl. z. B. ebd. S. 48 f., 50 f.; H. Witt, *Die Triebkräfte des industriellen Unternehmertums vor 100 Jahren und heute*, Hamburg 1929, S. 91 f.; Hellwig, S. 410 f.; A. Krüger, *Das Kölner Bankiergewerbe*, Essen 1925, S. 33 ff.

<sup>12</sup> Vgl. Engelsing, S. 98 ff.

<sup>13</sup> Vgl. K. Wiedefeld, *Das Persönliche im Unternehmertum*, Leipzig 1911, S. 59 f. mit Hinblick auf A. Krupp und W. Siemens; Sachtler, S. 7; Beau, S. 65; Engelsing, S. 95 f.

<sup>14</sup> Vgl. Zorn, Typen, S. 31.

<sup>15</sup> Beau (S. 69) hat errechnet, daß von 400 Unternehmen im rheinisch-westfälischen Industriegebiet 266 von Kaufleuten und Technikern gemeinsam, 78 von Technikern und 56 von Kaufleuten allein geleitet wurden. In der Grundindustrie fand er in 108 Unternehmen 91, in der Textilindustrie von 120 83 solche Partnerschaften. Seine Ergebnisse unterschätzen wahrscheinlich den Anteil (nicht die absolute Zahl) der Kaufleute und Partnerschaften, weil er (S. 8) einen sehr weiten Unternehmerbegriff anwendet, der viele sehr kleine handwerksähnliche Unternehmer bzw. größere Handwerker einschließen dürfte.

<sup>16</sup> Quantitative Belege für diesen Zusammenhang bei G. Hahn, *Untersuchungen über die Ursachen von Unternehmensmißerfolgen*, Diss. Köln 1956, S. 40–41. – Zum überwiegenden Anteil ehemaliger Handwerker in der Unternehmerschaft auch: W. Huschke, *Forschungen über die Herkunft der thüringischen Unternehmerschicht des 19. Jahrhunderts*, Baden-Baden 1962, S. 9 ff.; Dascher, S. 85.

<sup>17</sup> Vgl. Engelsing, S. 95 f.; Dittrich, S. 50, zur Herkunft von bremischen und sächsischen Unternehmern aus „vergehenden“ Handwerken und handwerklichen Randexistenzen; ebd. S. 58–73 zu G. T. Bienert (1813 bis 1894) als einem eindrucksvollen Beispiel für einen solchen Aufstieg vom früh verwaisten armen Müllerssohn zum Mühlenunternehmer mit 250 Beschäftigten; s. auch C. Matschoß, *Franz Dinnendahl (1775–1826)*, in: *Rheinisch-Westfälische Wirtschaftsbiographien*, Bd. 1, Münster 1932, S. 357–372; Sachtler, S. 9 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Kaelble, S. 42; A. Schröter u. W. Becker, *Die deutsche Maschinenbauindustrie in der industriellen Revolution*, Berlin 1962, S. 64 ff.; s. auch Wutzmer, S. 152, 156 f., 161.

<sup>19</sup> Vgl. Engelsing, S. 98 ff.; s. auch Jahn, S. 210–221; Baar, S. 142 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Stahl, S. 237 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Köllmann, *Frühe Unternehmer*, S. 35 ff.

<sup>22</sup> Vgl. Dittrich, S. 143 ff.

<sup>23</sup> Natürlich gab es viele Ausnahmen. Vgl. Blumberg, S. 132 ff. zu größeren Handwerksbetrieben in der Garnherstellung, die zu Streichgarnfabriken wurden; s. auch die Beispiele für teils kontinuierliche, teils sprunghafte Entwicklungen vom Handwerksbetrieb zur Fabrik bei: E. Klein, Zur Frage der Industriefinanzierung im frühen 19. Jahrhundert, in: H. Kellenbenz (Hg.), Öffentliche Finanzen und privates Kapital im späten Mittelalter und in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts, Stuttgart 1971, S. 123 ff.

<sup>24</sup> Die Mehrzahl der Berliner Maschinenbauunternehmer – bekanntlich vor allem ehemalige Handwerker – stammten nicht aus Berlin. Vgl. Kaelble, S. 23.

<sup>25</sup> Vgl. K.-H. Schmidt, Bestimmungsgründe und Formen des Unternehmenswachstums im Handwerk, in: Abel, S. 245–251; K. Abmann, Verlag – Manufaktur – Fabrik, in: ebd. S. 202–229; O. Borst, Staat und Unternehmer in der Frühzeit der württembergischen Industrie, in: Tradition, Bd. 11 (1966), S. 126, 155, 161 f.; Rachel/Wallich, S. 351; G. Luntowski, Lüneburger Unternehmer im 19. Jahrhundert, in: Tradition, Bd. 11 (1966), S. 201–217; H. Kellenbenz, Unternehmertum in Südwestdeutschland, in: Tradition, Bd. 10 (1965), S. 173, 187.

<sup>26</sup> Vgl. L. Beutin, Die märkische Unternehmerschaft in der frühindustriellen Zeit, in: Westfälische Forschungen, Bd. 10 (1957), S. 66; Beau, S. 14 f.; Eyberg, S. 51 ff.; Jahn, S. 201–221.

<sup>27</sup> Vgl. Schröter/Becker, S. 125–198; Beispiele: Dittrich, S. 170, 250 f.; Köllmann, Frühe Unternehmer, S. 39; als Beispiel einer als Familienunternehmen fortbestehenden Handwerkergründung: S. Haubold, Entwicklung und Organisation einer Chemnitzer Maschinenfabrik, Diss. Bonn 1939.

<sup>28</sup> Vgl. C. Matschoß, Männer der Technik, Berlin 1925, S. 128 f., 243 f., 299 (mit vielen anderen Beispielen); Kaelble, S. 66 ff.

<sup>29</sup> Vgl. P. Lundgreen, Bildung als Faktor im Industrialisierungsprozeß. Eine Historische Untersuchung, Habilitationsschrift (Geschichtswissenschaft) Berlin 1972 (Ms.), S. 294.

<sup>30</sup> Vgl. Eyberg, S. 51 ff.; Groba, S. 22 f.; Zunkel, S. 28 f.

<sup>31</sup> Vgl. B. Knochenhauer, Die ober-schlesische Montanindustrie, Gotha 1927, S. 107–146; A. Perlick, Oberschlesische Berg- und Hüttenleute, Kitzingen 1953; U. Lohse, Guido Graf Henckel von Donnersmarck und seine industriellen Schöpfungen, in: Stahl und Eisen, Bd. 37 (1917), S. 156–161.

<sup>32</sup> Kaelble, S. 55 f. – Diese Zahlen sind nicht identisch mit der Selbstrekrutierungsrate von Unternehmern als einer sozialen Gruppe. Es gab nämlich eine große Anzahl von Unternehmern, die von Unternehmern abstammten, aber nicht das väterliche Unternehmen übernahmen – sei es weil sie sich vorher selbst selbständig gemacht hatten oder hinter dem Bruder zurückstehen mußten oder aus anderen Gründen. Dazu ebd. S. 59, und H. Kaelble, Sozialer Aufstieg in Deutschland 1850–1914, in: VSWG, Bd. 60 (1973), S. 52: Innerhalb einer Spitzengruppe von 235

deutschen Unternehmern (1800–1870) stammten 54 % von Unternehmern ab. Nur Offiziere hatten eine höhere Selbstrekrutierungsrate!

<sup>33</sup> Engelsing, S. 67 (mit Hinblick auf Bremer Reeder); Beispiele und ein ähnlicher Schluß bei Witt, S. 103 ff.; W. Berdrow, Alfred Krupp, 2 Bde., Berlin 1928<sup>2</sup>; E. Schröder, Alfred Krupp, in: Rheinisch-Westfälische Wirtschaftsbiographien, Bd. 5, Münster 1953, S. 46–78.

<sup>34</sup> Vgl. Stahl, S. 255 ff. zu diesem bisher für Deutschland aber noch kaum stichhaltig nachgewiesenen „Buddenbrook-Effekt“.

<sup>35</sup> Vgl. zu F. W. Grundmann (1804–1887) als Leiter der Tiele-Winckler-schen Verwaltung: Perlick, S. 158–161; zu den rheinischen Beispielen: Köllmann, Frühe Unternehmer, S. 17 f., 20, 32, 39; W. O. Henderson, W. Th. Mulvany, An Irish Pioneer in the Ruhr, in: EEH, Bd. 5 (1953), S. 107–120; P. Küppers, Louis Baare, in: Rheinisch-Westfälische Wirtschaftsbiographien, Bd. 1, Münster 1932, S. 230–245; A. Bein, Friedrich Hammacher. Lebensbild eines Parlamentariers und Wirtschaftsführers 1824–1904, Berlin 1932, S. 36 ff.; Kaelble, S. 63, 73 ff.; zu Kaselowsky: Lundgreen, S. 353 f.

<sup>36</sup> Man lese die Lebensgeschichte von Gottlieb Traugott Bienert (1813–94) bei Dittrich, S. 58–73, um etwas von dem elementaren Zwang zum Erfolg dieses äußerst schwer arbeitenden und allmählich emporsteigenden Müllers zu verstehen; vgl. auch die Beispiele bei Witt, S. 36 (A. Krupp, A. Busch) und bei Eyberg, S. 56 (P. W. E. Steinmüller) für die antreibende Rolle nicht akzeptierter Not.

<sup>37</sup> C. Matschoß (Hg.), Werner Siemens, Berlin 1916, S. 28 f., 30 f.

<sup>38</sup> Vgl. Dittrich, S. 250; Witt, S. 40 ff.

<sup>39</sup> Natürlich sind hier Motiv und nachträgliche Legitimation schwer auseinanderzuhalten. Als repräsentatives Beispiel eines Liberalen, der privaten Erfolg und allgemeines Wohl in harmonischem Wechselverhältnis sah, vgl. wiederum Werner Siemens (bei Kocka, S. 81); zum Nationalismus Camphausens: Hartsough, S. 342. Für W. Siemens waren „die großen technischen Geschäftshäuser berufen, ihre ganze Kraft dafür einzusetzen, daß die Industrie ihres Landes im großen Wettkampfe der zivilisierten Welt die leitende Spitze oder wenigstens den ihr nach Natur und Lage ihres Landes zustehenden Platz einnimmt“ (Lebenserinnerungen, München 1966<sup>17</sup>, S. 298). Zu den nationalistischen, antibritischen Ressentiments als Motivation oder Rechtfertigung ökonomischen Erfolgs bei deutschen Unternehmern der Industriellen Revolution bereits: L. Hatzfeld, Der Anfang der deutschen Drahtindustrie, in: Tradition, Bd. 6 (1961), S. 250 f., Anm. 63; K. W. Hardach, Anglomanie und Anglophobie während der Industriellen Revolution in Deutschland, in: Schmollers Jb., Bd. 91 (1971), S. 153–181. Elemente einer zivilisatorischen und zugleich rationalen Entwicklungs-Vision in David Hansemanns Plädoyer für den Eisenbahnbau (Die Eisenbahnen und deren Aktionäre in ihrem Verhältnis zum Staate, Leipzig/Halle 1837); zur Öffentlichkeit der Debatten des Verwaltungsrates der Rheinischen Eisenbahn-Gesellschaft: K. Kumpmann, Die Entstehung der Rheini-

schen Eisenbahn-Gesellschaft 1830–1844, Essen-Ruhr 1910, S. 182 f.

<sup>40</sup> Vgl. Zunkel, S. 66 ff.; ebd. S. 30 ff. zum Zusammenhang zwischen Calvinismus und Arbeitsethik; dazu vor allem Weber, S. 17 ff.; doch vgl. Hellwig, S. 412.

<sup>41</sup> Thun, Bd. 1, S. 75 f. zu den Aachener Textilfabrikanten um 1870; zur Kritik des Unternehmers Hansemann an der Dividendenbesessenheit des Publikums schon 1837: Bergengrün, S. 193 ff.; zur Spekulationslust des breiten Publikums: Zunkel, S. 52 ff.; Rachel/Wallich, Bd. 3, S. 229; Kaelble, S. 92, 94.

<sup>42</sup> F. Harkort nach Witt, S. 75.

<sup>43</sup> Matschoß, Werner Siemens, S. 218; ähnlich S. 911. Das Krupp-Zitat nach Witt, S. 45.

<sup>44</sup> Vgl. unten S. 90 ff.

<sup>45</sup> Vgl. Redlich, Der Unternehmer, S. 322 ff.; Zorn, Typen, S. 35 f.; W. O. Henderson, England und die Industrialisierung Deutschlands, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Bd. 108 (1952), S. 264–294; Beau, S. 37–45, 68; F. Redlich, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der deutschen Teerfarbenindustrie, München/Leipzig 1914, S. 1 ff.; W. Kroker, Wege zur Verbreitung technologischer Kenntnisse zwischen England und Deutschland in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts, Berlin 1971, bes. S. 49 ff., 109 ff.; M. Schumacher, Auslandsreisen deutscher Unternehmer 1750–1851 unter besonderer Berücksichtigung von Rheinland und Westfalen, Köln 1968; H.-J. Braun, Technologische Beziehungen zwischen Deutschland und England, Düsseldorf 1974.

