

Bohte, Katharina; Wixforth, Harald

Article

Krise und Krisenerfahrung: Unternehmensstrategien und Arbeitsverhältnisse in der deutschen Werftindustrie 1976 bis 1990

Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte (VSWG)

Provided in Cooperation with:

Franz Steiner Verlag, Stuttgart

Suggested Citation: Bohte, Katharina; Wixforth, Harald (2025) : Krise und Krisenerfahrung: Unternehmensstrategien und Arbeitsverhältnisse in der deutschen Werftindustrie 1976 bis 1990, Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte (VSWG), ISSN 2365-2136, Franz Steiner Verlag, Stuttgart, Vol. 112, Iss. 1, pp. 97-124

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/318385>

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.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

KATHARINA BOTHE / HARALD WIXFORTH

Krise und Krisenerfahrung

Unternehmensstrategien und Arbeitsverhältnisse in der deutschen
 Werftindustrie 1976 bis 1990

Crisis and Crisis Experience

Corporate Strategies and Employment Changes in the German
 Shipbuilding Industry 1976 to 1990

ABSTRACT: This article examines the interrelation between corporate strategies, employment changes and workers' experiences in the German shipbuilding industry in the light of economic crisis. From the middle of the 1970s onwards, due to global economic crisis and global competition this originally large-scale industry evolved into a medium-sized high-technology sector. Against this backdrop, the study reveals different management strategies of shipyards in the northwest of Germany and how these implicated employment structures and working conditions. Based on oral history interviews with shop floor workers and engineers in the construction offices, individuals' narrations show diverse experiences of work degradation and subjective implications on different workers' roles, positions and realities.

Keywords: shipbuilding industry, shipyard crisis, corporate strategies, employment structures, working conditions, workers' experiences

JEL Codes: N34

1. Einleitung

Spätestens Ende der 1960er Jahre war nicht mehr zu übersehen, dass der deutsche Schiffbau deutlich an Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der ausländischen Konkurrenz eingebüßt hatte. Die Entscheidungsträger der großen Unternehmen aus der Branche diskutierten daher intensiv über die Möglichkeiten einer Kostenreduzierung und von Synergieeffekten. Zugleich ertönten immer lauter die Klagelieder über unfaire Wettbewerbsbedingungen und Lohndumping durch ausländische Firmen sowie ungerechtfertigte staatliche Subventionen, vor allem in den asiatischen Staaten. Die wichtigste Branche und der „leading sector“ der Wirtschaft an Nord- und Ostsee schlitterten in eine veritable strukturelle Krise.¹ Diese wurde durch die scharfe wirtschaftliche Rezession erheblich verschärft, die ab 1973 alle westlichen Industrienationen traf. Als diese

1 Siehe dazu: Albert (1998); ders. (1996), S. 155–179.; vgl. auch Lindner (2009); ders. (2021); Wixforth (2021); Ebhardt (2021), S. 225–251.

während des im Herbst 1973 ausgebrochenen Yom-Kippur-Kriegs Israel unterstützten, verhängte die Organisation erdölexportierender Staaten (OPEC) gegen sie ein umfassendes Ölembargo. In dessen Folge brach die Produktion in allen Industrieländern drastisch ein, das Bruttoinlandsprodukt schrumpfte überall deutlich. Zudem sank das Volumen des Welthandels in einem Ausmaß, wie man es seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs nicht mehr gekannt hatte.²

Die Entscheidungsträger der meisten Unternehmen in der maritimen Wirtschaft mussten erkennen, dass der kurzfristige Traum einer „immerwährenden Prosperität“ und eines stetigen Wachstums auch für ihre Branche definitiv beendet war. Sie sahen sich immer mehr mit der Notwendigkeit konfrontiert, neue Produktionsverfahren auf den Werften einführen und neue, diversifizierte Dienstleistungen in der Schifffahrt anbieten zu müssen, wollten sie im internationalen Wettbewerb bestehen. Dies bedeutete aber auch, dass tradierte und seit dem Wiederaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg erprobte und bisher erfolgreiche Methoden in der Schiffsfertigung ebenso auf den Prüfstand zu stellen waren wie die Zusammensetzung der Flotten bei den Reedereien. Neue Formen der betrieblichen Organisation waren ebenso erforderlich wie neue Strukturen im Management und im Arbeitsablauf.³

Die Krise in der maritimen Wirtschaft evozierte auch neue Erfahrungen bei den Beschäftigten der Branche. Tradierte Ausbildungsprofile und Betriebshierarchien schienen ebenso an Bedeutung zu verlieren wie die Berufserfahrung und die Dauer der Betriebszugehörigkeit. Stattdessen wuchs die Angst vor Entlassungen, Arbeitsplatzverlust und sozialer Deprivation. Soziale Milieus vor allem in den wichtigen Standorten der maritimen Wirtschaft an Nord- und Ostsee drohten zu veröden, ehemals florierende Wirtschaftsstandorte mutierten zu Sorgenkindern eines misslungenen wirtschaftlichen Strukturwandels. Der vorliegende Beitrag setzt sich daher das Ziel, die Interdependenz von internationaler und nationaler Strukturkrise in der maritimen Wirtschaft, den Maßnahmen auf Unternehmensebene, den Wandel in der Belegschaft, und den Erfahrungen und Verhaltensweisen unterschiedlicher Beschäftigter in dieser Branche zu untersuchen.

Die Forschung hat diesen Zusammenhang bisher kaum thematisiert. Zwar liegen einige wirtschafts- und unternehmenshistorische sowie betriebssoziologische und wirtschaftswissenschaftliche Studien zum Strukturwandel in der deutschen und ausländischen Schiffbauindustrie sowie zu den Modernisierungs- und Rationalisierungsprozessen auf den Werften vor⁴, die unmittelbaren Folgen der Werftenkrise, die Ver-

2 Zum durch die OPEC verhängten Ölembargo und dessen Folgen für die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland und Westeuropa siehe Hohensee (1996). Zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik und zu den wichtigsten makroökonomischen Schlüsselgrößen siehe Werner Glasstetter u.a. (1991), S. 37–67; Altwater u.a. (1979), S. 17–27.

3 So der Titel eines Buches über die Hintergründe des deutschen „Wirtschaftswunders“ während der 1950er und 1960er Jahre von Lutz (1982); vgl. Ambrosius (1992). Mit Blick auf die maritime Wirtschaft: Albert (1998), S. 36–48; Ebhardt (2021), S. 228–239.

4 Siehe als übergreifende historische Abhandlungen exemplarisch Boie (1985), S. 71–78; sowie als ältere Studie: Giese (1969); sowie speziell für ein Unternehmen: Lindner (2009). Vgl. als neuere Studien mit einem eher betriebssoziologischen Fokus: Ludwig (2014), S. 3–26; Holtrop u.a. (2008); Heseler u.a. (2000); Heseler (1993); Cramer (1993), S. 70–84.

änderungen auf Betriebsebene, und die Erfahrungen der Beschäftigten wurden jedoch nur selten systematisch aufgearbeitet. In einigen wenigen Arbeiten wurde die ab den 1970er Jahren einsetzende Krise im Schiffbau mit Blick auf die Auswirkungen für die Belegschaften diskutiert, wobei die Perspektive der Arbeiter und Angestellten im Wesentlichen unberücksichtigt blieb.⁵ Die Mehrzahl der in den 1980er Jahren erschienenen gewerkschaftsnahen Beiträge zu diesem Thema ist zudem nur als Quelle für den Krisen-diskurs in dieser Zeit heran zu ziehen.⁶

Von größerer Bedeutung sind dagegen die Beiträge, die zumindest in Ansätzen auf die Perspektiven und Erfahrungen der Werftarbeiter mit Rationalisierungsprozessen und Krisen eingehen, etwa die Studie von Robert Schumann aus dem Jahr 1982, die auf über hundert Interviews mit Arbeitern aus zwei Werften aus den Jahren 1973 und 1974 basiert. Daher bleibt festzuhalten, dass die Auswirkungen und Folgen der Schiffbaukrise unter Berücksichtigung der Arbeiterperspektive bisher nur marginal behandelt wurden und weiterhin ein Forschungsdesiderat bilden.⁷

Der folgende Beitrag versucht, diese Lücke auf der Grundlage von neu erschlossenem empirischem Material zu schließen. Er basiert auf 28 Oral History-Interviews⁸ mit Werftarbeitern mit und ohne Migrationshintergrund, Betriebsratsmitgliedern und -vorsitzenden sowie Gewerkschaftsvertretern der Werften Howaldtswerke Deutsche-Werft (HDW) in Kiel, sowie Blohm + Voss in Hamburg. Die Auswahl dieser beiden Werften erfolgte deshalb, da für ihre Stammbelegschaft ausreichend Quellenmaterial ebenso zur Verfügung steht wie für ihr operatives Geschäft und die ab den 1970er Jahren dafür notwendigen betrieblichen Veränderungen.⁹ Zu den Interviewpartnern zählen sowohl Schiffbauingenieure und Beschäftigte aus den Konstruktionsabteilungen und Büros, als auch Werftarbeiter aus unterschiedlichen Fertigungsgewerken der Werften HDW und Blohm + Voss (früher Blohm & Voss, so auch im folgenden), etwa Schweißer, Schlosser, Anlagenmechaniker, Elektriker aus den Bereichen Schiffsneubau und Schiffsreparatur. Darunter befanden sich Werftarbeiter mit und ohne Migrationshintergrund.¹⁰

Daher ist es das Ziel, mit Hilfe der geführten Interviews die individuellen Erfahrungen der Werftarbeiter, aber auch die historischen und soziokulturellen sowie ökonomischen Bedingungen im „shop floor“ Schiffbau ebenso herauszuarbeiten wie den Wandel

5 Hervorzuheben ist die im Bereich der globalen Arbeitergeschichte angesiedelte Publikation von Robin Varela u. a. (2007). Erstmals wird hier in Form von Case Studies aus allen Regionen der Welt die Geschichte der Schiffbau- und Schiffsreparaturindustrie mit Fokus auf die Beschäftigtenverhältnisse ab 1950 präsentiert. Ein systematischer globaler Vergleich, sowie Darstellungen der Werftarbeiterperspektive fehlen jedoch.

6 Siehe für gewerkschaftsnahe Studien vor allem Kappel (1988), S. 230–242; Heseler (1986); Rother (1985), S. 131–154; Heseler u. a. (1983); Kappel u. a. (1982). Vgl. auch Albert (1998).

7 Schumann (1982).

8 Vgl. Lummis (2003), S. 273–283.

9 Für die Großwerften an den Standorten Bremen und Bremerhaven, etwa den Bremer Vulkan und die „A. G. Weser“, ist die Quellenlage nach wie vor disparat. Ein vom Deutschen Schifffahrtsmuseum in Bremerhaven initiiertes Projekt zur systematischen Erschließung und Aufarbeitung von Quellen zur Entwicklung von Unternehmen der maritimen Wirtschaft hat sich bisher leider nicht realisieren lassen. Dazu: Jurk u. a. (2021), S. 311–330.

10 Diese Vorgehensweise basiert auf der Datenerhebung früherer Forschungsvorhaben. Siehe Bothe (2020).

von internalisierten Arbeitsbeziehungen und Hierarchien als Folge der Krise in dieser Branche. Um die Bedingungen des operativen Geschäfts und die durch die Krise evozierten Veränderungen zu rekonstruieren, konnte die Studie auf sämtliche im Zeitraum erschienenen Geschäftsberichte, einschlägige Werftchroniken, ausgewählte Artikel in den Mitarbeiterzeitungen, sowie auf lokale Presseberichte über die Werften zurückgreifen. Eine Einschränkung ist allerdings zu treffen: Den Interviewpool bildeten vorrangig Interviewpartner, die mehrheitlich während ihrer Werftlaufbahn zur Gruppe der qualifizierten Arbeiter gehörten. Damit ist das Sample dieser Studie limitiert und kritisch einzuordnen. Ungelernte Arbeiter sind aufgrund mangelnder Kontaktgenerierung bis auf eine Ausnahme nicht interviewt worden. Zudem ließen sich keine Arbeitnehmer finden, die im Zuge der Werftkrise in den 1980er Jahren entlassen wurden. Dies ist zu bedauern, denn es ist davon auszugehen, dass dieser Teil der Belegschaft während der Krise besonders von den prekären Arbeitsverhältnissen auf den Werften betroffen war.

2. Das Ende des Nachkriegsbooms im Schiffbau und in der Schifffahrt

Nach dem Ende der alliierten Kontrollen im Schiffbau nach Ende des Zweiten Weltkriegs, zudem angestoßen durch umfangreiche finanzielle Hilfen der öffentlichen Hand, durchlief die deutsche Werftindustrie während der 1950er Jahre einen ersten Nachkriegsboom. Diese Entwicklung wurde begünstigt durch das rasch ansteigende Volumen des Welthandels nach Kriegsende, die dadurch evozierte Nachfrage nach neuer Tonnage seitens der Reedereien, aber auch durch die Reintegration der jungen Bundesrepublik in die Weltwirtschaft mit einem deutlich steigenden Produktionsvolumen in vielen Branchen sowie einem erheblich zunehmenden Export deutscher Waren in die Auslandsmärkte. Schließlich wirkten sich auch die Wiederherstellung von Hafenanlagen bzw. der Bau neuer Häfen positiv aus.

