

## EINLEITUNG

*Patrick Bormann, Judith Michel und Joachim Scholtzseck*

Die Unternehmensgeschichte der Weimarer Republik liegt meist im Schatten des „Dritten Reiches“. Der Untersuchungsschwerpunkt ruht entweder auf der Zeit des Nationalsozialismus oder – wenn die Weimarer Jahre mitbehandelt werden – das Wirken wird als eine Art Vorspiel zur Hitler-Diktatur verstanden. Ist dies einmal nicht der Fall, finden die Passagen zu den Weimarer Jahren beim Leser und den Rezensenten weit weniger Aufmerksamkeit als die anschließende nationalsozialistische Zeit. Um die Eigenständigkeit der wirtschaftlichen Entwicklung der Weimarer Zeit und ihres Unternehmertums deutlicher hervorzuheben, soll dieser Sammelband konzise Portraits bedeutender Unternehmer verschiedener Branchen in ihrer Weimarer Schaffensphase zusammenstellen. Die Jahre des Nationalsozialismus werden dabei nur noch als Ausblick behandelt.

Eine intensivere Beschäftigung mit dem Unternehmertum in der Weimarer Republik ist schon deswegen geboten, weil in der zeitgenössischen Literatur wie in der Historiographie – oftmals mit einem nostalgischen Unterton – für die Weimarer Jahre dessen Wandel beobachtet wird. Bereits für die Generation der „Wilhelminer“, der vor 1880 geborenen und im Bismarck-Reich sozialisierten Unternehmer, konstatiert Werner Plumpe, ihr hätten mehr Epigonen als Pioniere angehört, auch wenn sie zahlreiche unternehmerische Talente hervorgebracht habe.<sup>1</sup> Diese fortschrittlichen Wirtschaftsführer motivierten zeitgenössische Soziologen und Ökonomen zum Entwurf von Wirtschaftsmodellen, in denen Unternehmer die „eigentlichen treibenden Kräfte der Moderne“ waren.<sup>2</sup> Für die Jahre der Weimarer Republik beobachteten Zeitgenossen eine Verdrängung der Eigentümer- durch Managerunternehmer: „Aus dem kleinen Alleinherrscher des beginnenden Hochkapitalismus ist ein Mann geworden, der nach vielen Seiten hin Verantwortung schuldig ist; der, Wotan gleich, durch Verträge Herr, nun der Verträge Knecht geworden ist.“<sup>3</sup> In der Historiographie wurde vor allem in der Nachfolge der bahnbrechenden Arbeiten von Alfred D. Chandler<sup>4</sup> die Verlagerung vom eigenverantwortlichen Unternehmer zum angestellten Manager als typisch gerade für die Weimarer Jahre ausgemacht.

- 1 Vgl. Werner Plumpe, *Unternehmer und Politik im Kaiserreich und in der Weimarer Republik*. Unveröffentlichter Vortrag vor der Historischen Gesellschaft der Deutschen Bank, Frankfurt/Main, 14. Januar 2014, S. 5.
- 2 Ebd., S. 8.
- 3 Ferdinand Graf von Degenfeld-Schonburg, *Die Unternehmerpersönlichkeit in der modernen Volkswirtschaft*, in: Schmollers Jahrbuch 53 (1929), S. 55–75, hier S. 58.
- 4 Vgl. z. B. Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge/MA und London 1977; Ders., *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, London 1990.

Für den heroischen Unternehmer<sup>5</sup> Schumpeterscher Prägung, der durch neue Kombinationen von Produktionsfaktoren Innovationen schuf,<sup>6</sup> schien die Zeit abgelaufen zu sein. In der gegenwärtigen Unternehmer- und Innovationsforschung werden statt Individuen vor allem Organisationen und Netzwerke in den Blick genommen.<sup>7</sup> Tatsächlich zeigt sich das Bild in der Weimarer Republik vielgestaltiger, denn noch immer gab es Männer wie Hugo Junkers oder Claude Dornier, die vornehmlich in jungen Branchen wie der Flugzeugindustrie Pioniertaten vollbrachten, selbst wenn sie wie der Luftschiffpionier Hugo Eckener auf eine sich letztlich nicht durchsetzende technologische Lösung setzten. Aber auch Männer wie Friedrich Flick, Günther Quandt oder August Rosterg bauten, ohne Erfinderunternehmer zu sein, bedeutende Konzerne auf.