<sup>46</sup> Vgl. z. B. Groba, S. 9 zu dem Versuch des schlesischen Grafen von Maltzan (1733–1817), der so von seinen englischen Erfahrungen fasziniert war, daß er auf seinen Gütern ein schlesisches Manchester aus dem Boden zu stampfen versuchte und scheiterte; wahrscheinlich ist auch der geringe Markterfolg der technisch so fortschrittlichen, strikt an englischen Beispielen orientierten Produkte Harkorts (in den 1820er Jahren) derart zu erklären. Carl Gottlieb Haubolds sächsische Pionier-Maschinenbauanstalt scheiterte trotz bester englischer Verfahren immer wieder an dieser Disproportionalität zwischen importierter Technik und einheimischer Nachfrage. Vgl. Dittrich, S. 143 ff., bes. 150 ff. Und der technisch durchaus erfolgreiche „Bochumer Verein“ hatte Jahre ohne Gewinn zu überstehen.

<sup>47</sup> Harkort scheiterte zwar als Geschäftsmann, doch wirkte er, fasziniert vom englischen Beispiel, als vielseitiger Anreger und Propagandist des technisch-industriellen Fortschritts. Der Maschinenfabrikant Haubold drängte die sächsischen Textilverleger, doch endlich zu mechanisieren und ihm seine Maschinen abzukaufen. Dinnendahl lief hinter dem Pflug der damals noch bäuerlichen Gewerken her und beschwor sie, ihn eine Dampfmaschine für ihre Bergwerke bauen zu lassen. Der Gußstahlfabrikant Alfred Krupp arbeitete in den frühen Jahren als sein eigener Handlungsreisender, und zwar mit größter Energie.

<sup>48</sup> Dieser allerdings noch durch Detailuntersuchungen zu testende Grundgedanke in gewisser Abwandlung bei D. S. Landes, *The Structure of Enterprise in the Nineteenth Century*, in: XI<sup>e</sup> Congrès International des Sciences Historiques (Stockholm, 21–28, Août 1960), Rapports, Bd. 5, Uppsala 1960, S. 121.

<sup>49</sup> Vgl. Beutin, S. 67 ff.; Beau, S. 19 ff.; Zunkel, S. 69 ff., 75 ff.; Kaelble, S. 60 ff.

<sup>50</sup> Nach Beau, S. 66–68. – Die Aufstellung beinhaltet auch sehr kleine, handwerksähnliche Unternehmer. Zum Vergleich die Zahlen einer NDB-Auswertung bei Stahl, S. 228 ff.

<sup>51</sup> Vgl. K. Borchardt, Zur Frage des Kapitalmangels in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts in Deutschland, in: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, Bd. 173 (1961), S. 401–421, wd. in: R. Braun u. a. (Hg.), *Industrielle Revolution*, Köln/Berlin 1972, S. 216–236. R. Tilly, *Germany 1815–1870*, in: R. Cameron u. a., *Banking in the Early Stages of Industrialization*, New York 1967, S. 151–182; H. Winkel, Kapitalquellen und Kapitalverwendung am Vorabend des industriellen Aufschwungs in Deutschland, in: *Schmollers Jahrbuch*, Bd. 90/1 (1970), S. 275–301; E. Klein, Zur Frage der Industriefinanzierung im frühen 19. Jahrhundert, in: H. Kellenbenz (Hg.), *Öffentliche Finanzen und privates Kapital im späten Mittelalter und in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts*, Stuttgart 1971, S. 118–128.

<sup>52</sup> Nach Lundgreen, S. 292 ff., 309, 311, 316 ff., pass.

<sup>53</sup> Hahn, S. 81.

<sup>54</sup> Der in der Bilanz ausgewiesene Gewinn der Hauboldschen Maschinenfabrik schwankte 1841–1846 zwischen 6 und 83 % des ausgewiesenen Kapitals; sie war 1837 gegründet worden und verfügte 1842 über ein fixes Kapital von knapp 8000, ein zirkulierendes Kapital von knapp 1000 Taler; 1847 hatten sich diese Zahlen durch Selbstfinanzierung auf knapp 36 000 und 3500 Taler erhöht. Die Telegraphenbauanstalt Siemens & Halske in Berlin wurde 1847 mit 6843 Talern gegründet, sie stellte allerdings erst 1863 ihre erste Dampfmaschine auf; vom 1. 1. 1847 bis zum 1. 1. 1850 betrug ihr Gewinn 32 000 Taler. Die vergleichsweise große Maschinenfabrik, die Borsig 1837 in Berlin gründete, kostete 67 500 Taler. Fast genau so hoch war das Kapital einer großen Baumwollspinnerei und -weberei (Wilhelm Zais), die in Cannstadt 1835 mit 100 000 Gulden gegründet wurde. Vgl. Haubold, S. 30; Kocka, S. 59; Rachel/Willich, Bd. 3, S. 182; Klein, S. 120.

<sup>55</sup> Vgl. Bergengrün, S. 190; Arthur von Mayer, *Geschichte und Geographie der Deutschen Eisenbahnen von ihrer Entstehung bis auf die Gegenwart* 1890, Berlin 1891, Bd. 1, S. 192 zu den quantitativen Verkehrsanalysen vor Gründung der ersten deutschen Eisenbahn Nürnberg–Fürth.

<sup>56</sup> Auch für Bürgschaften pflegte man auf Familienangehörige zurückzugreifen. Vgl. P. Neubaur, *Matthias Stinnes und sein Haus*, Mülheim o. J., S. 304 ff. als einprägsames Beispiel.

<sup>57</sup> Die Zurückhaltung Beuths und der preußischen Regierung gegenüber Geldkrediten an nachsuchende Techniker und Unternehmer jetzt sehr deutlich bei Lundgreen; Klein, S. 126; W. Fischer, *Der Staat und die Industrialisierung in Baden*, Berlin 1962, S. 156 ff. – Zu den Großgrundbesitzern: H. Winkel, *Die Ablöskskapitalien aus der Bauernbefreiung in West- und Süddeutschland*, Stuttgart 1968; zu den Privatbankiers u. a.: Krüger, *Das Kölner Privatbankiergewerbe*; Rachel/Wallich, Bd. 3, S. 184 (über Gebr. Schickeler); Klein, S. 121 ff. (über süd- und südwestdeutsche Beispiele); P. Schwartz, *Die Entwicklungstendenzen im deutschen Privatbankiergewerbe*, Diss. Straßburg 1915, S. 42–47 (zu Sachsen und Berlin); zur Beteiligung der Privatbanken an den Aktiengesellschaften des Vormärz: P. C. Martin, *Frühindustrielles Gewerbe in der Rechtsform der AG*, in: W. Fischer (Hg.), *Beiträge zu Wirtschaftswachstum und Wirtschaftsstruktur im 16. und 19. Jahrhundert*, Berlin 1971, S. 208 f.; generell: Tilly, S. 159 ff.

<sup>58</sup> Vgl. Landes, S. 117 f.

<sup>59</sup> Vgl. Martin, S. 196 ff.; K. Bösselmann, *Die Entwicklung des deutschen Aktienwesens im 19. Jahrhundert*, Berlin 1939 (bezieht sich nur auf die Zeit bis 1850); Siemens, S. 297 und Hellwig, S. 414 zur Reserve führender Unternehmer gegen das Aktienwesen. Vgl. auch D. Eichholtz, *Junker und Bourgeoisie vor 1848 in der preußischen Eisenbahngeschichte*, Berlin 1962.

<sup>60</sup> Die im einzelnen sicher nicht genauen Zahlen nach Dr. Engel, *Die erwerbstätigen juristischen Personen insbesondere die Aktiengesellschaften im preußischen Staate*, Berlin 1876, S. 10 f.; danach fielen auf 27 Eisenbahngesellschaften 143 Millionen Taler (= 61 % des Gesamt-Aktienkapitals von ca. 225 Millionen); Bösselmann (S. 201) schätzt das im preußischen Eisenbahnwesen investierte Kapital auf 156 Millionen Taler; vgl. auch P. C. Martin, *Die Entstehung des preußischen Aktiengesetzes von 1843*, in: VSWG, Bd. 56 (1969), S. 500–502 mit korrigierten Zahlen bis 1843; H. Thieme, *Statistische Materialien zur Konzessionierung von Aktiengesellschaften in Preußen bis 1867*, in *Jb. f. Wirtschaftsgeschichte*, 1960/II, S. 286–300.

<sup>61</sup> Vgl. H. D. Krampe, *Der Staatseinfluß auf den Ruhrkohlenbergbau in der Zeit von 1800 bis 1865*, Köln 1961.

<sup>62</sup> Vgl. Martin, *Frühindustrielles Gewerbe*; Herrmann, S. 14 f.

<sup>62a</sup> Alle Zahlen für Preußen nach Engel, S. 10–17.

<sup>63</sup> Vgl. Schacht, S. 162–185; H. Blumberg, *Die Finanzierung*, in: H. Mottek u. a., *Studien zur Geschichte der Industriellen Revolution*, Berlin 1960, bes. S. 185, 196; F. Schunder, *Tradition und Fortschritt*, Stuttgart 1959.

<sup>64</sup> W. Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, Bd. 2, München/Leipzig 1922<sup>5</sup>, S. 110 ff. (hier: S. 120).

<sup>65</sup> Vgl. *Allgemeines Landrecht*, II, 8, §§ 483, 562, 566, 567–613, 642 ff.; entsprechende Bestimmungen im „Allgemeinen Deutschen Handelsgesetzbuch“ von 1861 und im Handelsgesetzbuch von 1900.

<sup>66</sup> Vgl. Hahn, S. 80 f., 89–93; Decker, S. 51 ff., 69; Kocka, S. 95; Dittrich, S. 152 f., 161; Thun, Bd. 1, S. 40 ff.

<sup>67</sup> Eine kurze Beschreibung der Buchführungsmethoden bei Siemens & Halske Berlin um 1860 bei: Kocka, S. 97; Haubold, S. 44 f. zur Chemnitzer Maschinen-Fabrik Haubold, die, obwohl 1837 gegründet, erst 1874 mit Abschreibungen begann, d. h. zu einer Zeit, als der Umfang des Kapitals bereits 110 000 Taler überschritten hatte.

<sup>68</sup> E. Roesky, Die Verwaltung und Leitung von Fabriken, Leipzig 1878, S. 7.

<sup>69</sup> C. G. Otto, Buchführung für Fabrikgeschäfte, Berlin 1850; C. G. Gottschalk, Die Grundlage des Rechnungswesens und ihre Anwendung auf industrielle Anstalten, Leipzig 1865; E. Stern, Vollständige Anleitung zur Buchführung für die Gewerbetreibenden, Darmstadt 1867.

<sup>69a</sup> Diesen Hinweis verdanke ich Herman Freudenberger, der dieses Thema zu erforschen beginnt. Vgl. auch B. S. Yamey, Accounting and the Rise of Capitalism, in: Journal of Accounting Research, Autumn 1974, S. 117–136.

<sup>70</sup> Vgl. Thun, Bd. 1, S. 38 zur Kritik an der technischen Inkompetenz Aachener Textilfabrikanten um 1870; Engelsing; Beau, S. 47 ff., 52 ff., 58 ff.

<sup>71</sup> Zum Folgenden: J. Kocka, Management und Angestellte im Unternehmen der Industriellen Revolution, in: R. Braun u. a. (Hg.), Gesellschaft in der industriellen Revolution, Köln/Berlin 1973, S. 162–201.

<sup>72</sup> Zu frühen Beispielen von Arbeitsordnungen vgl. Fischer, S. 356 f. (1837 ff.); O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung, Tübingen 1956, S. 154 ff. (zu Krupp); zu ihrer weiteren Verbreitung: ebd., S. 79. Vgl. die Kontorordnung von Harkorts „Mechanischer Werkstätte“ (1830) bei: Köllmann, Friedrich Harkort, S. 66 f., 187 f. Zum „ersten Verwaltungsgrundgesetz für die Leitung von industriellen Großbetrieben“ (1872) vgl. E. Schröder, Alfred Krupps Generalregulativ, in: Tradition, Bd. 1 (1956), S. 35–57. – Geschäftsordnungen und Instruktionen für einzelne Büros und Abteilungen fanden sich bei Siemens seit den 50er und 60er Jahren.

<sup>73</sup> So der ehemalige Offizier W. Siemens nach Kocka, Management und Angestellte, S. 178.

<sup>74</sup> So Werner Siemens 1868, ebd. S. 175.

<sup>75</sup> Vgl. L. H. A. Geck, Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, Berlin 1931; E. Michel, Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, Frankfurt 1953<sup>3</sup>; Decker; L. Puppke, Sozialpolitik und soziale Anschauungen frühindustrieller Unternehmer in Rheinland-Westfalen, Köln 1966; G. Adelman, Die soziale Betriebsverfassung des Ruhrbergbaus vom Anfang des 19. Jahrhunderts bis zum 1. Weltkrieg, Bonn 1962.