Seit Beginn der 1950er Jahre verbesserte sich bei fast allen Unternehmen der maritimen Wirtschaft die Ertragslage kontinuierlich, ebenso stiegen Umsätze und Gewinne. Um alle Aufträge bewältigen zu können, wurden neue Arbeitskräfte eingestellt, so dass die Zahl der Beschäftigten kontinuierlich wuchs. Nach Ende des Zweiten Weltkriegs lag die Gesamtzahl aller Beschäftigten auf den deutschen Werften bei 36.157, stieg dann aber bis zum Ende der 1950er Jahre bis auf 113.023 Personen und erreichte damit einen neuen Höchststand. Während des 1960er Jahre sank sie leicht, aber auch kontinuierlich und lag zu Beginn der 1970er Jahre, also am Ende des Booms in der Schiffbauindustrie, nur noch bei 80.424 Personen. Einen deutlichen Einbruch bei den Beschäftigten verzeichnete die Branche dann mit der Eskalation der Werftkrise seit der Mitte der 1970er Jahre. Ausgelöst wurde diese zum einen durch ein immer rigideres Preisdumping durch Schiffbau-Gesellschaften vor allem in Ostasien, durch Wettbewerbsverzerrungen im internationalen Schiffbau infolge umfassender staatlicher Subventionen in zahlreichen Schiffbaunationen außerhalb Deutschlands, sowie durch den weltweiten konjunkturellen Einbruch aufgrund der Ölkrise. 1976 zählten die Unternehmer des Schiffbaus in Deutschland insgesamt nur noch 74.629 Arbeiter und Angestellte, 1990 hatte sich diese

Zahl bis auf 33.514 Personen reduziert – und dies, obwohl in dieser Statistik auch die Werften in den neuen Ländern zum ersten Mal mitberücksichtigt worden waren.¹¹

Dieser drastische Rückgang bei der Beschäftigung dokumentiert in aller Deutlichkeit das Ausmaß der Krise im Schiffbau. Dennoch lässt sich nicht übersehen, dass viele Firmen bis einschließlich Mitte der 1970er Jahre aufgrund des Mangels an qualifizierten Arbeitskräften ausländische Arbeitnehmer aus Süd- und Osteuropa anwerben mussten, um ihre Kapazitäten voll auslasten zu können. Von Anfang der 1960er bis in die Mitte der 1970er-Jahre stieg die Anzahl der auf den Werften beschäftigten Arbeitsmigranten vor dem Hintergrund des internationalen Schiffbaubooms auf rund 10.000 Arbeitskräfte an.¹² Wie es schien, konnte der deutsche Schiffbau wieder eine sichere und zukunftssträchtige Beschäftigungsperspektive bieten.¹³ Diese Entwicklung wurde zudem dadurch ermöglicht, dass viele Werften nicht nur neue Typen von Schiffen entwickelten und dabei neue technische Standards anwandten, sondern auch die Schiffsfertigung umstellten, sodass sie weniger kostenintensiv produzieren konnten. Insgesamt ließ sich dadurch in einem sicherlich noch schwierigen wirtschaftspolitischen Umfeld die internationale Wettbewerbsfähigkeit wiederherstellen.¹⁴

Seit Beginn der 1960er Jahre sahen sich die deutschen Werften jedoch mit zunehmend veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert. Zum einen büßten der Weltmarkt und der internationale Warenverkehr Schritt für Schritt an Wachstumsdynamik ein, so dass die Nachfrage nach Schiffstonnage sank, zum anderen mussten sich die Schiffbau-Gesellschaften aus fast allen traditionellen Schiffbaunationen immer mehr der Konkurrenz aus Asien erwehren. Nicht nur die Werften in Deutschland, sondern auch in Großbritannien und den skandinavischen Ländern mussten erkennen, dass sie dem Wettbewerb mit Unternehmen aus Asien, vor allem Japan und Südkorea, immer weniger gewachsen waren. Für die Firmen aus den traditionellen Schiffbaunationen wurde es zunehmend zu einem Ärgernis, dass die Konkurrenz aus Fernost von den Regierungen ihrer Länder erhebliche Subventionen erhielt, um sich auf dem Weltmarkt zu behaupten. In Deutschland hatte dagegen die öffentliche Hand ihre Unterstützung zu diesem Zeitpunkt zurückgefahren, nachdem sie in den 1950er Jahren noch erhebliche Struktur- und Wiederaufbauhilfen gewährt hatte. Das Klagelied über die unfairen

11 Zahlen nach Bundesagentur für Arbeit (2017), Beschäftigtenzahlen nach Branchen, verschiedene Jahrgänge.

12 Zahlen nach ebenda. Die auf politischer Ebene einsetzenden bundesdeutschen bilateralen Anwerbeabkommen u. a. mit Italien (1955), Spanien und Griechenland (1960), der Türkei (1961), Portugal (1964), und Jugoslawien (1968) schafften die Voraussetzungen für die Zuwanderungen von Arbeitsmigranten in den Schiffbau. Vgl. auch Cramer (1993), S. 69–77.

13 Zu den Maßnahmen einzelner deutscher Werften, ihr Geschäft nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs wieder aufzubauen sowie zu ihrer Wahl der Unternehmensstrategie siehe Lindner (2021), S. 54–60; Christian Ostersehlte (2021), S. 25–52, hier vor allem S. 32–42; Wixforth (2021), S. 255–291, hier vor allem S. 272–288. Vgl. auch Kuckuk (2005), S. 100–132.

14 Zu den einzelnen Maßnahmen zur Umstellung in der Schiffsfertigung siehe Ebhardt 2021, S. 228–238; Wixforth (2021), S. 271–89; Ostersehlte (2021), S. 32–45. Zur Reintegration der Bundesrepublik in den Weltmarkt und zur wirtschaftlichen Entwicklung siehe Abelshauser (1982); ders. u.a. (2016), vor allem S. 22–45.

Wettbewerbsbedingungen im internationalen Schiffbau wurde in den Vorstandsetagen deutscher Werften immer häufiger und lauter angestimmt.¹⁵

Für die deutschen Schiffbau-Gesellschaften kam ein weiteres Problem hinzu: Durch die permanente Aufwertung der DM an den internationalen Finanzmärkten seit der Mitte der 1960er Jahre wurde es für ausländische Reedereien immer teurer, Schiffe in Deutschland in Auftrag zu geben und fertigen zu lassen. Daher gingen Schifffahrts-Gesellschaften sowohl aus dem Mittelmeerraum als auch aus Skandinavien immer mehr dazu über, ihre Schiffe bei der Konkurrenz aus Asien mit ihren niedrigeren Preisen zu bestellen. Für deutsche Werften hatte dies zur Folge, dass ein nicht unerheblicher Teil der Kundenbeziehungen wegbrach. Dieser Verlust ließ sich keineswegs rasch kompensieren. Im deutschen Schiffbau wuchs daher die Erkenntnis, dass noch gezielter moderne Produktionsmethoden anzuwenden sowie neue und innovative Typen von Schiffen zu entwickeln waren, wollte man im internationalen Wettbewerb bestehen. Gleichwohl wuchs die Sorge, dass dies nicht gelingen könne, sollte sich die Entwicklung im Schiffbau auf der Grundlage der herrschenden Wettbewerbsbedingungen weiter dynamisieren.¹⁶

Der Konkurrenzdruck wurde zudem durch internationale Krisen verschärft, die sich unmittelbar auf den Warenverkehr und den Welthandel auswirkten. Ein solches Szenario ließ sich zum ersten Mal 1956 anlässlich der sogenannten Suezkrise konstatieren. Als der ägyptische Präsident Gama Abdel Nasser die bisher private Suez-Kanal-Gesellschaft verstaatlichen ließ, drohten Großbritannien, Frankreich und Israel mit harten militärischen Maßnahmen. Der Suez-Kanal wurde daraufhin geschlossen, bis sich nach zähem diplomatischem Ringen eine Lösung erreichen ließ. Für den internationalen Warenverkehr und den Welthandel bedeutete dies jedoch einen massiven Einbruch, der auch die Nachfrage nach Tonnage deutlich sinken ließ und damit die Ertragslage vieler Werften erheblich verschlechterte.¹⁷ Ein ähnliches Szenario drohte 1966 infolge des sogenannten Sechs-Tage-Kriegs zwischen Israel und seinen arabischen Nachbarstaaten.¹⁸

Der erneute Ausbruch dieses Konflikts im Rahmen des sogenannten Yom-Kippur-Kriegs im Herbst 1973 verursachte nicht nur deutlich sinkende Frachtraten und eine erheblich rückläufige Nachfrage nach Schiffstonnage, sondern er evozierte infolge des von der OPEC gegenüber den westlichen Industrienationen verhängten Erdölbargos die schärfste Krise in der Weltwirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg. Für die Standorte der maritimen Wirtschaft an Nord- und Ostsee war dies besonders fatal, weil dadurch eine massive konjunkturelle mit einer an Intensität gewinnenden Strukturkrise koinzidierte. Dies führte zu einer Entlassungswelle sowohl auf den Werften als auch bei den Reedereien, was in erster Linie die nur wenig qualifizierten Arbeitskräfte traf. Aber selbst Beschäftigte mit einer hohen fachlichen Qualifikation und einer langen Betriebszugehörigkeit mussten schon bald erkennen, dass ihr Arbeitsplatz in der ma-

15 Wixforth (2021), S. 275–285; Albert (1996), S. 160–170; ders. (1998), S. 87–93.

16 Albert (1998), S. 39–48, S. 87–92. Zur Debatte über die im internationalen Schiffbau gezahlten Subventionen siehe Ruhlfs (2006), vor allem S. 18–27.

17 Zur Suez-Krise im Jahr 1956 und ihren Folgen siehe Dülffer (2004), S. 29–35; Altmann (2005), S. 175–180.

18 Auf den Konflikt zwischen Israel und seinen arabischen Nachbarn ist hier nicht näher einzugehen. Siehe auch Dülffer (2004), S. 149–160.

ritimen Wirtschaft keineswegs sicher war, sondern dass die Branche zu den Verlierern der Krise gehörte.¹⁹ Diese Erfahrung wurde rasch ein wesentlicher Teil der „corporate identity“ in der maritimen Wirtschaft, zumal der Preisdruck auf Werften und Reedereien in Deutschland weiter wuchs. Die Schere zwischen Unternehmen der maritimen Wirtschaft aus Niedriglohnländern, vor allem aus Asien, und denen aus Europa klaffte schon bald immer mehr auseinander, während der Handlungsdruck auf die Unternehmensleitungen in den klassischen Schiffbaunationen beständig zunahm.²⁰

3. Strategien zur Krisenbekämpfung

Die Krise in der maritimen Wirtschaft stellte deren Entscheidungsträger vor große Herausforderungen. In den Führungsetagen der Werften und Reedereien sowie in den zahlreichen Zuliefererbetrieben wurde intensiv darüber diskutiert, wie die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und die Marktposition zu verteidigen sei. Verschiedene Optionen standen zur Debatte, um dieses Ziel zu erreichen, wobei die Zahl der Maßnahmen im Vergleich zu anderen Branchen und Führungssektoren der Wirtschaft eingeschränkt war. Eine Verbesserung der „economies of scale“, das heißt Wettbewerbsvorteile durch eine groß dimensionierte Fertigung und dadurch eine Reduzierung der Kosten war zum Beispiel nur begrenzt möglich. Anders als etwa im Automobilbau oder in der elektrotechnischen Industrie, in der sich durch die Standardisierung von Produkten und die Einführung moderner Fertigungstechniken die Produktionskosten senken ließen, dominierten im Schiffbau weiterhin komplexe, subtil aufeinander abgestimmte Fertigungsprozesse, die sowohl bestimmte „skills“ der hier beschäftigten Arbeitskräfte als auch eine optimale Verschränkung von verschiedenen Stufen der Arbeit erforderten. Der simple Ausbau der Massenproduktion und eine dadurch evozierte Verbesserung der Kostenstruktur standen im Schiffbau nicht ernsthaft zur Debatte.²¹

Gleichwohl musste eine Kostenreduktion erreicht werden, um im Wettbewerb bestehen zu können. Eine bessere Abstimmung der Produktpalette zwischen einzelnen Firmen und Produktionsabläufen stand daher ebenso zur Diskussion wie die komplette Verschmelzung von Betrieben. Durch Synergieeffekte sollten Doppelstrukturen besei-

19 Zu den Hintergründen und den Folgen des von der OPEC verhängten Erdölembargos siehe Hohensee (1996). In der Bundesrepublik stieg etwa die Arbeitslosigkeit von gut 2 % aller Erwerbstätigen 1972 auf knapp 6 % aller Erwerbstätigen bis 1974. Dazu Glastetter (1977), S. 64–67. Zu den Auswirkungen der Krise auf einzelne Branchen sowie auf den wirtschaftlichen Strukturwandel in Deutschland siehe ebenda, S. 308–351. Zur Krise und zum Strukturwandel im Schiffbau siehe Albert, Wettbewerbsfähigkeit und Krise, S. 87–93; Kappel (1988), S. 230–242; Kappel u. a. 1982, S. 36–51.