<sup>76</sup> Dazu J. Kocka, Industrielles Management: Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914, in VSWG, Bd. 56 (1969), S. 332–372; es

gab allerdings Literatur zu technologischen Problemen einzelner Industriezweige, zu Fragen des Unternehmensrechts, zu Arbeiterproblemen und seit den 50er Jahren über Fabrik-Buchhaltung.

<sup>77</sup> A. Emminghaus, *Allgemeine Gewerkslehre*, Berlin 1868, S. 9, 164. Die Dürener Klein- und Mittelbetriebe im Textil-, Metallverarbeitungs- und Papierbereich vermieden tatsächlich schriftliche Arbeits- und Betriebsordnungen, bis sie 1891 gesetzlich vorgeschrieben wurden (Decker, S. 61).

<sup>78</sup> H. J. Habakkuk, *Industrial Organisation Since the Industrial Revolution*, University of Southampton 1968, S. 4–15; Wiedenfeld, S. 59 ff.; Th. Vogelstein, *Die finanzielle Organisation der kapitalistischen Industrie*, in: *Grundriß der Sozialökonomik*, Bd. 6, Tübingen 1923<sup>4</sup>, S. 390 f., 393 ff.

<sup>79</sup> Vgl. Schröter/Becker, S. 199 ff., die betonen, daß die deutschen Maschinenbaufabriken um 1860 mit der Entwicklung spezialisierter Konstruktionsbüros selbst den englischen voraus waren. Kocka, *Unternehmensverwaltung*, S. 135 ff. zur Entwicklung der Abteilungsstruktur und zu den daraus folgenden Leitungsproblemen bei Siemens.

<sup>80</sup> Vgl. Dittrich, S. 150 ff. (zu Haubold, der diesen deutsch-englischen Unterschied um 1830 klar erkannte).

<sup>81</sup> Vgl. zur Gutehoffnungshütte: E. Maschke, *Es entsteht ein Konzern*, Oberhausen 1969, S. 19–31; zur intensiven Diversifikation der „Mechanischen Werkstätte“ Harkorts um 1820: Köllmann, *Frühe Unternehmer*, S. 11 ff.; zu Borsigs ausgreifender Diversifikation um 1840: Witt, S. 93; zu den schlesischen Gründungen: Fuchs, S. 32 ff.; zu den Montanindustriellen an der Saar: Hellwig, S. 409, 415. – Vgl. auch Herrmann, S. 10, 22 ff.; zu frühen Gründungen „auf der grünen Wiese“: Martin, *Frühindustrielles Gewerbe*, S. 204–206.

<sup>82</sup> Vgl. O. Schwarz, *Die Betriebsformen der modernen Großindustrie*, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, Bd. 25 (1869), S. 595.

<sup>83</sup> J. Hansen, *Gustav von Mevissen 1815–1899*, Berlin 1906, Bd. 1, S. 408.

<sup>84</sup> Vgl. Strousberg und sein Wirken von ihm selbst geschildert, Berlin 1876, S. 405–421; G. Reitböck, *Der Eisenbahnkönig Strousberg*, in: *Beiträge zur Geschichte der Technik und Industrie*, Bd. 14 (1924), S. 65–84; und besonders den Vergleich von B. H. Strousberg und J. I. Merès bei F. Redlich, *Two Nineteenth-Century Financiers and Autobiographers*, in: *Economy and History*, Bd. 10 (1967), S. 37–128, bes. 113–128.

<sup>85</sup> Strousberg konnte keine der beiden verwenden: Einerseits verfügte er über keine eng zusammenhaltende Großfamilie, war vielmehr viel gewandert und neu in Deutschland. Andererseits war er der Typ des Anti-Bürokraten par excellence.

<sup>86</sup> Vgl. J. Kocka, *Family and Bureaucracy in German Industrial Management*, in: *BHR*, Bd. 45 (1971), S. 137–140; Kaelble, S. 28; Decker, S. 30; Dittrich, S. 60 ff., 252 ff.; Eyberg, S. 127 f.

<sup>87</sup> Vgl. Strousberg, S. 158 ff.; Kumpmann, S. 165 ff., 178 ff., 180 f., 183 ff., 245 ff. Was den Einfluß öffentlicher Bürokratien auf das entstehende Eisenbahn-Management angeht, bestanden deutliche Unterschiede zwischen Deutschland und den USA. Vgl. dazu A. D. Chandler, *The Railroads*, in: BHR, Bd. 39 (1965), S. 16–40. Allgemein zu Deutschland und mit Beispielen aus dem Siemens-Unternehmen: Kocka, *Family and Bureaucracy*, S. 140 ff.; ferner: C. Helfer, *Über militärische Einflüsse auf die industrielle Entwicklung Deutschlands*, in: Schmollers Jb., Bd. 83 (1963), S. 597–609.

<sup>88</sup> In einem Privatbrief an seinen Bruder Carl, 28. Februar 1870, in: Kocka, *Unternehmensverwaltung*, S. 90.

### *V. Auf dem Weg zum Organisierten Kapitalismus*

<sup>1</sup> Vgl. W. G. Hoffmann u. a., *Das Wachstum der Deutschen Wirtschaft seit der Mitte des 19. Jahrhunderts*, Berlin etc. 1965, S. 63, 204 ff., 454 ff.; R. Wagenführ, *Die Industriewirtschaft*, Berlin 1933, S. 56 ff.; A. Spiethoff, *Die wirtschaftlichen Wechsellagen*, Bd. 1, Tübingen/Zürich 1955; J. A. Schumpeter, *Business Cycles*, Bd. 1, New York 1939.

<sup>2</sup> Diese Strukturveränderungen sind Teil eines generellen Wandlungsprozesses, der als Übergang zum „Organisierten Kapitalismus“ beschrieben werden kann und – mit vielen Modifikationen und zeitlichen Verschiebungen – auch in anderen westlichen Industrieländern stattfand. Vgl. H. A. Winkler (Hg.), *Organisierter Kapitalismus*, Göttingen 1973.

<sup>3</sup> Vgl. Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, Bd. 3, S. 835–838.

<sup>4</sup> Während des gesamten Zeitraums war die Marktbeherrschung des Syndikats fast perfekt: sein Marktanteil belief sich auf 80–90 %. – Vgl. K. Wiedenfeld, *Ein Jahrhundert rheinischer Montanindustrie 1815–1915*, Bonn 1916, S. 111; W. N. Parker, *Entrepreneurship, Industrial Organization, and Economic Growth*, in: JEH, Bd. 14 (1954), S. 384 ff.

<sup>5</sup> W. Rathenau, *Von kommenden Dingen*, Berlin 1918, S. 144. – Als Phänomen der Entfremdung kritisiert dasselbe W. Sombart (*Der Bourgeois*, München/Leipzig 1913, S. 212 ff.).

<sup>6</sup> Vgl. zum Beispiel die Aussage von Werner Siemens in einem Privatbrief an seinen Bruder Carl 1884: „Der bloße Geldgewinn ... ist zwar recht angenehm, bildet aber nicht die Grundlage unserer Geschäfte und gewährt keine Garantie der Dauer. Ich will aber wenigstens das Berliner Geschäft als dauernde Institution der Familie fortbestehen lassen!“ (Matschoß, *Werner von Siemens*, S. 837.)

<sup>7</sup> Zum folgenden genauer: J. Kocka, *Siemens und der aufhaltsame Aufstieg der AEG*, in: *Tradition*, Bd. 17 (1972), S. 125–142; Kocka, *Unternehmensverwaltung*, S. 319–335.

<sup>8</sup> Es ist zu betonen, daß auch angestellte Unternehmer eine Identifi-

kation mit „ihrem“ Unternehmen entwickelten, die sie zögern ließ, in größere Fusionen einzutreten, bis sie schließlich von aggressiveren Gegnern dazu gezwungen wurden; vgl. Wiedenfeld, *Das Persönliche*, S. 92 f.; H. Böhme, Emil Kirdorf I, in: *Tradition*, Bd. 13 (1968), S. 286, 290 ff.

<sup>9</sup> Als ein Beispiel unter vielen die Entwicklung des Familien-Maschinenbauunternehmens Haubold in Chemnitz, das 1837 gegründet wurde und 1939 ca. 1200 Arbeiter beschäftigte: Haubold, bes. S. 64 (zur Familienpolitik als Grenze von Expansion und Diversifikation).

<sup>10</sup> Auf der Strecke blieben im Konzentrationsprozeß an der Ruhr vor 1914 z. B. die reinen Hochöfen- und die reinen Walzwerke, die es aus irgendwelchen Gründen ablehnten, sich entweder durch Angliederung bestehender Werke oder durch innere Expansion in gemischte Unternehmen zu vergrößern; dazu Wiedenfeld, *Ein Jahrhundert*, S. 129 f. – Es mag sein, daß hierin ein wichtiger Unterschied zwischen der deutschen und der französischen Entwicklung liegt. Auf der französischen Seite fehlte es an *genügend vielen und genügend starken* Aktiengesellschaften ohne Familienkontrolle, die die Familienorientierung der anderen in der skizzierten Weise um ihre gesamtwirtschaftlich bremsende Wirkung hätten bringen können. Dagegen hing es mit der „verspäteten“ und dann besonders heftigen Industrialisierung in Deutschland zusammen, daß in den genannten Branchen genügend viele und starke Aktiengesellschaften seit dem zweiten Jahrhundertdrittel neu entstanden (statt sich aus älteren Familienunternehmen heraus zu entwickeln). Zu Frankreich: D. S. Landes, *French Entrepreneurship and Industrial Growth in the Nineteenth Century*, in: *JEH*, Bd. 9 (1949), S. 45–61.

<sup>11</sup> Als theoretische Begründung dieses Zusammenhanges vgl. Penrose, bes. S. 65–151.

<sup>12</sup> Dazu am besten: Wiedenfeld, *Ein Jahrhundert*, S. 77–152; H. G. Heymann, *Die gemischten Werke im deutschen Großisen-gewerbe*, Stuttgart/Berlin 1904; A. Troß, *Der Aufbau der Eisen- und eisenverarbeitenden Industrie-Konzerne Deutschlands*, Berlin 1923.

<sup>13</sup> Vgl. Kocka, *Unternehmensverwaltung*, S. 319 ff., 368 ff.; Redlich, *Die volkswirtschaftliche Bedeutung*, S. 8 f., 18–23; Beer, S. 94 ff., 115 ff.

<sup>14</sup> Zum Folgenden: Wiedenfeld, *Das Persönliche*, S. 73 ff.; Haubold, S. 53–64; H. von Beckerath, *Der moderne Industrialismus*, Jena 1930, S. 61 f.; Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, Bd. 3, S. 793 f.

<sup>15</sup> Vgl. ebd. S. 784–829; Vogelstein, S. 390–412; M. Stemme-Sogemeier, *Bielefeld und seine Industrie*, Trautheim 1953<sup>8</sup>, 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.

<sup>16</sup> Generell zur Problematik vgl. A. D. Chandler u. H. Daems, *Introduction*, in: H. Daems u. H. van der Wee (Hg.), *The Rise of Managerial Capitalism*, Den Haag 1974, S. 1–34, bes. S. 15 ff.; sowie J. Kocka,

Expansion-Integration-Diversifikation. Wachstumsstrategien industrieller Großunternehmen in Deutschland vor 1914, in: H. Winkel (Hg.), *Industrie und Gewerbe im 19./20. Jahrhundert*, Berlin 1975, S. 203 ff.

<sup>17</sup> Vgl. K. Wiedenfeld, *Kartelle und Konzerne*, Berlin/Leipzig 1927; H. Levy, *Industrial Germany. A Study of its Monopoly Organisations and their Control by the State* (1935), New York 1966<sup>2</sup>; Zahlen nach: H. Wagenführ, *Kartelle in Deutschland*, Nürnberg 1931, S. XIII; H. König, *Kartelle und Konzentration*, in: H. Arndt (Hg.), *Die Konzentration in der Wirtschaft*, Bd. 1, Berlin 1960, S. 303–332, bes. 310 f.; V. Holzschuher, *Soziale und ökonomische Hintergründe der Kartellbewegung*, Diss. Erlangen/Nürnberg 1962; E. Maschke, *Grundzüge der deutschen Kartellgeschichte bis 1914*, Dortmund 1964; R. Liefmann, *Kartelle und Trusts und die Weiterbildung der volkswirtschaftlichen Organisation*, Stuttgart 1910<sup>2</sup>; ders., *Kartelle, Konzerne und Trusts*, Stuttgart 1930<sup>9</sup>; eine gute Fallstudie: H. Luthgen, *Das Rheinisch-Westfälische Kohlensyndikat in der Vorkriegs-, Kriegs- und Nachkriegszeit und seine Probleme*, Leipzig/Erlangen 1926. – Ebd. S. 229, zur Analyse der relativ stetigen Kohlepreisentwicklung unter dem Syndikat 1893 bis 1914 im Vergleich zu den vorausgegangenen Jahren; und A. Klotzbach, *Der Roheisenverband*, Düsseldorf 1926, S. 262 ff. zur größeren Stetigkeit der Preise des syndizierten Roheisens in Deutschland im Vergleich zu englischen und amerikanischen Preisen.