20 Ruhlfs (2006), S. 18–27.

21 Ebhardt (2021), S. 228–239; Lindner (2021), S. 54–60; Ostersehle (2021), S. 25–32. Zum Ausbau der Massenproduktion im Rahmen des „fordistischen Produktionsregimes“, die in der Automobilindustrie in Europa seit den 1950er Jahren zur dominierenden Produktionsmethode wurde, in den USA mit Einführung der Fließfertigung bereits vor dem Ersten Weltkrieg zum Standard wurde, siehe Hounshall (1978); Noble (2011). Vgl. auch Uhl (2014); Piore u. a. (1989).

tigt und unnötige Kosten in der Schiffsfertigung vermieden werden. Zudem hoffte man, durch eine Straffung der Produktpalette Kosten zu senken.²²

Diese Variante wurde bereits Mitte der 1920er Jahre als „Königsweg“ zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit angesehen, als auf Initiative des Bremer Privatbankiers Johann Friedrich Schröder die Deschimag entstand, die Deutsche Schiff- und Maschinenbau AG. Die Deschimag, von den Zeitgenossen als „Werftenkonzern“ bezeichnet, war eine Fusion zwischen der A. G. „Weser“ in Bremen, der Seebeck-Werft in Geestemünde, der Werft von Johann C. Tecklenborg an der Unterweser sowie der Hamburger Vulcan-Werft. Durch den Zusammenschluss dieser Unternehmen sollten erhebliche Synergien erreicht und die Kosten für die Schiffsfertigung in den einzelnen Betrieben deutlich gesenkt werden. Der Erfolg dieser Maßnahmen blieb jedoch aus, die Deschimag arbeitete stets defizitär und stand mehrfach vor dem Konkurs.²³

Dennoch glaubten die Entscheidungsträger in den Führungsetagen der maritimen Wirtschaft seit Beginn der 1970er Jahre, durch Fusionen und Zusammenschlüsse von Betrieben die Wettbewerbsfähigkeit der Branche zu sichern. Die ersten Schritte auf diesem Weg schienen durchaus erfolgsversprechend zu sein. Die Verhandlungen zwischen dem Bremer Vulkan und der Rickmers-Werft in Bremerhaven über eine enge Kooperation waren zum Beispiel von Erfolg gekrönt.²⁴ Andererseits waren die erhofften positiven Effekte von Synergien und Kooperationen bei einem anderen Fusionsprojekt in der maritimen Wirtschaft wieder schnell verpufft. Der wachsende Kostendruck und die zunehmende Konkurrenz veranlassten die F. Schichau-Werft und die Schiffbau-Gesellschaft „Unterweser“ dazu, sich zusammen zu schließen.²⁵

Das neue Unternehmen, die SUAG (Schichau-Unterweser AG), sollte sich nach dem Willen ihrer Entscheidungsträger zu einem „Schwergewicht“ unter den Werften entwickeln und in der Lage sein, im harten Wettbewerb zu bestehen. Schon bald änderte sich die Lage. Trotz wiederholter Versuche, die Unternehmensstrategie den veränderten Marktbedingungen anzupassen und mit Hilfen von umfangreichen Bankkrediten eine Umstrukturierung des Geschäfts vorzunehmen, wurde die SUAG ein hartnäckiger Sanierungsfall. Der Bremer Senat bzw. öffentliche Kreditinstitute in Bremen mussten immer wieder Finanzhilfen bereitstellen, um den Fortbestand der Werft zu sichern. Daher waren alle Beteiligten froh, als die SUAG Ende der 1980er Jahre mit der Seebeck-Werft in Bremerhaven fusioniert und in den neu entstandenen Werftenverbund um den Bremer Vulkan integriert wurde. Die von Anfang bis in die Mitte der 1970er Jahre stets artikulierte Hoffnung, durch Zusammenschlüsse von gleichrangigen Werften deutliche

22 Vgl. Wixforth (2020), S. 124–144.

23 Zur Gründung der Deschimag und zur Rolle Schröders siehe Wixforth (2020), vor allem S. 42–47; Staatsarchiv Bremen (StAB), Akte 7,2/121/1–129, Geschäftsbericht der Deutschen Schiff- und Maschinenbau AG für das Geschäftsjahr 1929. Vgl. auch Fisser (1995), S. 61–113.

24 Dazu ausführlich: Lindner (2009), S. 190–193.

25 Die F. Schichau Maschinen- und Lokomotivenfabrik, Schiffswerft und Eisengießerei wurde 1837 von dem ostpreussischen Industriellen Ferdinand Schichau gegründet. Noch vor Ende des Zweiten Weltkriegs ließ er zu dieser Zeit amtierende Vorstandsvorsitzende der Schichau-Werft, Hermann Noé, Schwimmdocks nach Bremerhaven schleppen, wo er mit Teilen seiner alten Belegschaft zunächst mit der Reparatur, später mit dem Neubau von Schiffen begann. Siehe Tödt (2012). Vgl. auch Wixforth (2020), S. 73–74.

Synergieeffekte verbuchen und damit die Krise im Schiffbau meistern zu können, hatte sich endgültig als trügerisch erwiesen.²⁶

Der Misserfolg der Fusionsverhandlungen in der maritimen Wirtschaft am Standort Bremen darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass in einigen Fällen Zusammenschlüsse den Fortbestand von Werften sicherten. Dies war vor allem bei den Werften der Fall, die im Folgenden genauer zu untersuchen sind. So galt etwa die Fusion zwischen den Howaldtswerken in Kiel und Hamburg sowie der Deutschen Werft AG in Hamburg als Erfolg. Allerdings ist zu betonen, dass diese Kooperation, die im Jahre 1965 beschlossen und in die Tat umgesetzt wurde, knapp ein Jahrzehnt vor den zum Teil hektischen Fusionsverhandlungen am Standort Bremen vollzogen wurde. Mitte der 1960er Jahre war die Krise im Schiffbau noch nicht so zu spüren wie zehn Jahre später, so dass notwendige Sondierungen nicht derart unter Druck durchzuführen waren. Vor diesem Hintergrund ließen sich die Gespräche über den Zusammenschluss der Howaldtswerke und der Deutschen Werft zu den Howaldtswerken Deutsche Werft AG (HDW) ziel führend gestalten. Bei beiden Fusionspartnern bahnte sich ein Ertragseinbruch an, der durch die Zusammenlegung von Kapazitäten und durch Synergien infolge von aufeinander abgestimmten Produktpaletten eingedämmt werden sollte.²⁷

Die Geschäftsleitung der Howaldtswerke in Kiel verlautbarte daher im Geschäftsbericht für das Geschäftsjahr 1966/67:

Diese Konzentration wird von unserem Unternehmen vor allem deshalb begrüßt, weil sie einen der möglichen Wege darstellt, um die Kostenlage und damit unsere Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.²⁸

Ein genauer Blick auf die Kennziffern der Unternehmensentwicklung unterstreicht, dass die ergriffenen Maßnahmen richtig waren, so dass sich die Geschäftsleitung des Unternehmens in seiner Strategie durchaus bestätigt fühlte. Dennoch ließ sich ein dauerhafter Schutz vor den Folgen der Krise auch durch diesen Zusammenschluss nicht erreichen. Auch bei der HDW waren eine Zusammenlegung von Kapazitäten und ein Abbau der Belegschaft erforderlich. So wurden allein im Geschäftsjahr 1972/73 die Kapazitäten im Handelsschiffbau um mehr als 50 % reduziert, was die Schließung des

26 Siehe Wixforth (2020), S. 136–144. Vgl. auch StAB, Akte 7,1011–63, Schichau-Unterweser AG, Geschäftsbericht für das Geschäftsjahr 1974; Bericht des Vorstands zum Geschäftsbericht 1974, Akte 7, 011–64, Schichau-Unterweser AG, Geschäftsbericht für das Geschäftsjahr 1977.

27 Dazu ausführlich Ostersehle (2004). Vgl. auch Bothe (2020), S. 110–112. Die Eigentümerstruktur sowohl der Howaldtswerke als auch der Deutschen Werft verschob sich im Laufe der Jahre mehrfach. Bei der Deutschen Werft waren längere Zeit die Gutehoffnungshütte AV in Oberhausen bzw. die MAN sowie die AEG-Großaktionäre, bei den Howaldtswerken nach dem Ausscheiden der Gründerfamilie Howaldt der Elektrokonzern Brown Boveri & Cie in Mannheim sowie die Rombacher Hüttenwerke. Ein Teil der Betriebsanlagen von Rombach ging später in den Besitz des Flick-Konzerns über, ein anderer in den der Reichswerke Hermann Göring (HGW). Nach dem Zweiten Weltkrieg und der Aufhebung der alliierten Kontrollen im Schiffbau befand sich die Aktienmehrheit in den Händen der bundeseigenen Salzgitter AG als einer der Nachfolgeunternehmen der HGW, und damit im Besitz der Bundesrepublik Deutschland.

28 Zitiert nach Bothe (2020), S. 112.

Werkes Finkenwerder sowie die Verringerung der Belegschaft von 17.200 auf 12.700 evozierte.²⁹ Die Fertigung wurde fortan auf die Werke Ross und Reiherstieg in Hamburg konzentriert, wobei letzteres bis zu seiner Schließung Ende der 1970er Jahre hauptsächlich als Reparaturbetrieb existierte. Bereits vor der Fusion galt bei der HDW Hamburg aufgrund der geringen Auftragslage im Schiffsneubau die „Reparatur als Rettungsanker“ im internationalen Wettbewerb, wobei man Synergien in der maritimen Wirtschaft am Standort Hamburg als Welthafen erreichen wollte.³⁰

Durch ein 1979 verabschiedetes Rationalisierungs- und Umstrukturierungsprogramm wollte der Vorstand der HDW die Betriebskosten weiter senken. Das „Werftkonzept 1983“ sollte zusätzliche Einsparungen evozieren, zudem sollte ein groß angelegtes Investitionsprogramm garantieren, dass die Schiffsfertigung gemäß der neuen Marktbedingungen effizienter und moderner zu gestalten war. Das Maßnahmenpaket beinhaltete unter anderem die Reduzierung des Handelsschiffbaus um weitere 50 % (und damit den Abbau von sechs Millionen auf 3,5 Millionen Fertigungsstunden), die Konzentration der Fertigung von fünf auf drei Betriebsstätten,³¹ sowie die Stärkung des Marineschiffbaus. Die Realisierung dieses Maßnahmenpakets erfolgte bis einschließlich 1988 und wurde von zahlreichen Kurzarbeitsperioden, insbesondere am Standort Hamburg, in diesen Jahren begleitet. Schließlich ließ sich ein Abbau der Belegschaft um weitere 4.000 Beschäftigte nicht vermeiden. Das Rationalisierungsprogramm, mit großen Hoffnungen auf den Weg gebracht, erwies sich daher keineswegs als langfristiger Garant, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.³²

Die Geschäftsleitung einer anderen Hamburger Großwerft, Blohm & Voss (später Blohm + Voss), reagierte auf die Krise im Handelsschiffbau ähnlich früh wie die Konkurrenz aus Kiel. Mangelnde Aufträge in diesem Segment des operativen Geschäfts sowie die Weigerung der Bundesregierung, den deutschen Schiffbau weiterhin großzügig finanziell zu unterstützen, führten zu dem Entschluss, 1965 die Stülcken-Werft sowie deren Tochtergesellschaft Ottenser Eisenwerke GmbH zu übernehmen. Das Ziel dieser Fusion war es, im Rahmen einer Diversifikationsstrategie die „nicht mit dem Schiffsneubaurisiko belastenden Fertigungen“ auszubauen, zudem sich mit einem breiten schiff- und maschinenbaulichen Produktionsprogramm auf dem Weltmarkt neu zu positionieren.³³ Durch den Zusammenschluss mit der Stülcken-Werft, die sich auf den Bau von Kampfschiffen konzentriert hatte, vor allem Zerstörer und Fregatten, konnte sich Blohm & Voss ein weiteres Geschäftsfeld erschließen. Fortan wurde das Unternehmen zu einem wichtigen Lieferanten für die Bundesmarine, so dass die Geschäftsleitung auch in Zukunft daraufsetzte, den Bau von Kriegsschiffen zu forcieren, zu Lasten der zivilen Schiffsfertigung.³⁴ Daher überrascht es nicht, dass man in der Hamburger

29 Geschäftsbericht der HDW aus dem Jahr 1972/1973.

30 Ostersehle (2004), S. 428–435.

31 Das beinhaltete die Schließung von je einem Betrieb an den beiden Standorten, des Werks Reiherstieg in Hamburg und des Werks Dietrichsdorf in Kiel.