<sup>18</sup> Vgl. H. Rosenberg, *Große Depression und Bismarckzeit*, Berlin 1967; H. Kaelble, *Industrielle Interessenpolitik in der Wilhelminischen Gesellschaft*. Centralverband Deutscher Industrieller 1895–1914, Berlin 1967; K. Saul, *Staat, Industrie, Arbeiterbewegung im Kaiserreich, 1903–1914*, Düsseldorf 1974.

<sup>19</sup> Vgl. A. Weber, *Die rheinisch-westfälischen Provinzialbanken und die Krisis*, Leipzig 1903, S. 337: von 18 im Jahre 1901 an der Berliner Börse notierten, in den Jahren 1896–1900 entstandenen Rheinisch-Westfälischen Industrie-Aktiengesellschaften waren 16 aus Umgründungen hervorgegangen und nur 2 neu gegründet worden.

<sup>20</sup> Vgl. O. Jeidels, *Das Verhältnis der deutschen Großbanken zur Industrie mit besonderer Berücksichtigung der Eisenindustrie*, Leipzig 1905; E. Riesser, *Die deutschen Großbanken und ihre Konzentration*, Jena 1910<sup>3</sup>; M. Gehr, *Das Verhältnis zwischen Banken und Industrie in Deutschland seit der Mitte des 19. Jahrhunderts bis zur Bankenkrise von 1931*, Diss. Stuttgart 1959.

<sup>21</sup> Vgl. Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, Bd. 3, S. 213 f.; Hoffmann, S. 454 ff., 773 ff.; R. Passow, *Die wirtschaftliche Bedeutung und Organisation der Aktiengesellschaften*, Jena 1907, S. 7–12.

<sup>22</sup> Vgl. ebd. S. 127–211 als Analyse von Verfassungsrecht und Verfassungswirklichkeit in den Aktiengesellschaften vor 1914; F. Eulenburg, *Die Aufsichtsräte der deutschen Aktiengesellschaften*, in: *Jbb. für Nationalökonomie und Statistik*, Bd. 32 (1906), S. 92–109; Sombart, *Der Moderne Kapitalismus*, Bd. 3, S. 740 f.; Jeidels, S. 143 ff.

<sup>23</sup> Vgl. Jeidels, S. 162–268.

<sup>24</sup> Das Kirdorf-Zitat in: Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 116, Leipzig 1916, S. 285; weiter: Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 429 ff.; Gehr, S. 62 ff.; Jeidels, S. 233 ff., 258–272; Wiedenfeld, Das Persönliche, S. 104–107; Carl Fürstenberg, Die Lebensgeschichte eines deutschen Bankiers, Wiesbaden [1961], S. 165 f., 175, 394 f.; W. Hagemann, Das Verhältnis der deutschen Großbanken zur Industrie, Diss. Berlin [1931], S. 18 ff.; zu den Selbstfinanzierungsraten: W. G. Hoffmann, Die unverteilteten Gewinne der Aktiengesellschaften in Deutschland 1871–1957, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Bd. 115 (1959), S. 271–291, bes. 277, 281 f.; Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 327; sowie R. Tilly, The Growth of Large-scale enterprise in Germany since the Middle of the Nineteenth Century, in: Daems/van der Wee, S. 145–169. – Vgl. R. Hilferding, Das Finanzkapital, Wien 1910.

<sup>25</sup> Vgl. A. Riedler, Emil Rathenau und das Werden der Großwirtschaft, Berlin 1916, S. 30 ff., 144 ff.; Manegold, Das Verhältnis, S. 164–187; K.-H. Manegold, Universität, Technische Hochschule und Industrie, Berlin 1970.

<sup>26</sup> 1825–57 entstanden an deutschen Universitäten bereits elf chemische Institute. Sie bildeten Chemiker aus, bevor die moderne chemische Industrie entstand. Vgl. Sombart, Der moderne Kapitalismus, Bd. 3, S. 890.

<sup>27</sup> Vgl. J. J. Beer, The Emergence of the German Dye Industry, Urbana 1959, S. 57–93; Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 139 f.; Manegold, Das Verhältnis, S. 179 ff.

<sup>28</sup> Dazu W. Treue, Erfinder und Unternehmer, in: Tradition, Bd. 8 (1963), S. 255–271; W. Treue, Eugen Langen und Nic. August Otto. Zum Verhältnis von Unternehmer und Erfinder, Ingenieur und Kaufmann, München 1963.

<sup>29</sup> Vgl. H. Hartmann, Education for Business Leadership. The Role of the German „Hochschulen“, Paris (OECE) 1955, S. 18 ff.; H. Hartmann, Die Akademiker in der heutigen Unternehmerschaft, in: Tradition, Bd. 4 (1959), S. 133–148.

<sup>30</sup> Vgl. Beer, S. 91 f.; Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 363 ff.; zu ähnlichen Tendenzen in der Montanindustrie: Wiedenfeld, Das Persönliche, S. 66 ff.

<sup>31</sup> Vgl. F. Pinner, Emil Rathenau und das elektrische Zeitalter, Leipzig 1918, S. 126 ff.; F. Redlich, Die volkswirtschaftliche Bedeutung, S. 8 f.; Beer, S. 94 ff.

<sup>32</sup> Vgl. Kocka, Industrielles Management, S. 337 ff.

<sup>33</sup> Vgl. F. E. Farrington, Commercial Education in Germany, New York 1914, S. 23; ebd. S. 144 zu Höheren Handelsschulen.

<sup>34</sup> Dazu im einzelnen: Kocka, Industrielles Management, S. 347 ff.; F. Redlich, Academic Education for Business, in: BHR, Bd. 31 (1957), S. 35–91, bes. S. 48 ff.; A. Isaac, Die Entstehung der wissenschaftlichen

Betriebswirtschaftslehre in Deutschland seit 1898, Berlin 1923; W. Böhme, Ein Vierteljahrhundert Verband Deutscher Diplom-Kaufleute e. V., in: Der Diplom-Kaufmann, Bd. 10 (1930), S. 247–259; Hartmann, Education, S. 18 ff.

<sup>35</sup> Vgl. Kocka, Industrielles Management, S. 356–360, 365 ff.

<sup>36</sup> Am Beispiel Siemens untersucht bei: Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 363–382, 547 ff.; für die Weimarer Republik: O. H. von der Gablentz, Industriebürokratie, in: Schmollers Jahrbuch, Bd. 50 (1926), S. 539–572.

<sup>37</sup> Einzelheiten und Quellen bei: Kocka, Industrielles Management, S. 347–356; zur ähnlichen Argumentation von deutschen Unternehmern in den 1950er Jahren: H. Hartmann, Authority and Organization in German Management, Princeton 1959.

<sup>38</sup> Vgl. Neuloh, S. 151 ff.

<sup>39</sup> Vgl. z. B. Fürstenberg, S. 135, zur Bedeutung der „leitenden Persönlichkeit“.

<sup>40</sup> Zu dieser Organisationsform wie auch zum stärker dezentralisierten Typus, der im folgenden diskutiert wird, vgl. A. D. Chandler, Strategy and Structure, Cambridge, Mass. 1962; vgl. auch seinen Beitrag über amerikanische Unternehmen in der Cambridge Economic History of Europe, Bd. 7 (vorauss. 1975).

<sup>41</sup> Vgl. J. Huret, Die A.E.G., in: Organisation, Bd. 10 (1908), S. 608 f.; Beispiele aus den 20er Jahren angedeutet bei R. Brady, The Rationalization Movement in German Industry. A Study in the Evolution of Economic Planning, Berkeley, Calif. 1933, S. 121, 172 f., 178 f.; Maschke, Ein Konzern, S. 62 f. (zur Dezentralisierungspolitik von Paul Reusch in der Gutehoffnungshütte); Kocka, Family, S. 152–155 zu Siemens & Halske.

<sup>42</sup> Als „entrepreneurial enterprise“ bezeichnet neuerdings Chandler diese Zwischenform zwischen dem traditionellen „personal enterprise“ (Eigentümer, Unternehmer und Manager identisch) und dem immer häufigeren „managerial enterprise“ (klare Trennung von Besitz und Kontrolle). Vgl. Chandler/Daems, Introduction, in: Daems/van der Wee, S. 5 f.

<sup>43</sup> Vgl. Böhme, S. 284 f., 290 (zu E. Kirdorf); allgemein: Kocka, Industrielles Management, S. 341.

<sup>44</sup> Vgl. G. Schmoller, Wesen und Verfassung der großen Unternehmungen (Zur Social- und Gewerbepolitik der Gegenwart, Leipzig 1890, S. 372–440), S. 388–394; J. Burnham, Das Regime der Manager, Stuttgart 1948; eine kritische Übersicht über einige Stellungnahmen zum angestellten Unternehmer bei: H. Pross, Manager und Aktionäre in Deutschland, Frankfurt 1965, S. 12–42; J. Meynaud, Technocracy, London 1964. – Vgl. für die neuere Zeit auch: H. Pross u. K. W. Boetticher, Manager des Kapitalismus, Frankfurt 1971; W. Zapf, Die deutschen Manager. Sozialprofil und Karrieren, in: Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht, München 1965<sup>2</sup>, S. 136–149; Biermann.

<sup>45</sup> Vgl. Rathenau, S. 140 ff.; W. Rathenau, *Reflexionen*, Leipzig 1912, S. 81 ff.; W. von Moellendorff, *Deutsche Gemeinwirtschaft*, Berlin 1916.

<sup>46</sup> Vgl. D. Granick, *Der europäische Manager*, Düsseldorf/Wien 1967, S. 62 ff. – Spätestens in den 1960er Jahren dürften diese anachronistischen Wertungen allerdings weitgehend verschwunden sein.

<sup>47</sup> Vgl. oben S. 90 ff.

<sup>48</sup> Vgl. auch für die jüngste Zeit und hinsichtlich einiger sozialgeschichtlicher Veränderungen, die hier nicht diskutiert werden können: M. M. Postan, *An Economic History of Western Europe 1945–1964*, London 1967, S. 290 ff.

<sup>49</sup> Zu E. Kirdorf: Böhme; zu Jencke: W. A. Boelcke (Hg.), *Krupp und die Hohenzollern in Dokumenten*, Frankfurt 1970<sup>2</sup>, S. 118–134, 277; zu Hugenberg: D. Guratzsch, *Macht durch Organisation*, Düsseldorf 1973; zu Hilger: Perlick, S. 161 f.

<sup>50</sup> So als Vermutung für die Zeit nach 1945 bei Postan, S. 275 ff.; dagegen J. Schumpeter, *Der Unternehmer in der Volkswirtschaft von heute*, in: B. Harms (Hg.), *Strukturwandlungen der Deutschen Volkswirtschaft*, Berlin 1928, S. 303–326.

<sup>51</sup> Vgl. K. Hax, *Wandlungen der Gewinnvorstellungen*, in: *Gestaltwandel der Unternehmung*, Berlin 1954, S. 209.

<sup>52</sup> In der sozialwissenschaftlichen Literatur werden die neuen angestellten Unternehmer häufig mit den „tycoons“ der Industriellen Revolution verglichen und auf diese Weise scharfe Unterschiede zwischen den leitenden Angestellten des 20. und den Besitzer-Unternehmern des 19. Jahrhunderts herausgearbeitet. So zum Beispiel bei P. A. Baran and P. M. Sweezy, *Monopoly Capital*, New York/London 1968, S. 29 ff. (für die amerikanische Seite). Zumindest für die deutsche Situation bedeutet dies eine problematische Verkürzung, da jener spekulative „tycoon“ keineswegs der vorherrschende Unternehmertyp der Industriellen Revolution war. Gerade auf diesem Gebiet zeigt sich eine starke Kontinuität zwischen Industrieller Revolution und Organisiertem Kapitalismus.

<sup>53</sup> Vgl. Hoffmann, *Die unverteilten Gewinne*; zur entsprechenden Politik der AEG-Unternehmensleitung gegenüber der Generalversammlung: Pinner, S. 384 ff.; W. Rathenau, *Zur Kritik der Zeit*, Berlin 1919<sup>16/17</sup>, S. 207. – Doch ist zu betonen, daß sich die großen Familienunternehmen des 19. und 20. Jahrhunderts in der Regel in dieser Hinsicht nicht viel anders verhielten.

<sup>54</sup> Vgl. zu England: C. Ericson, *British Industrialists: Steel and Hosiery 1850–1950*, London 1959; entsprechende Untersuchungen für Deutschland wären erforderlich und möglich.

<sup>55</sup> Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, Bd. 3, S. 19 ff. (mit Beispielen). – Sachtler (S. 41) untersuchte die Herkunft von 1300 Direktoren und Besitzer-Unternehmern, die im Reichshandbuch der Deutschen Gesellschaft (Berlin 1930/31) verzeichnet waren, und kam zu folgenden Herkunftsverteilungen (leider ohne nähere Definitionen):

Herkunft	Direktoren	Besitzer-Unternehmer
Arbeiter, Kleinbürger	12 %	8 %
Mittelstand	34 %	25 %
Höhere Gesellschaft	34 %	12 %
Großunternehmer	20 %	55 %

Aber vgl. Stahl, S. 104, 126, 155, 160. Stahl untersucht einen Querschnitt von bekannteren, in der NDB behandelten Unternehmen und findet, daß die angestellten Unternehmer im Durchschnitt aus etwas „besseren“ Familien stammten als die Eigentümer-Unternehmer.

<sup>56</sup> Nach Sachtler, S. 41; ähnlich die Resultate bei Stahl, S. 228 ff.

<sup>57</sup> Kaelbles Untersuchung der sozialen Herkunft von führenden Unternehmern zeigt keine Zunahme des Anteils der Aufsteiger aus unteren Schichten gegen Ende des 19. Jahrhunderts (Sozialer Aufstieg, S. 52). – Stahls Ergebnisse (S. 104, 155) weisen darauf hin, daß die Söhne von Beamten und Angestellten gehobener und höherer Positionen unter den angestellten Unternehmern häufiger, die Söhne von Handwerkern und Händlern in dieser Gruppe seltener vertreten waren als in der Gruppe der Eigentümer-Unternehmer.

<sup>58</sup> Die nächsten Absätze auf der Basis von Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 383–459; W. Rathenau, Geschäftlicher Nachwuchs, in: Zur Kritik der Zeit, Berlin 1912, S. 206–218; Sombart, Der moderne Kapitalismus, Bd. 3, S. 3–22, 736–747; Beckerath, S. 37 ff., 58 ff., 231 ff.; Wiedenfeld, Das Persönliche, S. 101 ff.

<sup>59</sup> So jedenfalls auf der Basis eines in dieser Hinsicht möglicherweise sehr ungenauen Materials: Stahl, S. 245.

<sup>60</sup> Als Überblick über die rechtlichen Kompetenzen dieser Organe und deren historische Entwicklungen, sowie über die verschiedenen Gesellschaftsformen (auch die hier nicht behandelte GmbH): A. Hueck, Gesellschaftsrecht, München/Berlin 1953<sup>4</sup>.

<sup>61</sup> Dazu Beckerath, S. 60 f., 233 f.; Kocka, Unternehmensverwaltung, S. 383–462; zur Zusammensetzung der Aufsichtsräte um 1905: Eulenburg, Die Aufsichtsräte.

<sup>62</sup> Vgl. Sombart, Der moderne Kapitalismus, Bd. 3, S. 738.

<sup>63</sup> Vgl. J. Herle, Die Stellung des Verbandsgeschäftsführers in der Wirtschaft, Berlin 1926; Beckerath, S. 242 f.

<sup>64</sup> Nach Sombart, Der moderne Kapitalismus, Bd. 3, S. 746 f.

<sup>65</sup> Vgl. oben S. 45 f.

<sup>66</sup> Die weitgehende Konzentration auf systematisches Management und Großunternehmertum rechtfertigt sich für das späte 19. und frühe 20. Jahrhundert auch dadurch, daß diese die zukunftsweisenden Tendenzen verkörperten, einen steigenden Anteil an der gesamten Unternehmerschaft darstellten und gesamtwirtschaftliche Wirkungen ausübten, die über die der kleinen und mittleren Unternehmer hinausgingen.

## VERZEICHNIS DER BENUTZTEN LITERATUR

- Abel, W. u. a., *Handwerksgeschichte in neuer Sicht*, Göttingen 1970.
- Abraham, K., *Der Strukturwandel im Handwerk in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts*, Köln 1955.
- Adelmann, G., *Führende Unternehmer im Rheinland und in Westfalen 1850—1914*, in: *Rheinische Vierteljahrsblätter*, Jg. 35 (1971), S. 335 bis 352.
- ders., *Die soziale Betriebsverfassung des Ruhrbergbaus vom Ausgang des 19. Jahrhunderts bis zum Ersten Weltkrieg*, Bonn 1962.
- Aitken, H. G. J. (Hg.), *Explorations in Enterprise*, Cambridge, Mass. 1965.
- Alexander, A. P., *The Supply of Entrepreneurship*, in: *EEH*. 2nd ser., Bd. 4 (1966/67), S. 136—149.
- Arndt, H. (Hg.), *Die Konzentration in der Wirtschaft*, 2 Bde., Berlin 1971<sup>2</sup>.
- Arps, L., *Deutsche Versicherungsunternehmer*, Karlsruhe 1968.
- Abmann, K., *Verlag — Manufaktur — Fabrik*, in: Abel, S. 245—251.
- Baar, L., *Die Berliner Industrie in der industriellen Revolution*, Berlin 1966.
- Baran, P. A. u. Sweezy, P. M., *Monopoly Capital*, New York 1968.
- Barkhausen, M., *Der Aufstieg der rheinischen Industrie im 18. Jahrhundert und die Entstehung eines industriellen Großbürgertums*, in: *Rheinische Vierteljahrsblätter*, Bd. 19 (1954), S. 135—178.
- ders., *Unternehmertum im westdeutschen und im nord- und südniederländischen Raum bei der Entstehung der neuzeitlichen Industrie im 18. Jahrhundert*, in: *VSWG*, Bd. 45 (1958), S. 168—245.
- Bauert-Keetmann, J., *Deutsche Industriepioniere*, Tübingen 1966.
- Baughman, J. P. (Hg.), *The History of American Management*, Englewood Cliffs, N. J. 1969.
- Beau, H., *Das Leistungswissen des frühindustriellen Unternehmertums in Rheinland und Westfalen*, Köln 1968.
- Beckerath, H. von, *Der moderne Industrialismus*, Jena 1930.
- Beer, J. J., *The Emergence of the German Dye Industry*, Urbana 1959.
- Bein, A., *Friedrich Hammacher. Lebensbild eines Parlamentariers und Wirtschaftsführers 1824—1904*, Berlin 1932.
- Bendix, R., *Herrschaft und Industriearbeit* (engl.: *Work and Authority*, 1956), Stuttgart 1960.
- Berdrow, W., *Alfred Krupp*, 2 Bde., Berlin 1928<sup>2</sup>.
- Bergengrün, A., *David Hansemann*, Berlin 1901.
- Beutin, L., *Die märkische Unternehmerschaft in der frühindustriellen Zeit*, in: *Westfälische Forschungen*, Bd. 10 (1957), S. 64—74.
- ders., *Geschichte der südwestfälischen Industrie- und Handelskammer zu Hagen und ihrer Wirtschaftslandschaft*, Hagen 1956.

- Biermann, B., Die soziale Struktur der Unternehmerschaft, Stuttgart 1971.
- Blumberg, H., Die deutsche Textilindustrie in der industriellen Revolution, Berlin 1965.
- ders., Die Finanzierung . . . , in: H. Mottek u. a., Studien zur Geschichte der Industriellen Revolution, Berlin 1960.
- Böhme, H., Der Weg zur Großmacht. Studien zum Verhältnis von Wirtschaft und Staat während der Reichsgründungszeit 1848—1881, Köln 1972<sup>2</sup>.
- ders., Gründung und Anfänge des Schaaffhausenschen Bankvereins . . . , in: Tradition, Bd. 10 (1965), S. 189—212; Bd. 11 (1966), S. 34—56.
- ders., Emil Kirdorf, Überlegungen zu einer Unternehmerbiographie, in: Tradition, Bd. 13 (1968), S. 282—300; Bd. 14 (1969), S. 21—48.
- Böhme, W., Ein Vierteljahrhundert Verband Deutscher Diplom-Kaufleute e. V., in: Der Diplom-Kaufmann, Bd. 10 (1930), S. 247—259.
- Boelcke, W. A. (Hg.), Krupp und die Hohenzollern in Dokumenten, Frankfurt 1970<sup>2</sup>.
- Bösselmann, K., Die Entwicklung des deutschen Aktienwesens im 19. Jahrhundert, Berlin 1939.
- Borchardt, K., Die Industrielle Revolution in Deutschland, München 1972.
- ders., Zur Frage des Kapitalmangels in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts in Deutschland, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 173 (1961), S. 401—421, wd. in Braun u. a., Industrielle Revolution, S. 216—236.
- Borst, O., Staat und Unternehmer in der Frühzeit der württembergischen Industrie, in: Tradition, Bd. 11 (1966), S. 201—217.
- Brady, R., The Rationalization Movement in German Industry. A Study in the Evolution of Economic Planning, Berkeley, Calif. 1933.
- Braun, H.-J., Technologische Beziehungen zwischen Deutschland und England, Düsseldorf 1973.
- Braun, R., Industrialisierung und Volksleben, Erlenbach—Zürich 1960.
- ders., Sozialer und kultureller Wandel in einem ländlichen Industriegebiet, Erlenbach—Zürich 1965.
- ders., Zur Einwirkung soziokultureller Umweltbedingungen auf das Unternehmerpotential und das Unternehmerverhalten, in: W. Fischer (Hg.), Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Probleme der frühen Industrialisierung, Berlin 1968, S. 248 ff.
- ders., u. a. (Hg.), Industrielle Revolution, Köln 1972.
- ders. u. a. (Hg.), Gesellschaft in der industriellen Revolution, Köln 1973.
- Brentano, L., Der Unternehmer, Berlin 1907.
- Briefs, G., Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart 1934.
- Brinkmann, C., Zur Wirtschaftsgeschichte der deutschen Unternehmungen, Berlin 1942.
- Burnham, J., Das Regime der Manager, Stuttgart 1948.
- Cameron, R. E., Founding the Bank of Darmstadt, in: EEH., Bd. 8 (1955/56), S. 113—130; dt. in: Tradition, Bd. 2 (1957), S. 104 ff.

- Chandler, A. D., *The Railroads*, in: BHR, Bd. 39 (1965), S. 16—40.
- ders., *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass. 1962.
- ders. u. H. Daems, *The Rise of Managerial Capitalism and its Impact on Investment Strategy in the Western World and Japan*, in: H. Daems u. H. von der Wee (Hg.), *The Rise of Managerial Capitalism*, Introduction, in: ebd., S. 1—34.
- Chandler, A. D. u. Redlich, F., *Recent Developments in American Business Administration and their Conceptualization*, in: BHR, Bd. 35 (1961), S. 1—27.
- Cochran, Th. C., *The Entrepreneur in Economic Change*, in: EEH. 2nd. ser., Bd. 3 (1965/66), S. 25—38.
- ders., *Cultural Factors in Economic Growth*, in: JEh, Bd. 20 (1960), S. 515—530.
- Coym, P., *Unternehmensfinanzierung im frühen 19. Jahrhundert. Dargest. am Beispiel der Rheinprovinz und Westfalens*, Diss. Hamburg 1971.
- Crew, D., *Definitions of Modernity: Social Mobility in a German Town, 1880—1901*, in: *Journal of Social History*, Bd. 6 (1973), S. 51—74.
- Däbritz, W., *Führende Persönlichkeiten des rheinisch-westfälischen Wirtschafts- und Soziallebens*, in: O. Most u. a. (Hg.), *Wirtschaftskunde für Rheinland und Westfalen*, Berlin, 1931, S. 113 f.
- ders., *Gründung und Anfänge der Disconto-Gesellschaft Berlin*, München 1931.
- ders., *Bochumer Verein für Bergbau und Gußstahlfabrikation*, Düsseldorf 1934.
- Daems, H. u. H. van der Wee (Hg.), *The Rise of Managerial Capitalism*, Den Haag 1974.
- Dascher, O., *Das Textilgewerbe in Hessen—Kassel vom 16. bis 19. Jahrhundert*, Marburg 1968.
- Decker, F., *Die betriebliche Sozialordnung der Dürener Industrie im 19. Jahrhundert*, Köln 1964.
- Dittrich, E. (Hg.), *Lebensbilder sächsischer Wirtschaftsführer*, Leipzig 1941.
- ders., *Sudetendeutsches Unternehmertum*, in: *Dt. Zs. f. Wirtschaftskunde*, Bd. 4 (1939), S. 225—247.
- Dobb, M. H., *Studies in the Development of Capitalism*, London 1947.
- Duisberg, C., *Abhandlungen, Vorträge und Reden aus den Jahren 1882 bis 1921*, Berlin 1923.
- Ehrenberg, R., *Das Wesen der neuzeitlichen Unternehmung*, in: *Thünen-Archiv*, Bd. 1 (1906), S. 34—96.
- Eichholtz, D., *Junker und Bourgeoisie vor 1848 in der preußischen Eisenbahngeschichte*, Berlin 1962.
- Eisen- und Stahlwerke Hoesch Aktiengesellschaft in Dortmund 1871 bis 1921, Dortmund o. J.
- Emminghaus, A., *Allgemeine Gewerkslehre*, Berlin 1868.
- Engel, Dr., *Die erwerbstätigen juristischen Personen insbesondere die Actiengesellschaften im preußischen Staate*, Berlin 1876.