32 Bothe (2020), S. 113–115.

33 Siehe den Geschäftsbericht von Blohm & Voss für das Geschäftsjahr 1965.

34 Walden (1997).

Großwerft ab Beginn der 1970er Jahre weiter eine Diversifizierungsstrategie verfolgte, wobei neben dem Marineschiffbau vor allem das Reparaturgeschäft erweitert wurde. 1974 gab das Unternehmen als Reaktion auf den Zusammenbruch des Tankermarktes den Handelsschiffbau sogar vollständig auf. Durch die neuen Schwerpunkte im operativen Geschäft ließ sich die Ertragslage zunächst stabilisieren. Das Unternehmen konnte von 1972 bis einschließlich 1985 Gewinne erzielen, was in dieser Zeit in der maritimen Wirtschaft eher die Ausnahme war.³⁵

Eine weitere Reduzierung des Personals ließ sich jedoch nicht vermeiden. Allerdings fiel der Abbau von Arbeitsplätzen bei Blohm & Voss während der 1980er Jahre geringer aus als bei anderen deutschen Großwerften, so dass sich die Neuadjustierung der Unternehmensstrategie und das veränderte Geschäftsprofil als Erfolg werten lassen.³⁶ Einen kompletten und langfristigen Schutz vor dem Verlust von Arbeitsplätzen konnten auch sie nicht garantieren. Seit Beginn der 1980er Jahre wurde offenkundig, dass diese Strategie, verbunden mit einer Neuausrichtung des operativen Geschäfts, kurzfristig die intendierten Synergien und positiven Effekte für die Wettbewerbsfähigkeit hervorgehoben hatte, der Druck auf die Belegschaft und die Furcht vor dem Arbeitsplatzverlust dennoch wuchs.³⁷

Im Ergebnis bleibt festzuhalten, dass sich durch Zusammenschlüsse und Fusionen im Schiffbau keineswegs die Synergien und Kostenreduzierungen erreichen ließen, um dauerhaft die internationale Konkurrenzfähigkeit der Branche zu sichern. Vielfach mit großem Optimismus auf den Weg gebracht, evozierten die dabei initiierten Maßnahmen entweder nicht die erhofften Effekte, verliefen nach kurzer Zeit vollständig im Sande oder ließen sich gar nicht realisieren. Die Unternehmen im deutschen Schiffbau standen daher vor der Herausforderung andere Strategien zur Krisenbekämpfung zu implementieren. Eine Option schienen dauerhafte Innovationen in der Schiffsfertigung zu sein. Die Anwendung moderner Fertigungsprozesse sowie der Rückgriff auf die aktuelle Technologie sollten einen langfristigen Schutz vor wirtschaftlichen Problemen bilden. Das Beispiel der Rickmers-Werft in Bremerhaven zeigt jedoch, dass sich durch diese Strategie wirtschaftliche Schwierigkeiten keineswegs vermeiden ließen.³⁸ Eine andere Variante sah vor, sich auf den Bau von Spezialschiffen zu konzentrieren. Während sich Großwerften wie der Bremer Vulkan oder die A. G. „Weser“ weiterhin im Bau von Großtankern engagieren wollten, glaubten die Entscheidungsträger anderer Schiffbau-gesellschaften, Marktnischen besetzen zu können, indem sie eine hochspezialisierte Schiffsfertigung aufzogen.³⁹

35 Siehe die Geschäftsberichte von Blohm & Voss von 1980 bis 1985.

36 Das zeigte sich auch in der Struktur der Belegschaft. Zu Beginn der 1990er Jahre waren insgesamt 45 Prozent der Belegschaft im Maschinenbau und in anderen Nicht-Schiffbaubereichen tätig, ca. 20 bis 30 % im Marineschiffbau.

37 Siehe die Geschäftsberichte von Blohm & Voss aus den Jahren 1978, 1979, 1982, 1983, 1984.

38 Dazu ausführlich: Lindner (2009), S. 54–60.

39 Focke (2021), S. 85–113.

Auf den Spezialschiffbau, das heißt auf „technisch hochwertige und individuelle Schiffstypen“⁴⁰, insbesondere im Segment des Marineschiffbaus, bei Blohm & Voss sowie den HDW wurde bereits hingewiesen. Angesichts der sich zuspitzenden Krise im Handelschiffbau ließ sich dadurch eine zufriedenstellende Auslastung der Kapazitäten erreichen, wie die Geschäftsleitung von Blohm & Voss sowie der HDW mehrfach betonte:

Die hohe Qualität der Produkte mit hochentwickeltem Standard räumt unserer Werft, die sich auf diesem Gebiet spezialisiert hat, eine starke Position gegenüber Wettbewerbern aus anderen Ländern ein.⁴¹

Vor diesem Hintergrund entschied man sich bei der HDW, die auf den Bau von U-Booten spezialisierte Werft in Kiel-Gaarden 1989/90 umfassend zu modernisieren, um weiterhin im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Durch Investitionen von rund 70 Millionen DM wurden die Betriebsstätten der Werft zukunftsfähig gemacht, so dass diese bis heute über die modernsten Kapazitäten im U-Boot-Bau verfügt.⁴²

Eine ähnliche Strategie verfolgte die Lürssen-Werft in Bremerhaven. Bereits vor und während des Zweiten Weltkriegs war das Unternehmen einer der wichtigen Lieferanten für die Reichsmarine, musste aber nach Kriegsende den Bau von Kriegsschiffen komplett einstellen. Mit der Wiederbewaffnung der Bundesrepublik und dem Aufbau der Bundesmarine konnte Lürssen seine Expertise in der Fertigung von Kriegsschiffen reaktivieren. Bis heute ist das Unternehmen einer der wichtigsten Lieferanten der Bundesmarine. Seine Ertragslage ist offenbar so gut, dass es seine Gewinne in den Erwerb von Beteiligungen an anderen Schiffbau-Gesellschaften investieren konnte. Vor allem seit der Jahrtausendwende entwickelte sich Lürssen dadurch zu einem der Schwergewichte im deutschen Schiffbau.⁴³

Fassen wir zusammen: Durch verschiedene Maßnahmen versuchten die Unternehmensleitungen im deutschen Schiffbau, der seit Beginn der 1970er Jahre an Intensität gewinnenden Krise zu begegnen. Das Führungspersonal hatte die großen Herausforderungen durchaus erkannt, mit denen sich die Branche konfrontiert sah. Die Schritte, durch die man die internationale Wettbewerbsfähigkeit sichern wollte, entsprachen vielfach den Maßnahmen, die auch in anderen Branchen und ehemaligen Führungssektoren der Wirtschaft angewandt wurden, um den Fortbestand von Unternehmen zu gewährleisten. Dies galt zum einen für Fusionen und Zusammenschlüsse, mit denen man Synergieeffekte herstellen und Kosten reduzieren wollte. Dies galt zum anderen für die Spezialisierung auf bestimmte Produkte und Erzeugnisse, mit denen man ein Alleinstellungsmerkmal erreichen und eine Nischenposition besetzen wollte. Die oftmals bittere Erkenntnis war jedoch, dass diese Maßnahmen nur kurzfristig die erhofften Effekte

40 Siehe den Geschäftsbericht der HDW aus dem Jahr 1980/1981.

41 Siehe die Geschäftsberichte der HDW aus den Jahren 1982/83 und 1983/84. Vgl. auch Withhöft (2002), S. 343.

42 Siehe die Geschäftsberichte der HDW aus den Jahren 1988/89 und 1989/90.

43 Dazu: Ostersehlte (2021), S. 85–113.

brachten, oder sich kaum auf das operative Geschäft und die Ertragslage auswirkten. In solchen Fällen griffen auch die Unternehmensleitungen der maritimen Wirtschaft auf ein Maßnahmenbündel mit vielfach prekären Folgen zurück: die deutliche Reduzierung von Produktionskapazitäten und den drastischen Abbau der Belegschaft.

4. Krisenfolgen – die Veränderungen in der Belegschaftsstruktur und der Wandel der Arbeit

Die Krise im internationalen Schiffbau setzte sich während der gesamten 1980er Jahre fort, vielfach mit den bereits angesprochenen drastischen Folgen. Am Ende des Jahrzehnts und zu Beginn der 1990er Jahre drängten weitere Fertigungskapazitäten auf den Markt, als nach der Wiedervereinigung der beiden deutschen Staaten die Werften an der Ostsee nach neuen Kunden und Aufträgen suchten, da ihr alter Kundenstamm, vor allem aus der Sowjetunion und den anderen Ländern des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW), weggebrochen war.⁴⁴ Der weitere Abbau von Produktionsstätten und damit auch von Personal schien für viele Unternehmensleitungen nunmehr der einzige Ausweg zu sein, um ihre Betriebe an die neuen Wettbewerbsbedingungen anzupassen. Die Geschäftsleitungen der Werften mussten sich fast alle für diesen notwendigen Schritt entscheiden. So mussten die HDW allein während der 1980er Jahre einen Abbau der Beschäftigten von 12.000 auf 4.400 Personen verkraften. Abbildung 1 verdeutlicht diesen weiteren enormen personellen Aderlass.⁴⁵

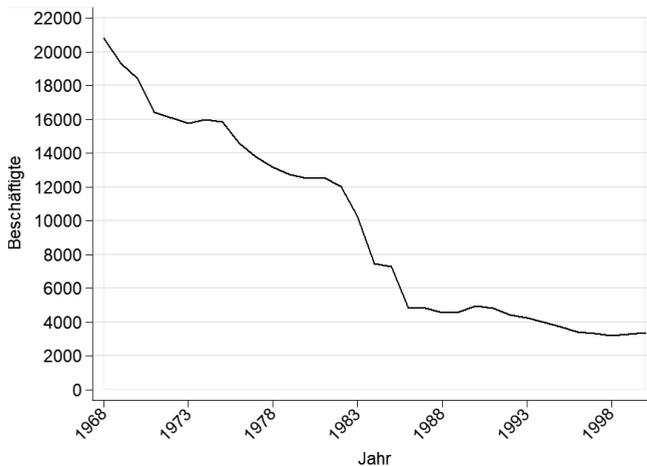


Abbildung 1: Beschäftigte der HDW von 1968 bis 1993

Quelle: Geschäftsberichte der HDW 1968/69–1993/94 (eigene Darstellung)

44 Siehe dazu Lütkemeyer (2020), S. 253–279. Siehe die Geschäftsberichte der HDW aus den Jahren 1981–1985.

45 Siehe die Geschäftsberichte der HDW aus den Jahren 1981–1985.

Dies war kein Einzelfall. Selbst die Hamburger Großwerft Blohm & Voss, die sich aufgrund ihrer Diversifizierungsstrategie mit ihrem Ausbau des Geschäfts für die Bundesmarine vergleichsweise gut im Wettbewerb behaupten konnte, musste eine durchgreifende Restrukturierung ihrer Unternehmensorganisation vornehmen. Daher übernahm sie 1985 die Hamburger Betriebe der HDW mit einer Belegschaft von rund 2.000 Beschäftigten, die unter dem Namen Ross Industries GmbH als Tochtergesellschaft weitergeführt wurden. Schon bald konstatierte der Vorstand bei dieser Gesellschaft hohe Verluste und eine „überalterte Belegschaft“, so dass ein kontinuierlicher Abbau von Personal erforderlich war. 1986 musste der Vorstand von Blohm & Voss sogar einen Verlust von 19 Millionen DM für das gesamte Unternehmen ausweisen, weshalb eine weitere Zusammenlegung von Betrieben und Werkstätten beschlossen wurde.⁴⁶

Als erste Maßnahme wurde in diesem Kontext die komplette Überleitung von Ross Industries auf die Muttergesellschaft durchgeführt, zudem sollte die Schiffsfertigung an einem Standort, in Steinwerder konzentriert werden. Die Betriebe von Ross Industries an anderen Standorten waren dagegen zu schließen. Bis zum Ende der 1980er Jahre wurden weitere 1.000 Beschäftigte entlassen, schließlich auch in jedem Jahr Kurzarbeit verordnet. Im Ergebnis reduzierte sich die Belegschaft von den Anfängen des Personalabbaus in den 1970er Jahren bis zum Jahr 2000 nahezu um ein Drittel. Verständlich, dass unter den Beschäftigten auf den Werften massiv die Angst grassierte, ob ihr Arbeitsplatz im deutschen Schiffbau noch sicher sei.⁴⁷ Dieser Sachverhalt wird durch die Zahlen für die gesamte Branche bestätigt. Die Zahl der im deutschen Schiffbau beschäftigten Personen reduzierte sich von 1976 bis 1990 von 106.900 auf 20.500! Kein anderer Industriezweig in der Bundesrepublik hatte in diesem Zeitraum einen ähnlichen personellen Aderlass zu verkraften, mit Ausnahme des Steinkohlenbergbaus.⁴⁸

Laut Statistiken der Bundesagentur für Arbeit waren in diesem Zeitraum ausländische Arbeitnehmer und unqualifizierte Arbeiter besonders von Entlassungen im Schiffbau betroffen. Die Hälfte aller ausländischen Arbeitskräfte und gut 50 % der nur wenig qualifizierten Beschäftigten verloren ihren Arbeitsplatz, während die deutsche, gut qualifizierte Stammebelegschaft einen Rückgang von weniger als 30 % verkraften musste.⁴⁹ Maßgeblich für die verringerte Zahl der Beschäftigten bzw. den Wandel in der Belegschaftsstruktur war die Entscheidung in den Vorstandsetagen der Werften, sich vom Bau von Großtankern und Schiffen für Massentransporte weitgehend zurückzuziehen und sich stattdessen auf die Fertigung von Spezialschiffen zu konzentrieren. Vor allem der Bau von Schiffen für die Bundesmarine und für ausländische militärische Partner der Bundesrepublik erforderte aufgrund des Einsatzes von moderner Technologie, vor allem bei der Elektronik und den Waffensystemen, gut geschultes und mit der aktuellen Technik vertrautes Personal. Der gleiche Befund gilt für die zahlreichen Zulieferfir-

46 Siehe die Geschäftsberichte von Blohm & Voss aus den Jahren 1985–1986.

47 Witthöft (2002), S. 343; S. 434–437.

48 Vgl. Ludwig u. a. (2007), S. 4; Albert (1998), S. 104. Zur Beschäftigung und zum Strukturwandel in anderen Branchen siehe Glastetter (1977), S. 64–67.

49 Siehe etwa Cramer (1993), S. 76–83.

men, die Komponenten für die Fertigung von Kriegsschiffen bereitstellten. Ein zweiter Punkt kam hinzu: Mit der Intensivierung des Spezialschiffbaus in den 1980ern ging eine zunehmende Auslagerung bzw. Outsourcing von technisch weniger anspruchsvollen Arbeiten einher, vor allem bei der Herstellung von Komponenten aus Stahl. Daher wurden Unternehmensbereiche ausgelagert, die nur wenig technisch anspruchsvolle Arbeitsabläufe erforderten. Gerade hier waren ungelernete und ein Großteil der ausländischen Arbeitnehmer beschäftigt. Viele Arbeitsschritte, bis zum Bau ganzer Sektionen, übernahmen daher Zulieferer und Dienstleister, die damit als „verlängerte Werkbank“ für die Werften fungierten.⁵⁰

Vor diesem Hintergrund veränderten sich die Werften – sie wurden vielfach zu einem „Systemhaus, welches installiert und viele andere mitbeschäftigt“. In diesem Rahmen kam den Werften vor allem die Aufgabe zu, das Design für die in Auftrag gegebenen Schiffe festzulegen, ebenso die Produktionsabläufe, die Finanzierung einzelner Projekte sowie die Funktionsfähigkeit der Zulieferketten zu koordinieren. Durch den Stellenabbau und die Streichung von Hilfsarbeiterstellen erhöhte sich, ebenso wie durch die Umstrukturierung der Betriebe auf die Erfordernisse des Spezialschiffbaus, der Anteil der Facharbeiter in der Belegschaft.⁵¹

Im Gleichklang mit der Entwicklung in der gesamten bundesdeutschen Wirtschaft lässt sich auch für den Schiffbau während der Krise der 1980er Jahre eine erhebliche Flexibilisierung in den Beschäftigungsverhältnissen konstatieren, die sich unter anderem in einem erhöhten Einsatz von Leiharbeitern manifestierte. Die zumeist aus dem Ausland stammenden Leiharbeiter befanden sich in prekären Beschäftigungsverhältnissen und waren nicht in das arbeits- und tarifrechtliche System des Werftunternehmens eingebunden. Ihr Einsatz diente natürlich auch dem Ziel, die auf dem internationalen Markt verhältnismäßig hohen Kosten zu senken und die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen zu verbessern.⁵² Nicht zuletzt sank die Zahl der Beschäftigten auf den Werften durch umfassende Rationalisierungs- und Modernisierungsmaßnahmen. Hierzu gehörten automatisierte Fertigungsverfahren und computergestützte Konstruktions- und Verfahrensweisen, darunter Computer Aided Manufacturing (CAM) und Computer Aided Design (CAD). Der Anteil des dadurch hervorgerufenen Personalabbaus wird allerdings als gering eingestuft, da im Schiffbau im Vergleich zu anderen

50 Die Rolle der „verlängerten Werkbank“ im Bereich des stahlverarbeitenden Gewerbes übernahmen nach 1990 häufig mittel- und osteuropäische Werften in Polen, Rumänien und dem Baltikum. Das Ziel dieser Zusammenarbeit zwischen West und Ost war es, Kostenvorteile zu nutzen, die vor allem in den niedrigen Arbeitskosten im Schiffbau in Mittel- und Osteuropa ihren Ursprung hatten. Siehe dazu Ludwig u. a. (2007), S. 15–17; Heseler u. a. (2000), S. 4–11, S. 34. Laut VSM betrug Ende der 1990er Jahre die Zahl der durch Outsourcing und Subkontrakte Beschäftigte rund 6.000 Personen. In der gesamten deutschen Zulieferindustrie für den Schiffbau waren im Jahr 2000 rund 1.300 Betriebe mit ungefähr 60.000 Arbeitnehmern tätig. Siehe Heseler (1993), S. 4.

51 Zitiert nach Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Hinweis auf Titel 2000. Vgl. Ludwig u. a. (2007), S. 15–18.

52 Hunger u. a. (2003), S. 3; letztlich hat sich dies für die in den unqualifizierten Bereichen angestellten ausländischen Werftarbeiter, den „Gastarbeitern“, in zweifacher Hinsicht ausgewirkt: Erstens wurden ihre Arbeitsbereiche zunehmend von Leiharbeitern eingenommen und zweitens wurden sie selbst von Subunternehmen unter schlechteren Arbeitsbedingungen übernommen, siehe Bothe (2020), S. 82.

Industrien noch viel „mit den Händen“ gemacht wurde und Automatisierungsprozesse nur bedingt möglich waren.⁵³

Die Anwendung von Hochtechnologie und modernen Fertigungsmethoden auf der einen sowie die zunehmende Konzentration auf den Bau von Spezialschiffen auf der anderen Seite evozierten jedoch einen Wandel in der Belegschaftsstruktur. Wie in vielen anderen Branchen der deutschen Wirtschaft fand im Schiffbau vor allem seit dem Ende der 1970er Jahre eine Verschiebung weg von „blue collar“ – Arbeitskräften hin zu den „white collar“ – Arbeitskräften statt, das heißt, während sich der Anteil der Beschäftigten in der eigentlichen gewerblichen Schiffsfertigung kontinuierlich verringerte, nahm der Prozentsatz der Konstrukteure bzw. technischen Angestellten in den Büros stetig zu. Ließ sich zu Beginn der 1960er Jahre bei den HDW noch ein deutlicher Überhang der *blue collar*- gegenüber der *white collar*-Belegschaft konstatieren, so reduzierte sich danach der Anteil dieser Beschäftigten zugunsten von Ingenieuren und Konstrukteuren. Ein weiterer Faktor intensivierte diese Entwicklung: Während der Entlassungswellen in den 1980er Jahren verringerte sich die Zahl der gewerblichen Arbeiter gegenüber den Angestellten deutlich. Konkret bedeutete dies, dass vor allem diese Gruppe an Beschäftigten in der Schiffsfertigung von einer Freisetzung von Personal betroffen war.⁵⁴

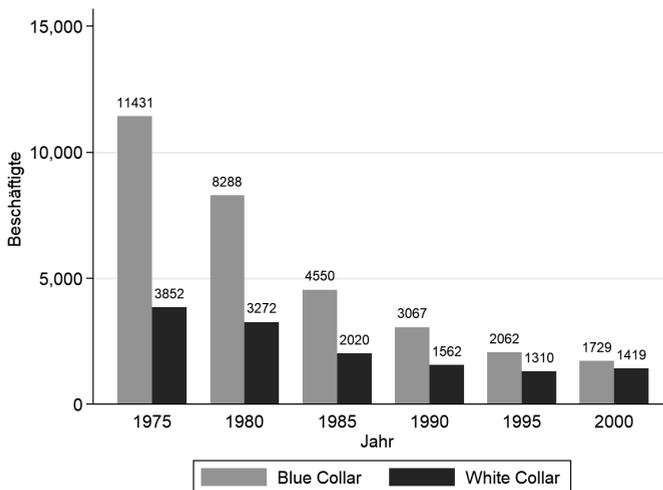


Abbildung 2: Anteil des *blue*- und *white collar*-Personals an der Gesamtbelegschaft der HDW

Quelle: Geschäftsberichte 1975/76–2000/01; Ostersehlte (2021), S. 530

Der Vorstand der Hamburger Großwerft Blohm & Voss thematisierte diese Entwicklung mehrfach in seinen Geschäftsberichten:

⁵³ Vgl. Holtrop u. a. (2008), S. 31–34.

⁵⁴ Siehe dazu die Geschäftsberichte der HDW von 1967–2002, jeweils die Tabellen „Belegschaft 1968–2003“, sowie Ostersehlte (2004), S. 533.

Der Strukturwandel unseres Unternehmens zu Produkten höherer Technologie macht auch einen Strukturwandel der Belegschaft erforderlich. Dies kommt u. a. dadurch zum Ausdruck, dass sich die Zahl der Angestellten im Bereich Entwicklung überproportional erhöhte. Darüber hinaus haben wir die Qualifikation unserer Mitarbeiter durch Vermittlung von Spezialkenntnissen für die Entwicklung und Fertigung von technologisch hochwertigen Produkten weiter verbessern können.

Der Geschäftsbericht nannte dabei Investitionen von rund 67 Millionen DM, um „hochwertige Arbeitsplätze“ mit hohem technischem Anspruch zu schaffen. Der innerbetriebliche Strukturwandel in der Belegschaft erfolgte vor allem mithilfe von Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie der Aufstockung der Auszubildenden und Einstellung jüngerer und höher qualifizierter, technischer Arbeitskräfte, meist Schiffbauingenieure mit Universitätsstudium.⁵⁵

Die Personalveränderungen koinzidierten laut Vorstand von Blohm & Voss mit den allgemeinen Veränderungen in vielen Branchen der deutschen Wirtschaft. In diesem Zusammenhang sind auch die zunehmenden Aktivitäten im Outsourcing zu nennen, über die das Unternehmen wie folgt berichtete:

[...] Neue, computergestützte Verfahren ersetzen in Büros und Betrieben die gewohnten Arbeitsweisen. Einige Erzeugnisse, die wir früher selbst hergestellt haben, die aber genauso gut und billiger im Ausland oder bei kleinen inländischen Unternehmen gefertigt werden können, kommen für die Beschäftigung unseres Unternehmens nicht mehr in Betracht. An ihrer Stelle müssen Leistungen treten, die wegen ihrer hohen Technologie oder Komplexität von anderen nicht oder nicht billiger angeboten werden. Schon heute ist das Verhältnis zwischen Fertigungsstunden und Konstruktionsstunden in unseren Unternehmen erheblich zugunsten der Konstruktionsstunden verschoben [...].⁵⁶

Auch diese Entwicklung, so die Unternehmensleitung, erfordere „einschneidende personelle und organisatorische Maßnahmen“, konkret den Abbau von nur wenig qualifizierten Arbeitskräften. Daher überrascht es nicht, dass auch bei Blohm & Voss die Zahl der Beschäftigten in der Schiffsfertigung kontinuierlich sank, während die der technischen Angestellten mit hoher Qualifikation weiter wuchs. Bis zum Jahr 1990 erhöhte sich ihr Anteil an der Gesamtbelegschaft auf beinahe 40 %.⁵⁷

55 Siehe die Geschäftsberichte von Blohm & Voss aus den Jahren 1980, 1981, 1989.

56 Siehe den Geschäftsbericht von Blohm & Voss aus dem Jahr 1983.

57 Siehe den Geschäftsbericht von Blohm & Voss aus dem Jahr 1983.

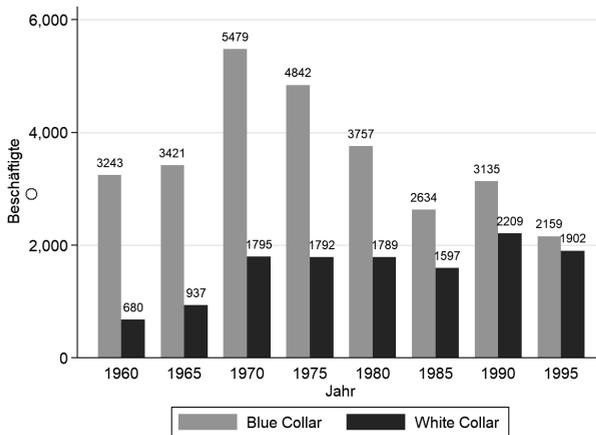


Abbildung 3: Anteil der *blue collar*- und *white collar*-Personals an der Gesamtbelegschaft von Blohm & Voss

Quelle: Geschäftsberichte von Blohm & Voss von 1960–1995.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass es mit dem globalen Strukturwandel und dem deutschen Fokus auf Hochtechnologie zu einer Bedeutungsverlagerung kam, wobei die Werftarbeiter aus den traditionell geprägten handwerklichen Gewerken gegenüber den Angestellten in den technischen Büros zunehmend verringert wurden.