- Engelsing, R., Bremisches Unternehmertum, in: *Schriften der Wittheit zu Bremen*, Bd. 2 (1958), S. 9—23.
- Erikson, C., *British Industrialists. Steel and Hosiery 1850—1950*, Cambridge 1959.
- Eulenburg, F., Die Aufsichtsräte der deutschen Aktiengesellschaften, in: *Jbb. für Nationalökonomie und Statistik*, Bd. 32 (1906), S. 93—109.
- ders., Die Herkunft der deutschen Wirtschaftsführer, in: *Schmollers Jb.*, Bd. 74/1 (1954), S. 86 ff.
- Eyberg, A., Umwelt und Verhalten der Unternehmer des Oberbergischen Kreises im 19. Jahrhundert, Diss. (Ms.) Köln 1955.
- Farrington, F. E., *Commercial Education in Germany*, New York 1914.
- Fasolt, F., Die sieben größten deutschen Elektrizitätsgesellschaften, Dresden 1904.
- Fischer, W., Der Staat und die Industrialisierung in Baden, Berlin 1962.
- ders., Wirtschaft und Gesellschaft im Zeitalter der Industrialisierung, Göttingen 1972.
- ders.: Unternehmertum, Selbstverwaltung und Staat: Die Handelskammern in der deutschen Wirtschafts- und Staatsverfassung des 19. Jahrhunderts, Berlin 1964.
- ders., Herz des Reviers. 125 Jahre Wirtschaftsgeschichte des Industrie- und Handelskammerbezirks Essen, Essen 1965.
- Fogel, R. W. u. S. Engerman (Hg.), *The Reinterpretation of American Economic History*, New York 1971.
- Forberger, R., Die Manufaktur in Sachsen, Berlin 1955.
- Freudenberger, H. u. Redlich, F., The Industrial Development of Europe, in: *Kyklos*, Bd. 17 (1964), S. 272—403.
- Freudenberger, H., Die Struktur der frühindustriellen Fabrik, in: W. Fischer (Hg.), *Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Probleme der frühen Industrialisierung*, Berlin 1968.
- Fuchs, K., Vom Dirigismus zum Liberalismus. Die Entwicklung Oberschlesiens als preußisches Berg- und Hüttenrevier, Wiesbaden 1970.
- Fürstenberg, C., Die Lebensgeschichte eines deutschen Bankiers, Wiesbaden 1961.
- Gablentz, O. H., von der, Industriebürokratie, in: *Schmollers Jahrbuch*, Bd. 50 (1926), S. 539—572.
- Gebhard, Bruno, *Handbuch der deutschen Geschichte*, Bd. 3, Stuttgart 1970<sup>9</sup>.
- Gebhard, G., Ruhrbergbau, Essen 1957.
- Geck, L. H. A., Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, Berlin 1931.
- Gehr, M., Das Verhältnis zwischen Banken und Industrie in Deutschland seit der Mitte des 19. Jahrhunderts bis zur Bankenkrise von 1931, Diss. Tübingen 1959.
- Gerschenkorn, A., *Economic Backwardness in Historical Perspective*, Cambridge, Mass. 1962.
- ders., *Europe in the Russian Mirror*, Cambridge 1970.
- ders., Social Attitudes, Entrepreneurship, and Economic Development, in: *EEH.*, Bd. 6 (1953/54).

- Gestaltwandel der Unternehmung. Nürnberger Hochschulwoche 1953, Berlin 1954.
- Gille, B., *Recherches sur la formation de la grande entreprise capitaliste* (1815—48), Paris 1959.
- Gottschalk, C. G., *Die Grundlage des Rechnungswesens und ihre Anwendung auf industrielle Anstalten*, Leipzig 1865.
- Gough, J. W., *The Rise of the Entrepreneurs*, London 1969.
- Granick, D., *Der europäische Manager*, Düsseldorf 1967.
- Groba, K., *Der Unternehmer im Beginn der Industrialisierung Schlesiens*, Breslau 1936.
- Guratzsch, D., *Macht durch Organisation. Die Grundlegung des Hugenbergschen Presseimperiums*, Düsseldorf 1973.
- Habakkuk, H. J., *Industrial Organisation Since the Industrial Revolution*, University of Southampton 1968.
- Habermas, J., *Zur Logik der Sozialwissenschaften. Materialien*, Frankfurt 1970.
- Hagemann, W., *Das Verhältnis der deutschen Großbanken zur Industrie*, Diss. Berlin 1931.
- Hagen, E. E., *On the Theory of Social Change*, Homewood, Ill. 1962.
- Hahn, G., *Untersuchungen über die Ursachen von Unternehmensmißerfolgen* (bes. im rheinischen Industriegebiet). Wirtschafts- und sozialwiss. Diss. Köln 1956.
- Hammacher, H., *Tradition und Persönlichkeit in den ersten Unternehmergenerationen der Eisen- und Kohleindustrie des Ruhrgebiets*. Wirtschafts- u. sozialwiss. Diss. (Ms.) Köln 1964.
- Hansen, J., *Gustav von Mevissen 1815—1899*. 2 Bde., Berlin 1906.
- Harbison, F. u. C. A. Myers, *Management in the Industrial World*, New York 1959.
- Hardach, K. W., *Anglomanie und Anglophobie während der Industriellen Revolution in Deutschland*, in: *Schmollers Jb.*, Bd. 91 (1971), S. 153—181.
- Hartmann, H., *Die Akademiker in der heutigen Unternehmerschaft*, in: *Tradition*, Bd. 4 (1959), S. 133—148.
- ders., *Authority and Organization in German Management*, Princeton 1959; dt.: *Der deutsche Unternehmer. Autorität und Organisation*, Frankfurt 1968.
- ders., *Education for Business Leadership. The Role of the German 'Hochschulen'*, Paris (OEEC) 1955.
- ders., *Managers and Entrepreneurs: A Useful Distinction?*, in: *Administrative Science Quarterly*, Bd. 3 (1958/59), S. 429—451.
- ders. u. H. Wienold, *Universität und Unternehmer*, Gütersloh 1963.
- Hartsough, M. L., *Business Leaders in Cologne in the Nineteenth Century*, in: *Journal of Economic and Business History*, Bd. 3 (1929/30), S. 232—252.
- Hatzfeld, L., *Der Anfang der deutschen Drahtindustrie*, in: *Tradition*, Bd. 6 (1961), S. 250 f.
- ders., *Die Begründung der deutschen Röhrenindustrie durch die Firma Poensgen und Schöller*, Wiesbaden 1962.

- Haubold, S., Entwicklung und Organisation einer Chemnitzer Maschinenfabrik, Diss. Bonn 1939.
- Hax, K., Wandlungen der Gewinnvorstellungen, in: *Gestaltwandel der Unternehmung*, Berlin 1954, S. 206—222.
- Helfer, C., Über militärische Einflüsse auf die industrielle Entwicklung Deutschlands, in: *Schmollers Jb.*, Bd. 83 (1963), S. 597—609.
- Helfferich, K., Georg v. Siemens, 3 Bde., Berlin 1923.
- Hellwig, F., Unternehmer und Unternehmensformen im saarländischen Industriegebiet, in: *Jbb. für Nationalökonomie und Statistik*, Bd. 158 (1943), S. 402—430.
- ders., Karl Ferdinand Frhr. von Stumm-Halberg, Heidelberg 1936.
- Henderson, W. O., England und die Industrialisierung Deutschlands, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, Bd. 108 (1952), S. 264 bis 294.
- ders., W. Th. Mulvany, in: *EEH*, Bd. 5 (1953).
- Henning, F. W., Die Einführung der Gewerbefreiheit und ihre Auswirkungen auf das Handwerk in Deutschland, in: Abel u. a.
- ders., *Die Industrialisierung in Deutschland 1800 bis 1914*, Paderborn 1973.
- ders., *Das industrialisierte Deutschland 1914—1972*, Paderborn 1974.
- Herle, J., *Die Stellung des Verbandsgeschäftsführers in der Wirtschaft*, Berlin 1926.
- Herrmann, W., *Entwicklungslinien montanindustrieller Unternehmen im Rheinisch-Westfälischen Industriegebiet*, Dortmund 1954.
- Heuss, Th., Robert Bosch. *Leben und Leistung*, Stuttgart/Tübingen 1946.
- Heymann, H. G., *Die gemischten Werke im deutschen Großeisengewerbe*, Stuttgart 1904.
- Hilferding, R., *Das Finanzkapital*, Wien 1910.
- Hirschman, A. O., *The Strategy of Economic Development*, New Haven 1958.
- Hirschmeier, J., *The Origins of Entrepreneurship in Meiji Japan*, Cambridge, Mass. 1964.
- Hoffmann, W. G. u. a., *Das Wachstum der Deutschen Wirtschaft seit der Mitte des 19. Jahrhunderts*, Berlin 1965.
- Hoffmann, W. G., Die unverteiltten Gewinne der Aktengesellschaften in Deutschland 1871—1957, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, Bd. 115 (1959), S. 271—291.
- Holzschuher, V., *Soziale und ökonomische Hintergründe der Kartellbewegung*, Diss. Erlangen/Nürnberg 1962.
- Hoselitz, B. F., *Wirtschaftliches Wachstum und sozialer Wandel*, Berlin 1969.
- Hueck, A., *Gesellschaftsrecht*, München 1953<sup>4</sup>.
- Hundert Jahre deutsche Eisenbahnen. Hg. v. Reichsverkehrsministerium, Leipzig 1938<sup>2</sup>.
- Huret, J., Die A.E.G., in: *Organisation*, Bd. 10 (1908), S. 608 f.
- Huschke, W., *Forschungen über die Herkunft der thüringischen Unternehmerschicht des 19. Jahrhunderts*, Baden-Baden 1962.

- Isaac, A., Die Entstehung der wissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre seit 1898, Berlin 1923.
- Isay, R., Die Geschichte der Kartellgesetzgebung, Berlin 1955.
- Jaeger, H., Business History in Germany: a Survey of Recent Developments, in: BHR, Bd. 48 (1974), S. 28—48.
- ders., Gegenwart und Zukunft der historischen Unternehmerforschung, in: Tradition, Jg. 17 (1972), S. 107—124.
- ders., Unternehmer in der deutschen Politik, 1890—1918, Bonn 1967.
- Jahn, G., Die Entstehung der Fabrik, in: Schmollers Jb., Bd. 69 (1949), S. 89—116, 193—228.
- Jeidels, O., Das Verhältnis der deutschen Großbanken zur Industrie, Leipzig 1905.
- Jungfer, V., Wandlungen des Unternehmerbegriffs, in: Gestaltwandel der Unternehmung, Berlin 1954, S. 108—128.
- Kaelble, H., Berliner Unternehmer während der frühen Industrialisierung. Herkunft, sozialer Status und politischer Einfluß, Berlin 1972.
- ders., Industrielle Interessenpolitik in der Wilhelminischen Gesellschaft: Centralverband Deutscher Industrieller, 1895—1914, Berlin 1967.
- ders., Sozialer Aufstieg in Deutschland 1850—1914, in: VSWG, Bd. 60 (1973), S. 41—71.
- Kaufhold, K. H., Umfang und Gliederung des deutschen Handwerks, in: W. Abel u. a., S. 33 ff.
- Kellenbenz, H., Die unternehmerische Betätigung der verschiedenen Stände während des Übergangs zur Neuzeit, in: VSWG, Bd. 44 (1957), S. 1—25.
- ders., Der Merkantilismus in Europa und die soziale Mobilität, Wiesbaden 1965.
- ders., Unternehmertum in Südwestdeutschland, in: Tradition, Bd. 10 (1965), S. 163—188.
- Kellenbenz, H. u. K. van Eyll, Die Geschichte der unternehmerischen Selbstverwaltung in Köln, 1797—1914, Köln 1972.
- Kermann, J., Die Manufaktur im Rheinland 1750—1833, Bonn 1972.
- Kilby, P. (Hg.), Entrepreneurship and Economic Development, New York 1971.
- Kindermann, O., Das Sozialprofil deutscher Unternehmer im 19. Jahrhundert anhand der NDB. Staatsarbeit Münster 1975 (Ms.).
- Kisch, H., The Textile Industries in Silesia and the Rhineland, in: JEH, Bd. 19 (1968).
- Klass, G. v., Albert Vögler, Tübingen 1957.
- Klaveren, J. van, Die Manufakturen des Ancien Régime, in: VSWG, Bd. 51 (1964), S. 145—191.
- ders., Die Industrielle Revolution und das Eindringen des Fabrikanten in den Handel, Dortmund 1971.
- Klein, E., Zur Frage der Industriefinanzierung im frühen 19. Jahrhundert, in: H. Kellenbenz (Hg.), Öffentliche Finanzen und privates Kapital im späten Mittelalter und in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts, Stuttgart 1971, S. 119—128.
- Klotzbach, A., Der Roheisenverband, Düsseldorf 1926.