5. Krisenerfahrung – Veränderungen in den Erfahrungswerten und den Verhaltensweisen der Belegschaft auf den Werften

Krisenerfahrungen – Identifikationsverlust und Spaltung der Belegschaft

Die an Intensität zunehmende Krise im deutschen Schiffbau sowie die Wandlungsprozesse im Arbeitsablauf auf den Werften evozierte bei einem großen Teil der Belegschaften eine tiefgreifende und lange Zeit prägende Krisenerfahrung. Viele Belegschaftsmitglieder und ihre Familienmitglieder waren über mehrere Generationen hinweg auf ein und derselben Werft beschäftigt gewesen, hatten trotz aller Krisen und Verwerfungen in der deutschen Wirtschaft während der ersten sechzig Jahre des 20. Jahrhunderts eine hohe Akzeptanz zur spezifischen corporate governance des Unternehmens entwickelt und waren damit ein wesentlicher Teil der jeweiligen corporate identity geworden. Wie tief sich die Krisenerfahrung in das Bewusstsein der Beschäftigten eingegraben hat, zeigen die nachstehenden Ausführungen. Die Ergebnisse dazu wurden auf der Basis von persönlich geführten Interviews mit Zeitzeugen aus einzelnen Segmenten der Belegschaft gewonnen. Die mit den Werftmitarbeitern geführten Interviews dokumentieren eindeutig diesen Sachverhalt bzw. die hohe Identifikation der Beschäftigten mit der Werft. Exemplarisch sei auf einen Schiffbauingenieur bei der Hamburger Großwerft Blohm & Voss verwiesen, der diese Entwicklung wie folgt charakterisierte:

B & V hat ja Ende der 1960er-Jahre glaube ich, oder Anfang der 1970er-Jahre die Stülkenwerft übernommen, die Werft, die daneben lag. Noch zu meinen Zeiten, also ich sage mal in den 1980er-, 1990er-Jahren wurde immer noch unterschieden, das ist ein ‚Stülkenmann‘ und das ist ein ‚Blohmenmann‘. Also, das zog sich über die gesamte Generation hin bis die natürlich auch aus dem Arbeitsleben ausgeschieden sind. [...] Ja, das ist dieses, dieses Beharrungsvermögen der Firmenkultur, ist ein ganz erstaunliches Ding, das muss man sagen. Wie lange so was doch weiterlebt in den Köpfen der Leute.⁵⁸

Das Zusammengehörigkeitsgefühl, ja sogar der Stolz in weiten Teilen der Belegschaft, auf einer bestimmten Werft zu arbeiten und hochwertige Schiffe fertigen zu können, war für eine lange Zeit besonders ausgeprägt. Zudem hatte sie der Boom im deutschen Schiffbau während der 1950er und 1960er Jahre in dem Glauben bestärkt, in einer Zukunftsbranche zu arbeiten und einen krisenresistenten Arbeitsplatz zu haben. Die ersten Fusionen im Schiffbau mit dem Ziel, Synergieeffekte herzustellen, führten bereits zu ersten Rissen in diesem Zusammengehörigkeitsgefühl. Mehr noch: Der Anpassungsdruck an neue Arbeitsbedingungen und Fertigungsmethoden wuchs ebenso wie die Spannungen mit den neuen Arbeitskollegen:

Ich war zuerst bei der HDW und dann bei Ross Industrie. Und danach hat B & V uns gekauft. Und dann sind wir zu B + V gegangen. Aber B & V hat mir nicht gut gefallen. Die Arbeitskollegen waren anders. Das sind andere Planeten. Die haben Angst gehabt, dass wir ihren Platz wegnehmen. Wir sind nie akzeptiert worden, alle Leute, die von Howaldt zu B & V gingen. Nein, das war nicht gut. Deswegen bin ich weggegangen. Ich habe selbst gekündigt [...].⁵⁹

Nicht nur Zusammenschlüsse von Schiffbaugesellschaften riefen erste deutliche Risse und Friktionen in der corporate identity hervor, das heißt der bestimmten und jeweils speziellen Unternehmenskultur, die natürlich auch die Belegschaft umfasst, sondern auch eine massive Neuausrichtung des Fertigungsprogramms und des operativen Geschäfts. Dies galt vor allem dann, wenn die Geschäftsleitung beschloss, neue Schiffstypen zu entwickeln oder sich entschied, sich in Zukunft auf ganz andere Sparten im Schiffsbau zu konzentrieren, etwa den Schiffbau für die Marine. Wurden dann traditionelle Bereiche der Schiffsfertigung zurückgefahren, so war der Unmut, aber auch die Angst um den Arbeitsplatz unter den Mitarbeitern vorprogrammiert. Dies evozierte auch eine Verschiebung des Selbstwertgefühls. Das nachfolgende Zitat unterstreicht dies:

58 Interview mit Alexander Behrendt, von 1974 bis 2015 Schiffbauingenieur bei Blohm & Voss. Die Namen der Interviewten sowie ihre Beschäftigungszeiträume wurden zu Anonymisierungszwecken geändert. Im Folgenden werden nur die besonders prägnanten Äußerungen von Belegschaftsmitgliedern wiedergegeben und zitiert. Zu betonen ist jedoch, dass sich die meisten anderen Personen, die interviewt wurden, in einer ähnlichen Weise äußerten.

59 Interview mit José Santos, Schlosser, ab 1970 bei der HDW Hamburg und dann B & V.

Es gab eine Handelsschifftruppe bei B & V und es gab eine kleine und versprengte Marinetruppe, zu der ich stieß in den Anfängen und wo dann alle immer neidisch zu den Handelsschiffbauern, diesen riesigen Absatz hinguckten. Und dann änderte sich das bis die Marineabteilung so riesig geworden ist und die Handelsschiffabteilung aufgegeben wurde [...] Die anderen haben Krise gehabt und wir haben uns die Leute hinzugeholt.⁶⁰

Daher führte eine solche Neuausrichtung des operativen Geschäfts sogar zu einer Spaltung der Belegschaft. Diejenigen, die in den neuen, und angeblich zukunftsfähigen Bereichen des Schiffbaus arbeiteten, glaubten weiter fest daran, dass ihr Unternehmen die Krise in der Werftindustrie meistern könne und sahen ihre Arbeitsplätze daher nicht in Gefahr. Auf der anderen Seite sahen sich ihre Kollegen, die über Jahre hinweg auf einer Werft in den Sparten der Schiffsfertigung gearbeitet hatten, die bis zu Beginn der 1970er Jahre Gewinne abgeworfen hatten, mit der Gefahr konfrontiert, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Dies evozierte zwangsläufig eine Art von „Entsolidarisierung“ unter den Beschäftigten einer Schiffbaugesellschaft:

Ich sage mal, das, was in den 1980er-Jahren ablief, das hat mich persönlich und ich glaube auch meine Kollegen, die wir also dann schon im Marineschiffbau tätig waren, nicht so sehr umgetrieben, weil gerade die 1980er-Jahre waren für den Marineschiffbau bei B & V die Boomjahre [...] Und dass der Handelsschiffbau zurückging, das haben wir zwar alle bedauert, aber das hat uns jetzt nicht unmittelbar betroffen.⁶¹

Der Trend weg vom *blue collar-worker* hin zum *white collar-worker* verstärkte diese Entwicklung sicherlich. Je mehr man sich in den führenden deutschen Werften auf die Planung und Konzeption neuer Schiffstypen konzentrierte, je mehr auf der anderen Seite Kapazitäten in den traditionellen Bereichen der Schiffsfertigung abgebaut wurden, desto offensichtlicher wurde die Kluft zwischen den gut qualifizierten, meistens an Hochschulen ausgebildeten neuen Ingenieuren und den weniger qualifizierten Arbeitern auf dem shop floor Schiffbau, wobei dieser Trend in der Branche kein Einzelfall war. Eine ähnliche Entwicklung lässt sich auch in den großen Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie seit den 1970er Jahren beobachten. Die Werften zeigten daher ein Entwicklungsmuster im Gleichklang mit anderen „alten“ Schlüsselindustrien der deutschen Wirtschaft:

Das können Sie ja an der Anzahl der Mitarbeiter bei B + V, kann man das ja auch recht deutlich sehen, dass es eigentlich immer weniger und weniger wurden [...], Aber dadurch, da ich, ich ja also praktisch hauptsächlich nur in den Büros tätig war, wusste ich zwar, dass es also im Betrieb immer weniger Leute gibt. Darüber wurde dann natürlich auch, sage ich mal, geredet,

60 Interview mit Werner Peters, Schiffbauingenieur bei B + V.

61 Interview mit Alexander Behrend, Schiffbauingenieur bei B + V.

das bedauert. Aber da wir also im Bereich der Büros eigentlich immer größer wurden, ja, wurde durch diesen Verlauf innerhalb der Büros das Andere praktisch in den Hintergrund gerückt.⁶²

Je länger die Krise in der Werftindustrie andauerte und sogar während der 1980er Jahre noch an Intensität gewann, desto mehr wurde den Beschäftigten bewusst, dass sie trotz aller Umstrukturierungsprogramme, Neuausrichtungen in der Schiffsfertigung und Neuadjustierung von Geschäftsfeldern, in einer Krisenbranche arbeiteten. Die zunehmende Freisetzung von Arbeitskräften wirkte in diesem Prozess wie ein Beschleuniger und ließ die Angst um den Arbeitsplatz unter den Belegschaften grassieren. Dies galt vor allem für die *blue collar*-Arbeiter, denen immer deutlicher vor Augen geführt wurde, dass viele von ihnen kaum auf eine positive Zukunft hoffen konnten:

Wir hatten ab der Phase immer ein klein wenig Angst um unseren Arbeitsplatz. Wenn man sich die Zahlen anguckte [...] Die Beschäftigten auf der Werft und in der Werftindustrie allgemein, also der Umwelt, sind also sehr stark zurückgegangen. Fusionen und wenn Sie heute gucken, gibt es noch eine Werft, das ist eigentlich die B + V [...]. Und diese Entwicklung deutete sich damals an und es war immer die permanente Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren. Das hat natürlich erhebliche Auswirkungen auf Familie, auf das Leben in der Familie und das Privatleben [...]. Ja, die Stimmung, natürlich was ich schildere, wir waren alle, wir hofften, wenn die nächste Entlassungswelle kam, dass wir nicht dabei sind.⁶³

Die Angst um den Arbeitsplatz bestimmte zunehmend den Arbeitsalltag und die Schiffsfertigung auf den Werften. Dies musste dazu führen, dass sich das Betriebsklima Schritt für Schritt verschlechterte. Viele Bemühungen seitens der Interessenvertreter der Arbeitnehmer, dagegen anzusteuern und für die Beschäftigten einen Bestandsschutz oder sogar Verbesserung in der Arbeitswelt zu erreichen, liefen ins Leere. Besonders prekär war dabei, dass die Leitungsgremien einiger Schiffbaugesellschaften nicht davor zurückschreckten, ihren Arbeitern die neue Lohn- und Gehaltsstruktur ebenso aufzuzwingen wie neue Bestimmungen im Arbeitsablauf. Aus Furcht um den Verlust des Arbeitsplatzes willigte eine große Zahl von ihnen sogar in diese Praxis ein: „Entweder unterschreibst du oder du kannst klagen gehen, dann kriegst du nur 1800. Also, das war schon richtig schlimm für einige Mitarbeiter. Und ich mag da gar nicht dran denken wollen, wirklich, das war nicht gut.“⁶⁴

62 Interview mit Alexander Behrend, Ebenda. Zur Krise in der bundesdeutschen Schwerindustrie in den 1960er Jahren und zu den dadurch hervorgerufenen Massenentlassungen von Beschäftigten siehe Nonn (2000); Gall (2000), vor allem S. 550–591. Eine intensive Auseinandersetzung mit der Krise im Bergbau und in der Eisen- und Stahlindustrie ist an dieser Stelle nicht zu leisten.