- Kluitmann, Leo, Der gewerbliche Geld- und Kapitalverkehr im Ruhrgebiet im 19. Jahrhundert, Bonn 1931.
- Knochenhauer, B., Die oberschlesische Montanindustrie, Gotha 1927.
- ders., Das Unternehmertum in der oberschlesischen Industrie, in: Dt. Zs. f. Wirtschaftskunde, Bd. 3 (1938), S. 121—134.
- Kocka, J., Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847—1914, Stuttgart 1969.
- ders., Expansion — Integration — Diversifikation. Wachstumsstrategien industrieller Großunternehmen in Deutschland vor 1914, in: H. Winkel (Hg.), Industrie und Gewerbe im 19./20. Jahrhundert, Berlin 1975, S. 203—226.
- ders., Family and Bureaucracy in German Industrial Management, in: BHR, Bd. 45 (1971), S. 137—140.
- ders., Industrielles Management: Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914, in: VSWG, Bd. 56 (1969), S. 332—372.
- ders., Siemens und der aufhaltsame Aufstieg der AEG, in: Tradition, Bd. 17 (1972), S. 125—142.
- ders., Management und Angestellte im Unternehmen der Industriellen Revolution, in: R. Braun u. a. (Hg.), Gesellschaft in der industriellen Revolution, Köln 1973, S. 162—201.
- ders., Theorien in der Sozial- und Gesellschaftsgeschichte, in: GG, Bd. 1 (1975), S. 9—42.
- Köllmann, W., Friedrich Harkort, Bd. 1 (1793—1838), Düsseldorf 1964.
- ders., Frühe Unternehmer, in: W. Först (Hg.), Ruhrgebiet und neues Land, Köln 1968, S. 11—46.
- ders., Sozialgeschichte der Stadt Barmen im 19. Jahrhundert, Tübingen 1960.
- Köstler, H., Betrieb und Unternehmung in historischer Sicht, Konstanz 1972.
- Krampe, H. D., Der Staatseinfluß auf den Ruhrkohlenbergbau in der Zeit von 1800 bis 1865, Köln 1961.
- Kroker, W., Wege zur Verbreitung technologischer Kenntnisse zwischen England und Deutschland in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts, Berlin 1971.
- Krüger, A., Das Kölner Bankiergewerbe, Essen 1925.
- Krüger, H., Zur Geschichte der Manufakturen und der Manufakturarbeiter in Preußen, Berlin 1958.
- Küppers, P., Louis Baare, in: Rheinisch-Westfälische Wirtschaftsbiographien, Bd. 1, Münster 1932, S. 230—245.
- Kruk, M., Die großen Unternehmer, Frankfurt 1972.
- Kuh, F., Der selbständige Unternehmer, Berlin 1918.
- Kumpmann, K., Die Entstehung der Rheinischen Eisenbahn-Gesellschaft 1830—1944, Essen-Ruhr 1910.
- Kuske, B., Mevissens Stellung in der Wirtschaftsentwicklung, Köln 1921.
- Landauer, E., Handel und Produktion in der Baumwollindustrie, Tübingen 1912.
- ders., Über die Stellung des Handels in der modernen industriellen

- Entwicklung, in: Archiv f. Sozialwiss. u. Sozialpolitik, Bd. 34 (1912), S. 879—892.
- Landes, D. S., *Entrepreneurship in Advanced Industrial Countries. The Anglo-American Rivalry*, in: *Entrepreneurship and Economic Growth*, Cambridge, Mass. 1954.
- ders., *French Entrepreneurship and Industrial Growth in the Nineteenth Century*, in: *JEH*, Bd. 9 (1949), S. 45—61.
- ders., *The Structure of Enterprise in the Nineteenth Century*, in: *XIe Congrès International des Sciences Historiques* (Stockholm, 21—28 Août 1960), *Rapports*, Bd. 5, Uppsala 1960, S. 107—128.
- ders., *The Unbound Prometheus*, Cambridge 1969 (dt.: *Der entfesselte Prometheus*, Köln 1973).
- ders. (Hg.), *The Rise of Capitalism*, New York 1966.
- Le Goff, J. u. P. Nora (Hg.), *Faire de l'histoire*, Paris 1974.
- Levy, H., *Industrial Germany. A Study of its Monopoly Organisations and their Control by the State* (1935). New York 1966<sup>2</sup>.
- Liefmann, R., *Kartelle und Trusts und die Weiterbildung der volkswirtschaftlichen Organisation*, Stuttgart 1910<sup>2</sup>.
- ders., *Kartelle, Konzerne und Trusts*, Stuttgart 1930<sup>9</sup>.
- Lohse, U., *Guida Graf Henckel von Donnersmarck und seine industriellen Schöpfungen*, in: *Stahl und Eisen*, Bd. 37 (1917), S. 156—161.
- Lüthgen, H., *Das Rheinisch-Westfälische Kohlsyndikat in der Vorkriegs-, Kriegs- und Nachkriegszeit und seine Probleme*, Leipzig 1926.
- Lundgreen, P., *Bildung als Faktor im Industrialisierungsprozeß. Habilitationsschrift (Geschichtswissenschaft)* Berlin 1972 (Ms.).
- Luntowski, G., *Lüneburger Unternehmer im 19. Jahrhundert*, in: *Tradition*, Bd. 11 (1966), S. 201—217.
- Manegold, K.-H., *Universität, Technische Hochschule und Industrie*, Berlin 1970.
- ders., *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.
- Marburg, Th. F., *Government and Business in Germany: Public Policy Toward Cartels*, in: *BHR*, Bd. 38 (1964), S. 78—101.
- Marcus, A., *Die großen Eisen- und Metallkonzerne*, Leipzig 1929.
- ders., *Die großen Chemiekonzerne*, Leipzig 1929.
- Marquardt, F. D., *Sozialer Aufstieg, sozialer Abstieg und die Entdeckung der Berliner Arbeiterklasse, 1806—1848*, in: *GG*, Bd. 1 (1975), S. 43—77.
- Martin, P. C., *Die Entstehung des preußischen Aktiengesetzes von 1843*, in: *VSWG*, Bd. 56 (1969), S. 500—502.
- ders., *Frühindustrielles Gewerbe in der Rechtsform der AG*, in: W. Fischer (Hg.), *Beiträge zu Wirtschaftswachstum und Wirtschaftsstruktur im 16. und 19. Jahrhundert*, Berlin 1971, S. 195—214.
- Marx, K. u. Engels, F., *Werke*, Bd. 1 ff., Berlin 1957 ff.
- Maschke, E., *Grundzüge der deutschen Kartellgeschichte bis 1914*, Dortmund 1964.

- Matschoß, C., Franz Dinnendahl (1775—1826), in: Rheinisch-Westfälische Wirtschaftsbiographien, Bd. 1, Münster 1932, S. 357—372.
- ders., Männer der Technik, Berlin 1925.
- ders., Die Maschinenfabrik R. Wolf Magdeburg-Buckau 1862—1912, Magdeburg 1912.
- ders., Preußens Gewerbeförderung und ihre großen Männer, Berlin 1921.
- Mauersberg, H., Deutsche Industrien im Zeitgeschehen eines Jahrhunderts, Stuttgart 1966.
- Mayer, A. von, Geschichte und Geographie der Deutschen Eisenbahnen von ihrer Entstehung bis auf die Gegenwart, 1890, Berlin 1891.
- Mehmke, R. L., Entstehung der Industrie und Unternehmertum in Württemberg, in: Dt. Zs. f. Wirtschaftskunde, Bd. 4 (1939), S. 56—68, 113—131.
- Meynaud, J., Technocracy, London 1964.
- Michel, E., Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, Frankfurt 1953<sup>3</sup> (1960<sup>4</sup>).
- Miller, W. (Hg.), Men in Business, Cambridge, Mass. 1952.
- Mottek, H., Wirtschaftsgeschichte Deutschlands, Bd. 2, Berlin 1964.
- ders. u. a., Wirtschaftsgeschichte Deutschlands, Bd. 3, Berlin 1974.
- ders., Zum Verlauf und zu einigen Hauptproblemen der industriellen Revolution in Deutschland, in: Mottek u. a., Studien, S. 11—63.
- ders. u. a., Studien zur Geschichte der industriellen Revolution in Deutschland, Berlin 1960.
- Müller, H., Geschichte des VEB Stahl- und Walzwerks Riesa, Berlin 1961.
- Müller, J., Der thüringische Unternehmer in seiner landschaftlichen und Stammesbedingtheit, in: Dt. Zs. f. Wirtschaftskunde, Bd. 2 (1937), S. 247—259.
- Müller-Armack, A., Religion und Wirtschaft, Stuttgart 1959.
- Neubaur, P., Matthias Stinnes und sein Haus. Ein Jahrhundert der Entwicklung (1808—1908), Mülheim o. J.
- Neuloh, O., Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung, Tübingen 1956.
- North, D. C. u. R. P. Thomas, The Rise of the Western World, Cambridge 1973.
- Nußbaum, H., Unternehmer gegen Monopole, Berlin 1966.
- Osthold, P., Die Geschichte des Zechenverbandes 1908—1933, Berlin 1934.
- Ottomeyer, K., Soziales Verhalten und Ökonomie im Kapitalismus. Vorüberlegungen zur systematischen Vermittlung von Interaktionstheorie und Kritik der Politischen Ökonomie, Gaiganz 1974.
- Parker, W. N., Entrepreneurship, Industrial Organization, and Economic Growth, in: JEH, Bd. 14 (1954), S. 26—36.
- Passow, R., Die wirtschaftliche Bedeutung und Organisation der Aktiengesellschaften, Jena 1907.
- Payne, P. L., British Entrepreneurship in the Nineteenth Century, London 1974.

- Penrose, E. T., *The Theory of Growth of the Firm*, Oxford 1959.
- Perlick, A., *Oberschlesische Berg- und Hüttenleute*, Kitzingen 1953.
- Pinner, F., *Emil Rathenau und das elektrische Zeitalter*, Leipzig 1918.
- ders., *Deutsche Wirtschaftsführer*, Charlottenburg 1924.
- Pohle, L., *Der Unternehmerstand*, Dresden 1911.
- Pollard, S., *The Genesis of Modern Management*, London 1965.
- ders., *Industrialization and the European Economy*, in: EHR, 2nd ser., Bd. 21 (1968), S. 144—158.
- Postan, M. M., *An Economic History of Western Europe 1945—1964*, London 1967.
- Pross, H., *Manager und Aktionäre in Deutschland*, Frankfurt 1965.
- dies. u. Boetticher, K. W., *Manager des Kapitalismus*, Frankfurt 1971.
- Puppke, L., *Sozialpolitik und soziale Anschauungen frühindustrieller Unternehmer in Rheinland und Westfalen*, Köln 1966.
- Rachel, H. u. P. Wallich, *Berliner Großkaufleute und Kapitalisten*, Bd. 2 u. 3, Berlin 1967<sup>2</sup>.
- Radant, H., *Der Stand der Geschichte der Fabriken und Werke in der DDR*, in: JbWG 1960, II, S. 153 ff.
- ders., *Forschungen zur Betriebsgeschichte*, in: *Historische Forschungen in der DDR 1960—1970* (= ZfG, Bd. 18, 1970, Sonderbd.), S. 248 bis 256.
- Rarisch, I., *Der frühindustrielle Unternehmer in den „Epigonen“ von Karl Immermann (1837)*, in: O. Büsch (Hg.), *Untersuchungen zur Geschichte der frühen Industrialisierung vornehmlich im Wirtschaftsraum Berlin/Brandenburg*, Berlin 1971, S. 515—561.
- Rathenau, W., *Geschäftlicher Nachwuchs*, in: *Zur Kritik der Zeit*, Berlin 1912, S. 206—218.
- ders., *Reflexionen*, Leipzig 1912.
- ders., *Von kommenden Dingen*, Berlin 1918.
- ders., *Zur Kritik der Zeit*, Berlin 1919<sup>16/17</sup>.
- Redlich, F., *Academic Education for Business*, in: BHR, Bd. 31 (1957), S. 35—91.
- ders., *A German Eighteenth-Century Iron Works during its First Hundred Years*, in: *Bulletin of the Business Historical Society*, Bd. 27 (1953), S. 69—96.
- ders., *Anfänge und Entwicklung der Firmengeschichte und Unternehmerbiographie: Das deutsche Geschäftsleben in der Geschichtsschreibung*, Baden-Baden 1959.
- ders., *The German Military Enterpriser and His Work Force*, 2 Bde., Wiesbaden 1964/65.
- ders., *Der Unternehmer. Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Studien*, Göttingen 1964.
- ders., *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der deutschen Teerfarbenindustrie*, München 1914.
- Reichwein, R., *Funktionswandlungen der betrieblichen Sozialpolitik*, Köln 1965.
- Reithöck, G., *Der Eisenbahnkönig Strousberg*, in: *Beiträge zur Geschichte der Technik und Industrie*, Bd. 14 (1924), S. 65—84.

- Research in Economic and Social Research (= Social Science Research Council: Reviews of Current Research), London 1971, S. 69—75.
- Reuter, O., Die Manufaktur im Fränkischen Raum, Stuttgart 1961.
- Rexhausen, F., Der Unternehmer und die volkswirtschaftliche Entwicklung, Berlin 1960.
- Riedler, A., Emil Rathenau und das Werden der Großwirtschaft, Berlin 1916.
- Rieker, K., Die Konzentrationsentwicklung in der gewerblichen Wirtschaft, in: Tradition, Bd. 5 (1960), S. 116—131.
- Riesser, J., Die deutschen Großbanken und ihre Konzentration..., Jena 1910<sup>9</sup>.
- Röseler, K., Unternehmer in der Weimarer Republik, in: Tradition, Bd. 13 (1968), S. 217—240.
- Roesky, E., Die Verwaltung und Leitung von Fabriken, Leipzig 1878.
- Rosenberg, H., Große Depressionen und Bismarckzeit, Berlin 1967.
- Sachtler, H., Wandlungen des industriellen Unternehmers in Deutschland seit Beginn der Industrialisierung, Diss. Halle 1937.
- Salin, E., Art. „Manager“, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 7, Stuttgart 1961, S. 107—113.
- Sawyer, J. E., The Social Basis of the American System of Manufacturing, in: JEH, Bd. 14 (1954), S. 361—379.
- Saul, K., Staat, Industrie und Arbeiterbewegung im Kaiserreich, 1903—1914, Düsseldorf 1974.
- Schacht, H., Zur Finanzgeschichte des Ruhrkohlen-Bergbaus, in: Schmollers Jb., Bd. 37, III (1913), S. 162—169.
- Schmidt, K.-H., Bestimmungsgründe und Formen des Unternehmenswachstums im Handwerk, in: Abel, S. 245—251.
- Schmoller, G., Wesen und Verfassung der großen Unternehmungen, in: ders., Zur Social- und Gewerbepolitik der Gegenwart, Leipzig 1890, S. 372—440.
- ders., Zur Geschichte des Kleingewerbes im 19. Jahrhundert, Halle 1870.
- Schremmer, E., Die Wirtschaft Bayerns. Vom hohen Mittelalter bis zum Beginn der Industriellen Revolution, München 1970.
- Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 116, Leipzig 1916.
- Schröder, E., Alfred Krupps Generalregulativ, in: Tradition, Bd. 1 (1956), S. 35—57.
- ders., Alfred Krupp, in: Rheinisch-Westfälische Wirtschaftsbiographien, Bd. 5, Münster 1953, S. 46—78.
- Schröter, A. u. W. Becker, Die deutsche Maschinenbauindustrie in der industriellen Revolution, Berlin 1962.
- Schuhmacher, M., Auslandsreisen deutscher Unternehmer 1750—1851 unter bes. Berücksichtigung von Rheinland und Westfalen, Köln 1959.
- ders., Zweckbau und Fabrikschloß: Fabrikbauten der rheinisch-westfälischen Textilindustrie in der Gründungszeit, in: Tradition, Jg. 15 (1970), S. 1—48.
- Schumpeter, J. A., Business Cycles, Bd. 1, New York 1939 (dt.: Konjunkturzyklen, Bd. 1, Göttingen 1961).
- ders., History of Economic Analysis, New York 1954 (dt.: Geschichte

- der ökonomischen Analyse, 2 Bde., Göttingen 1965).
- ders., *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, München 1972<sup>3</sup>.
- ders., *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, München (1911), 1964<sup>6</sup>.
- ders., Art. „Unternehmer“, in: *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*, Bd. 8, Jena 1928<sup>4</sup>, S. 476—487.
- ders., *Der Unternehmer in der Volkswirtschaft von heute*, in: B. Harms (Hg.), *Strukturwandlungen der Deutschen Volkswirtschaft*, Berlin 1928, S. 303—326.
- Schunder, F., *Tradition und Fortschritt*, Stuttgart 1959.
- Schwartz, P., *Die Entwicklungstendenzen im deutschen Privatbankiergewerbe*, Diss. Straßburg 1915.
- Schwarz, O., *Die Betriebsformen der modernen Großindustrie*, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, Bd. 25 (1869), S. 535—629.
- Schwemann, A., *Friedrich Wilhelm Graf v. Reden*, in: *Beiträge zur Geschichte der Technik und Industrie*, Bd. 14 (1924), S. 22—39.
- Serlo, W., *Westdeutsche Berg- und Hüttenleute und ihre Familien*, Essen 1938.
- Seyfarth, C. u. W. M. Sprondel, *Religion und gesellschaftliche Entwicklung. Studien zur Protestantismus-Kapitalismus-These Max Webers*, Frankfurt 1972.
- Siebert, P., *Gottlieb Daimler*, Stuttgart 1950<sup>4</sup>.
- Siemens, W., *Lebenserinnerungen*, München 1966<sup>17</sup>.
- Siemens, Georg, *Der Weg der Elektrotechnik. Geschichte des Hauses Siemens*, 2 Bde., Freiburg 1961<sup>2</sup>.
- Simon, O., *Die Fachbildung des Preußischen Gewerbe- und Handelsstandes im 18. und 19. Jahrhundert*, Berlin 1902.
- Slawinger, G., *Die Manufaktur in Kurbayern . . . 1740—1833*, Stuttgart 1966.
- Sombart, W., *Der moderne Kapitalismus*, 3 Bde., München 1919<sup>8</sup>, 1924<sup>8</sup>, 1927.
- ders., *Der Bourgeois*, München 1920<sup>8</sup>.
- ders., *Der kapitalistische Unternehmer*, in: *Archiv f. Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, Bd. 29 (1909), S. 689—758.
- ders., *Die Entstehung der kapitalistischen Unternehmung*, in: ebd., Bd. 41 (1916), S. 299 ff.
- Spethmann, H., *Franz Haniel*, Duisburg 1956.
- Spiethoff, A., *Die wirtschaftlichen Wechsellagen*, 2 Bde., Tübingen 1955.
- Stahl, W., *Der Elitekreislauf in der Unternehmerschaft*, Frankfurt 1973.
- Steller, P., *Das Unternehmertum und die öffentlichen Zustände in Deutschland*, Berlin 1911.
- Stemme-Sogemeier, M., *Bielefeld und seine Industrie*, Trautheim 1953<sup>3</sup>.
- Stern, E., *Vollständige Anleitung zur Buchführung für Gewerbetreibende*, Darmstadt 1867.
- Strousberg und sein Wirken von ihm selbst geschildert, Berlin 1876.
- Stumpf, B., *Kleine Geschichte der deutschen Eisenbahnen*, Mainz 1955<sup>2</sup>.
- Teuteberg, H. J., *Geschichte der Industriellen Mitbestimmung in Deutschland*, Tübingen 1961.
- Thieme, H., *Statistische Materialien zur Konzessionalisierung von Ak-*

- tiengesellschaften in Preußen bis 1867, in: *Jb. f. Wirtschaftsgeschichte*, 1960/II, S. 286—300.
- Thun, A., *Die Industrie am Niederrhein und ihre Arbeiter*, 2 Bde., Leipzig 1879.
- Tilly, R., *Germany 1815—1870*, in: R. Cameron u. a., *Banking in the Early Stages of Industrialization*, New York 1967, S. 151—182.
- ders., *The Growth of Largescale Enterprise in Germany . . .*, in: H. Daems u. H. van der Wee (Hg.), *The Rise of Managerial Capitalism*, Den Haag 1974, S. 145—169.
- ders., *Los von England: Probleme des Nationalismus in der deutschen Wirtschaftsgeschichte*, in: H. Giesch u. H. Sauer mann (Hg.), *Quantitative Aspekte der Wirtschaftsgeschichte*, Tübingen 1968, S. 179—196.
- Treue, W., *Erfinder und Unternehmer*, in: *Tradition*, Bd. 8 (1963), S. 255—271.
- ders., *Eugen Langen und Nic. August Otto. Zum Verhältnis von Unternehmer und Erfinder, Ingenieur und Kaufmann*, München 1963.
- ders., *Über das Verhältnis von Fürst, Staat und Unternehmer in der Zeit des Merkantilismus*, in: *VSWG*, Bd. 44 (1957), S. 26—56.
- ders., *Die Geschichte der Ilseder Hütte*, Peine 1860.
- Turin, G., *Der Begriff des Unternehmers*, Zürich 1947.
- Ufermann, P. u. C. Hügelin, *Stinnes und seine Konzerne*, Berlin 1924.
- Visser, D., *The German Captain of Enterprise*, in: *EEH*, 2nd ser., Bd. 6 (1968/69), S. 309—328.
- Vogelstein, Th., *Die finanzielle Organisation der kapitalistischen Industrie und die Monopolbildungen*, in: *Grundriß der Sozialökonomik*, Bd. 6, Tübingen 1923<sup>2</sup>.
- Wagenblass, H., *Der Eisenbahnbau und das Wachstum der deutschen Eisen- und Maschinenbauindustrie 1835 bis 1860 . . .*, Stuttgart 1973.
- Wagenführ, H., *Kartelle in Deutschland*, Nürnberg 1931.
- Wagon, E., *Die finanzielle Entwicklung deutscher Aktiengesellschaften von 1870—1900 . . .*, Jena 1903.
- Watanabe, H., *Die Wuppertaler Unternehmer in den Dreißiger Jahren des 19. Jahrhunderts*, in: *Hokudai Economic Papers*, Bd. 3, Hokkaido 1972/73, S. 125—160.
- Weber, A., *Die rheinisch-westfälischen Provinzialbanken und die Krisis*, Leipzig 1903.
- Weber, M., *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus 1904/05*, in: ders., *Ges. Aufsätze zur Religionssoziologie*, Bd. 1, Tübingen 1947<sup>2</sup>.
- Wehler, H.-U., *Probleme der modernen deutschen Wirtschaftsgeschichte*, in: ders., *Krisenherde des Kaiserreichs 1871 bis 1918*, Göttingen 1970, S. 291—311, 408—430.
- ders., *Die Sozialgeschichte zwischen Wirtschafts- und Politikgeschichte*, in: *Sozialgeschichte und Strukturgeschichte in der Schule*, Bonn 1975, S. 13—25.
- Weiherr, S. von, *Berlins Weg zur Elektropolis*, Berlin 1974.
- Wiedenfeld, K., *Ein Jahrhundert rheinischer Montanindustrie 1815 bis 1915*, Bonn 1916.

- ders., Kartelle und Konzerne, Berlin 1927.
- ders., Das Persönliche im modernen Unternehmertum, Leipzig 1911.
- Wilson, C., The Entrepreneur in the Industrial Revolution, in: EEH, Bd. 7 (1954/55), S. 129—145.
- Winkel, H., Kapitalquellen und Kapitalverwendung am Vorabend des industriellen Aufschwungs in Deutschland, in: Schmollers Jb., Bd. 90/I (1970), S. 275—301.
- Winkler, H. A. (Hg.), Organisierter Kapitalismus. Voraussetzungen und Anfänge, Göttingen 1974.
- Witt, H., Die Triebkräfte des industriellen Unternehmertums vor hundert Jahren und heute, Hamburg 1929.
- Wolf, K., Stages in Industrial Organization, in EEH. 2nd Ser., Bd. 1 (1963), S. 125—141.
- Wutzmer, H., Die Herkunft der industriellen Bourgeoisie..., in: H. Mottek u. a., Studien zur Geschichte der industriellen Revolution in Deutschland, Berlin 1960.
- Yamamura, K., A Re-examination of Entrepreneurship in Meiji Japan, in: EHR. 2nd Ser., Bd. 21 (1968), S. 144—158.
- Yamey, B. S., Accounting and the Rise of Capitalism, in: Journal of Accounting Research, Autumn 1974, S. 117—136.
- Zapf, W., Die deutschen Manager. Sozialprofil und Karrieren, in: Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht, München 1965<sup>2</sup>, S. 136—149.
- Zorn, W., Das deutsche Unternehmerportrait in sozialgeschichtlicher Betrachtung, in: Tradition, Jg. 7 (1962), S. 79—92.
- ders., Handels- und Industriegeschichte Bayerisch-Schwabens 1648 bis 1870, Augsburg 1961.
- ders., Typen und Entwicklungskräfte deutschen Unternehmertums, in: VSWG, Bd. 44 (1957), S. 56—77, wd. in: K. E. Born (Hg.), Moderne deutsche Wirtschaftsgeschichte, Köln 1966, S. 25—41.
- ders., Unternehmertum und Aristokratie in Deutschland, in: Tradition, Bd. 8 (1963), S. 241—254.
- Zunkel, F., Der rheinisch-westfälische Unternehmer, 1834—1879. Ein Beitrag zur Geschichte des deutschen Bürgertums im 19. Jahrhundert, Köln 1962.