63 Interview mit Rainer Müller, Schiffbauer zunächst bei der HDW Hamburg, dann bei B & V.

64 Interview mit Yasin Yüchsel, Rohrschlosser beim Blohm & Voss.

Krisenerfahrung – Verschlechterung der Arbeitsbedingungen

Ein Klima der Angst bestimmte fortan den Arbeitsalltag auf den meisten deutschen Werften, vor allem unter den nur wenig qualifizierten Arbeitskräften. Dies betraf nicht nur die Großwerften am Standort Hamburg und Kiel, sondern auch die Firmen an anderen wichtigen Standorten der deutschen Schiffbauindustrie. In Bremen mussten die weniger qualifizierten Belegschaftsmitglieder der beiden großen Schiffbauunternehmen, der A. G. „Weser“ und des Bremer Vulkans, die gleiche Erfahrung machen wie ihre Kollegen in Hamburg und Kiel. Aber auch bei kleineren Firmen, wie der Rickmers-Werft in Bremerhaven, verfuhr die Geschäftsleitung im Gleichklang wie das Management bei den großen Werften. Lohnneinbußen, eine zunehmende Flexibilisierung des Arbeitsablaufs mit wenig standardisierten Aufgabenprofilen gehörten auch hier immer mehr zum Arbeitsalltag.⁶⁵ Die Arbeiter in der Fertigung waren bereit, die steigende Destandardisierung und Flexibilisierung in der Arbeitswelt zu akzeptieren, da sie hofften, dadurch die Auftragslage und die weitere Existenz ihres Unternehmens stabilisieren zu können. Ihnen war jedoch klar, dass sich ihre Zukunft zunehmend unsicherer gestaltete, was sicherlich zu wachsenden psychischen Belastungen und zur Beeinträchtigung ihrer gesamten Lebensumstände führte:

[...] Zeit lang haben wir es gehabt, also als wir diese zwei Jahre Kurzarbeit hatten, und kommt da überhaupt noch was hinterher und das und dies und ach! Man ist morgens losgegangen, wie so ein Überraschungsei also, es hätte alles passieren können an dem Tag. Hatten wir auch schon mal gehabt, solche Situation.⁶⁶

Als besonders schmerzlich, teilweise sogar als erniedrigend empfanden es die weniger qualifizierten, aber auch qualifiziertere Belegschaftsmitglieder, insbesondere auch diejenigen mit Migrationshintergrund in Anlernberufen, wenn sie auf den Werften angesichts fehlender Neubaufträge oder einer Neuausrichtung der Produktpalette nur noch Hilfsarbeiten ausführen mussten. Über Jahrzehnte hinweg waren sie wichtige Teile des komplexen Prozesses im Schiffbau gewesen, hatten mit dafür gesorgt, dass immer aufwendigere und auch teurere Typen von Schiffen pünktlich fertig gestellt wurden und vom Stapel liefen und hatten sich dadurch auch den Respekt ihrer Kollegen auf der einen sowie des Managements auf der anderen Seite erworben. Nun wurden ihnen nicht nur Sozialleistungen gekürzt, sondern sie sahen sich mit einer fundamentalen Degradierung ihrer Arbeit konfrontiert. Die Geschäftsleitungen einzelner Werften rechtfertigten dieses mit dem Argument, anderenfalls müsse man weiteres Personal in großem Umfang entlassen. Hilfsarbeiten auf den Werften seien das einzige Mittel, um einen Teil der Belegschaft noch zu beschäftigen. Verständlich, dass sich diese Belegschaftsmitglieder zunehmend als reine menschliche Dispositionsmasse bei den Strategieentscheidungen des Managements empfanden. Andererseits wurde ihnen schmerzhaft bewusst, dass sie

65 Vgl. etwa Lindner (2009), S. 206–235; ders. (2021), S. 89–97.

66 Interview mit Yasin Yücksel, Rohrschlosser bei B & V.

angesichts der gravierenden Krise im Schiffbau kaum Handlungsspielräume besaßen, um in diesem Prozess wirksam gegenzusteuern:

[...] Gut, es war halt keine gute Arbeit, wenn da mal was anfiel. Es war ein bisschen mehr Körperarbeit und von der Sauberkeit her was Anderes. Weil, wir hatten ja keine Schiffe auf dem Hof, wir mussten dann irgendwie Reparaturarbeiten machen, die Docks auf den Vordermann bringen, und alles Mögliche. Mehr so dreckige Arbeit. Und da hatte auch nicht jeder Lust zu.⁶⁷

Diese Erfahrung rief nicht nur eine individuelle soziale Deprivation hervor, sondern sie zerstörte an den großen Standorten der Werftindustrie ganze soziale Milieus. Die Krise im Schiffbau schlug voll und ganz auf die Stadtteile durch, in denen sich die einzelnen Unternehmen mit ihren Helgen und Produktionsstätten befanden und ein Großteil der Belegschaft wohnte, etwa in Bremen-Vegesack oder Hamburg-Harburg. Die Erfahrung, sich permanent mit der Krise und ihren Folgen konfrontiert zu sehen, gehörte in diesen Quartieren bald zum Alltag. Dieser war irgendwie zu meistern, auf jede mögliche Weise musste man versuchen, sich über Wasser zu halten, was natürlich die soziale Kluft zu den *white collar-worker* mit ihren vermeintlich sicheren Arbeitsplätzen in den Konstruktionsbüros weiter verstärkte:

Und ja, das war dann mehr oder weniger nur noch Reparatur und schlechte, die Arbeitsbedingungen verschlechterten sich und man wollte irgendwelche Schiffe aus Amerika bringen, die voll Asbest sind, um das zu zerlegen oder was weiß ich, um sich eben nur so über Wasser zu halten.⁶⁸

Trotz einiger zwischenzeitlicher Erfolge in der Unternehmensstrategie, die zeitweilig die Hoffnung auf einer Verbesserung der Lage nährten, ab den 1980er Jahren war es mehr als offenkundig, dass der Schiffbau in Deutschland eine Krisenbranche war, mit schwer abzuschätzenden Folgen für die Infrastruktur und die sozialen Milieus an den Werftenstandorten, vor allem aber für große Teile der Belegschaft in den Betrieben. Mit gewisser Bitterkeit ist zu konstatieren, dass diese Krisenfolgen bis heute an der Tagesordnung sind und den Alltag an den Standorten der Werften prägen.

6. Fazit

Wie gravierend sich die Krise im Schiffbau seit den 1970er Jahren auf die Lebenswelt eines großen Teils der Beschäftigten auswirkte, welche sozialen und sozioökonomischen Folgen sie darüber hinaus für die großen Standorte der deutschen Werftindustrie besaß, wird bis heute sowohl in der Wissenschaft als auch in der politischen Arena diskutiert. Die vorstehenden Ausführungen, vor allem die geführten Interviews, dokumentieren

67 Interview mit Yasin Yücksal, Rohrschlosser bei B & V.

68 Interview mit Filip Dragonic, zunächst bei HDW Hamburg, später bei B & V.

in aller Deutlichkeit die Krisenerfahrungen und die dadurch hervorgerufenen Veränderungen im Alltag vieler Arbeitnehmer auf den Werften. Diese führten zu einem tiefgreifenden Identifikations- und Identitätsverlust der Arbeitnehmer, zu einer Fragmentierung und „Entsolidarisierung“ in der Belegschaft, bei denen die Einen als Verlierer und die Anderen als Gewinner hervorgingen, sowie zu einer zeitweilen durch vor allem Kurzarbeit und Reparatur bedingten Verschlechterung der Arbeitsbedingungen. Den Geschäftsleitungen und dem Management der Unternehmen vorzuhalten, sie hätten nicht rechtzeitig gegengesteuert und keine wirkungsvollen Maßnahmen zur Krisenbekämpfung in Gang gesetzt, greift sicherlich zu kurz und ist nicht gerechtfertigt. Im Gegenteil: Seitdem sich die Wettbewerbsbedingungen im internationalen Schiffbau seit Beginn der 1970er Jahre deutlich veränderten, zudem eine tiefe Rezession infolge des Erdölembargos die westlichen Industrienationen hart traf, war vielen Entscheidungsträgern in den Schiffbaugesellschaften klar, dass einschneidende Maßnahmen erforderlich waren, um im harten internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

Dabei erwies es sich als Hindernis, dass die Schiffsfertigung auf den meisten deutschen Werften durch lange Zeit erfolgreiche, traditionelle Muster im Arbeitsablauf geprägt war. Eine Umstellung der Produktion erforderte nicht nur hohe Summen an Kapital. Vielmehr war es ebenfalls notwendig, tradierte Formen der Arbeitswelt auf dem shop floor Schiffbau aufzubrechen, neue Produkte in Form neuer Schiffstypen zu entwickeln und neue Fertigungsmethoden einzuführen. Dies erwies sich als schwierig, auch wenn eine Reihe von Werften große Anstrengungen unternahm, sich diesen Herausforderungen zu stellen. Vor allem sollte eine erhebliche Reduktion der Kosten erreicht werden, etwa durch outsourcing von Teilen der Fertigung, durch eine Standardisierung einzelner Komponenten und schließlich durch die Herstellung von Synergieeffekten infolge von Fusionen und Zusammenschlüssen einzelner Betriebsstätten. Seit Beginn der 1980er Jahre wurde jedoch offenkundig, dass dieses Bündel an Maßnahmen nicht ausreichte, um die Kostenvorteile der ostasiatischen Billiglöhnländer aufzufangen und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Erschwerend kam hinzu, dass gerade die erhofften Kosteneinsparungen als Folge von Fusionen nicht eintraten oder nach kurzer Zeit bereits wieder verpufften. Schnell wurde danach klar, dass weitere einschneidende Maßnahmen erforderlich waren, um die Existenz von Werften zu sichern. Allerdings ließ sich auch nicht übersehen, dass die Handlungsspielräume für deren Geschäftsleitungen zunehmend begrenzt wurden, wodurch sich das Arsenal an neuen Maßnahmen zur Sicherung der Konkurrenzfähigkeit deutlich reduzierte.

Die schließlich ergriffenen Maßnahmen waren keineswegs originell und innovativ. Durch den Abbau von Beschäftigten, vor allem die Entlassung von gering qualifizierten Arbeitnehmern, sollten die Lohnkosten verringert und dadurch die Kostenstruktur in den Werften verbessert werden. Diese Strategie erfolgte im Einklang mit derjenigen, die vom Management in anderen Krisenbranchen implementiert wurde, etwa in der westdeutschen Schwerindustrie. Darüber hinaus sollte eine Neuausrichtung der Schiffsfertigung mit einer Stärkung des Marine- und Spezialschiffbaus neue Kundenkreise erschließen bzw. neue Kunden an eine Werft binden und damit die Konkurrenzfähigkeit sichern. Diese Strategie erwies sich als durchaus erfolgreich, vor allem dann, wenn es ge-

lang, Aufträge für die Marine zu akquirieren. Für die Belegschaft auf den Werften erwies sich beides mehr oder weniger als fatal. Ein Großteil verlor seinen Arbeitsplatz, ein anderer wurde durch neue, hoch qualifizierte Arbeitskräfte ersetzt. Sie arbeiteten vorwiegend in Konstruktions- und Planungsbüros, weniger auf den Helgen in der Schiffsfertigung. Auch durch die strategische Neuausrichtung erfolgte eine erhebliche Fluktuation und „Umschichtung“ in der Belegschaft. Sie führte schließlich ebenfalls dazu, dass sich die Beschäftigten in den traditionellen Sparten des Schiffbaus mit einer unmittelbaren und langanhaltenden Krisenerfahrung konfrontiert sahen. Auf der anderen Seite ist zu konstatieren, dass die Werften, denen die strategische Neuausrichtung schnell gelang, bis heute zu den profitablen Unternehmen des deutschen Schiffbaus gehören, etwa die Lürssen-Werft in Bremerhaven.

Dennoch lässt sich nicht übersehen, dass die Werftindustrie bis in die jüngste Vergangenheit hinein zu den Krisenbranchen der deutschen Wirtschaft gehört. Mehr noch, an den großen Standorten der maritimen Wirtschaft retardierte oder verhinderte diese Konstellation sogar den erforderlichen wirtschaftlichen Strukturwandel. An den Küsten von Nord- und Ostsee wird die Ansiedlung von neuen Schiffbauunternehmen noch immer als „Rettungsanker“ in einer wirtschaftlich schwierigen Situation gefeiert, wie etwa kürzlich bei der Restrukturierung der M V-Werftengruppe. Ob dies tatsächlich den Weg in eine akzeptable Zukunft weist, bleibt abzuwarten. Die Erfahrungen der Vergangenheit im Schiffbau nähren ebenso eine große Skepsis wie die aktuelle wirtschaftliche und soziale Lage in den Regionen, in denen der wirtschaftliche Strukturwandel, weg von „alten“ hin zu neuen und innovativen Industriezweigen, ebenfalls nicht von Erfolg gekrönt war.

Quellen- und Literaturverzeichnis

Quellen

Staatsarchiv Bremen (StAB)

StAB, Akte 7,2/121/1–129, Geschäftsbericht der Deutschen Schiff- und Maschinenbau AG für das Geschäftsjahr 1929.

StAB, Akte 7,1011–63, Schichau-Unterweser AG, Geschäftsbericht für das Geschäftsjahr 1974; Bericht des Vorstands zum Geschäftsbericht 1974, Akte 7, 011-64, Schichau-Unterweser AG, Geschäftsbericht für das Geschäftsjahr 1977.

Staatsarchiv Hamburg

Geschäftsberichte von Blohm & Voss, 1965–1986.

Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2017): Tabellen, Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte am Arbeitsort – Insgesamt und darunter Ausländer(anteil) – in ausgewählten Branchen der Klassifikation der Wirtschaftszweige, Hannover.

Unternehmensarchiv von ThyssenKrupp Marine Systems

Geschäftsberichte der HDW, 1970/71–1990/91.

Literatur

- Abelshausen, Werner (1982): *Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland*, Frankfurt a. M.
- Altmann, Gerhard (2005): *Abschied vom Empire. Die innere Dekolonisation Großbritanniens*, Göttingen.
- Altwater, Elmar / Hofmann, Jürgen / Semmler, Willi (1979): *Vom Wirtschaftswunder zur Wirtschaftskrise. Ökonomie und Politik in der Bundesrepublik*, Berlin.
- Ambrosius, Gerald / Kaelble, Hartmut (1992): Einleitung: Gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen des Booms der 1950er und 1960er Jahre, in: Hartmut Kaelble (Hg.): *Der Boom 1948–1973. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen in der Bundesrepublik Deutschland und in Europa*, Opladen, S. 7–33.
- Boie, Kai (1985): Der Entwicklungsbeitrag des deutschen Schiffbaus, in: *Hansa* 122, S. 71–78.
- Bothe, Katharina (2020): *Arbeitskulturen im Wandel: Werften, Globalisierung, Migration*, Frankfurt a. M.
- Cramer, Ulrich (1993): Beschäftigte im Schiffbau – Opfer des Strukturwandels?, in: Werner Karr (Hg.): *Küstenregionen im Strukturwandel. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg, S. 70–84.
- Düffler, Jost (2004): *Europa im Ost-West-Konflikt, 1945–1990*, München.
- Ebhardt, Christian (2020): Vom holistischen Bauprinzip zur modernen Montageindustrie. Produktionssysteme im Schiffbau und der Wandel der Arbeit bei der Bremer Vulkan AG nach 1945, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 65, S. 225–251.
- Fisser, Marc (1995): *Seeschiffbau an der Unterweser in der Weimarer Republik*, Bremerhaven.
- Focke, Harald (2021): Neue Frachter braucht die Welt. Entwicklungen im Schiffbau und in der Schifffahrt in den 1960er Jahren am Beispiel des Bremer Vulkans und des Norddeutschen Lloyds, in: Hartmut Pophanken / Harald Wixforth (Hg.): *Technik und Wirtschaft in Bremen und Bremerhaven nach 1945*, Bremen, S. 85–113.
- Gall, Lothar (2000): Von der Entlassung Alfred Krupps von Bohlen und Halbach bis zur Errichtung seiner Stiftung, in: ders. (Hg.), *Krupp im 20. Jahrhundert*, Berlin, S. 473–590.
- Glastetter, Werner (1977): *Die wirtschaftliche Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland im Zeitraum 1950 bis 1975. Befunde und Aspekte*, Berlin.
- Glastetter, Werner / Högemann, Günter / Marquardt, Rüdiger (1991): *Die wirtschaftliche Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland 1950–1989*, Frankfurt a. M.
- Giese, Fritz E. (1969): *Kleine Geschichte des deutschen Schiffbaus*, Berlin.
- Görtemaker, Manfred (1999): *Geschichte der Bundesrepublik Deutschland*, München.
- Götz, Albert (1996): Vom blauen Band zur Grundberührung: Die deutsche Schiffbauindustrie von 1950 bis 1990, in: *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte* 83, S. 155–179.
- Götz, Albert (1998): *Wettbewerbsfähigkeit und Krise der deutschen Schiffbauindustrie 1945 bis 1990*, Frankfurt a. M.
- Heseler, Heiner (1986): Nationale Industriepolitik und Weltmarkt. Der Schiffbau – ein sterbender Wirtschaftszweig?, in: *Mitteilungsblatt der zentralen wissenschaftlichen Einrichtung „Arbeit und Betrieb“ an der Universität Bremen* 16, S. 10–21.
- Heseler, Heiner (1993): *Restrukturierung des deutschen Schiffbaus – Neuorganisation des Bremer Werftenverbundes*, Arbeitspapier, Universität Bremen.
- Heseler, Heiner / Brodda, Joachim (2000): *Cluster und Prozessketten in der maritimen Industrie. Ansatzpunkt für eine zielgerichtete Wirtschaftsstruktur*, Berlin.
- Heseler, Heiner / Kröger, Hans-Jürgen (1983): „Stell Dir vor, die Werften gehören uns...“ *Krise des Schiffbaus oder Krise der Politik?*, Hamburg.
- Hohensee, Jens (1996): *Der erste Ölpreisschock*, Stuttgart.
- Holtrop, André / Warsewa, Günther (2008): Der Wandel maritimer Strukturen, in: *Schriftenreihe des Instituts für Arbeit und Wirtschaft*, H. 2, S. 3–34.

- Hounshall, David Allen (1978): *From the American System to Mass Production. The Development of Manufacturing Technology in the United States*, University of Delaware.
- Jurk, Michael / Wixforth, Harald (2021): Das Projekt „MaWiDok“ – Ausgangspunkt für die Errichtung eines regionalen Wirtschaftsarchivs in Bremen?, in: Hartmut Pophanken / Harald Wixforth (Hg.): *Technik und Wirtschaft in Bremen und Bremerhaven nach 1945. Strukturwandel im Zeichen von Wiederaufbau, Konjunkturkrisen und beginnender Globalisierung*, S. 311–330.
- Kappel, Robert (1988): Bremer Schiffbau im Strudel der Weltschiffbaukrise – Entwicklungen und Perspektiven, in: Peter Kuckuck / Hartmut Roder (Hg.): *Von der Dampfbarkasse zum Containerschiff. Werften und Schiffbau in Bremen und der Unterweserregion*, Bremen, S. 230–242.
- Kappel, Robert / Rother, Detlef (1982): *Wandlungsprozesse im Schiffbau und in der Schifffahrt Westeuropas. Möglichkeiten einer Beeinflussung*, Bremen.
- Kopper, Christoph (2016): Ordnungspolitik der sichtbaren Hand, in: ders. (Hg.): *Das Bundeswirtschaftsministerium in der Ära der Sozialen Marktwirtschaft*, Bd. 4: Wirtschaftspolitik in Deutschland, 1917–1990, S. 22–45.
- Kuckuck, Peter (2005): Bremer Dock und die A. G. „Weser“ von 1946 bis 1951/53, in: ders. (Hg.): *Die A. G. „Weser“ in der Nachkriegszeit, 1945–1953*, Bremen, S. 100–132.
- Lauschke, Karl (2000): *Die Hoesch-Arbeiter und ihr Werk. Sozialgeschichte der Dortmunder Westfalenhütte während der Jahre 1945–1966*, Essen.
- Lindner, Jörn (2009): *Schiffbau und Schifffahrt in einer Hand: Die Firmen der Familie Rickmers 1918–2000*, Bremen.
- Lindner, Jörn (2021): Technische Innovation als Schutz vor wirtschaftlichem Niedergang. Die Entwicklung der Rickmers Werft in den 1950er und 1960er Jahren, in: Hartmut Pophanken / Harald Wixforth (Hg.): *Technik und Wirtschaft in Bremen und Bremerhaven seit 1945*, Bremen, S. 85–113.
- Ludwig, Thorsten (2014): Die Schiffbauindustrie in Norddeutschland. Branchestudie im Rahmen des Projektes Struktureller Wandel und nachhaltige Modernisierung, in: *Agentur für Struktur und Regionalentwicklung*, S. 3–26.
- Ludwig, Thorsten / Tholen, Jochen (2007): *Schiffbau in Europa in globaler Konkurrenz. Struktur, Beschäftigung und Perspektiven*, Kurzfassung einer Studie für das HBS, OBS, RKW und die EU, OBS Arbeitsheft, Universität Bremen.
- Lummis, Trevor (2003): Structure and Validity in Oral Evidence, in: Robert Perks / Alistair Thomson (Hg.): *The Oral History Reader*, London/New York, S. 273–283.
- Lütkemeyer, Eva (2020): „Zum Glück bauen wir keinen Trabant“. Die ostdeutsche Werftindustrie zwischen Zukunftsoptimismus und Krise, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 65, S. 253–279.
- Lutz, Burkhard (1982): *Der kurze Traum immerwährender Prosperität*, Opladen.
- Noble, David F. (2011): *Forces of Production. A History of Industrial Automatisation*, New York.
- Nonn, Christoph (2021): *Die Ruhrbergbaukrise. Entindustrialisierung und Politik, 1958–1966*, Göttingen.
- Ostersehlte, Christian (2004): *Von Howaldt zu HDW. 165 Jahre Entwicklung von einer Eisenschmiede zu einer Großwerft*, Hamburg.
- Ostersehlte, Christian (2021): Fischkutter, Frachter und schließlich wieder Schnellboote: Der Wiederbeginn des Schiffbaus auf der Fr. Lürssen Werft in Vegesack und Lemwerder, in: Hartmut Pophanken / Harald Wixforth (Hg.): *Technik und Wirtschaft in Bremen und Bremerhaven nach 1945. Strukturwandel im Zeichen von Wiederaufbau, Konjunkturkrisen und beginnender Globalisierung*, Bremen, S. 25–52.
- Piore, Micheal J. / Sabel, Charles F. (1989): *Das Ende der Massenproduktion. Eine Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft*, Frankfurt a. M.
- Rother, Detlef (1985): Strukturwandel im Weltschiffbau. Auswirkungen auf die westeuropäische Schiffbauindustrie, dargestellt an den Beispielen der Schiffbauindustrie der Bundesrepublik,

- Japans und Schweden, Erfolge und Misserfolge sektoraler Strukturpolitik, in: *Erfolg und Misserfolg sektoraler Strukturpolitik – Bericht über den wissenschaftlichen Teil der 47. Mitgliederversammlung der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute e. V. in Bonn*, Bonn, S. 131–154.
- Schumann, Michael (1982): *Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft*, 2 Bde., Frankfurt a. M.
- Tödt, Helga (2012): *Die Krupps des Ostens. Schichau und seine Erben – eine Industriedynastie an der Ostsee*, Berlin.
- Uhl, Karsten (2014): *Humane Automatisierung. Die Raumordnung der Fabrik im fordistischen Jahrhundert*, Bielefeld.
- Varela, Robin / Murphy, Hugh / van der Linden, Marcel (2007): *Shipbuilding and Ship Repair Workers around the World, Open Access Book Series of the International Institute of Social History (IHS)*, Amsterdam.
- Walden, Hans (1997): *Wie geschmiert: Rüstungsproduktion und Waffenhandel im Raum Hamburg, Idstein*.
- Witthöft, Hans Jürgen (2002): *Tradition und Fortschritt. 125 Jahre Blohm + Voss*, Hamburg.
- Wixforth, Harald (2020): Synergien durch Fusionen. Zusammenschlüsse im Bremer Schiffbau während der 1970er Jahre und die Folgen, in: Hartmut Pophanken / Harald Wixforth (Hg.): *Technik und Wirtschaft in Bremen und Bremerhaven seit 1945*, Bremen, S. 115–158.
- Wixforth, Harald (2020): *Vernetzt – verflochten – vertraut. Das personelle Netzwerk der maritimen Wirtschaft in Bremen (1908 bis 1968)*, Bremen.
- Wixforth, Harald (2021): Handlungsspielräume in Umbruchszeiten. Die Bremer Vulkan AG im Zweiten Weltkrieg und in der Nachkriegszeit, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 62, S. 255–291.

DR. KATHARINA BOTHE

Deutsches Schifffahrtsmuseum – Leibniz-Institut für Maritime Geschichte
Hans-Scharoun-Platz 1, 27568 Bremerhaven
bothe@dsm.museum

DR. HARALD WIXFORTH

Deutsches Schifffahrtsmuseum – Leibniz-Institut für Maritime Geschichte
Hans-Scharoun-Platz 1, 27568 Bremerhaven
harald-wixforth@t-online.de