Was unter einem Unternehmer zu verstehen ist, ist bis heute nicht abschließend definiert, die verschiedenen Ansätze bewegen sich zwischen einem eher funktionalen Verständnis von Unternehmertum und positionalen Definitionen.<sup>8</sup> Für diesen Sammelband wurde auf eine bindende Definition bewusst verzichtet, um ein möglichst breites Spektrum an Biographien abzudecken. Viele der Unternehmerbiographien sind dabei zugleich Geschichten ihrer Unternehmen, weil Person und Unternehmen miteinander verwachsen sind. Mitunter ist es sogar schwieriger, den Unternehmer zu beschreiben als sein Unternehmen zu porträtieren. Dies mag damit zusammenhängen, dass sich oftmals außer Geschäftsakten nur wenige private Quellen finden lassen.

Der Krieg und die staatliche Kriegswirtschaft hatten die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Deutschen Reich grundlegend gewandelt. Die dirigistische Planwirtschaft nach den Plänen von Walther Rathenau und Wichard von Moellendorff hatte das freie Unternehmertum in enge Fesseln gesteckt, die 1918 nicht sofort gelockert wurden. Die harten Bestimmungen des Versailler Vertrages<sup>9</sup> führten zudem viele Unternehmen in eine schwere Krise. Unternehmer wie Franz Josef Popp oder Max Oscar Arnold mussten nun mühsam von Rüstungs- auf Friedensproduktion umstellen. Zudem resultierten die Folgen der Kriegsniederlage für zahlreiche exportorientierte Großunternehmen, die sich vor 1914 internationalisiert hatten, im Verlust des Auslandsvermögens sowie der -niederlassungen und Filialen. Auch Handelsbeziehungen mussten mühsam erst wieder aufgebaut werden – wichtige Aspekte, die von der Forschung in der Bundesrepublik lange Zeit nicht genügend beachtet worden sind. Zahlreiche Unternehmen wurden ins Mark getroffen.

Bis weit ins bürgerliche Lager hinein schien die traumatische Erfahrung der Jahre 1914 bis 1918 das Versagen des liberalen Systems und seiner Wirtschafts-

5 Vgl. Mark Casson, *Der Unternehmer, Versuch einer historisch-theoretischen Deutung*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 27 (2001), S. 524–544, hier S. 527.

6 Vgl. Joseph A. Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Berlin 1912.

7 Vgl. sich kritisch mit diesem Trend auseinandersetzend Werner Plumpe, *Unternehmer – Fakten und Fiktionen*. Einleitung, in: Ders. (Hrsg.), *Unternehmer – Fakten und Fiktionen. Historisch-biografische Studien*, Oldenburg 2014, S. 1–26.

8 Vgl. Boris Gehlen, Paul Silverberg (1876 bis 1959). *Ein Unternehmer*, Bonn 2007, S. 25.

9 Zusammenfassend Eberhard Kolb, *Der Frieden von Versailles*, München 2011; Ursula Büttner, *Weimar. Die überforderte Republik 1918–1933. Leistung und Versagen in Staat, Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur*, Stuttgart 2008, S. 120–130.

weise zu zeigen. Ähnlich wie es im Politischen eine grundsätzliche Abkehr vom Liberalismus zu geben schien, wurden nun planwirtschaftliche Konzepte salonfähig. Auch wenn man sich darunter viel vorstellen konnte, war in jedem Fall klar, dass die Handlungsautonomie der Unternehmer eingeschränkt und die Handlungsbefugnisse des Staates massiv ausgeweitet werden sollten. Die Erzbergersche Finanzreform von 1919, mit der das Steuersystem vereinheitlicht und die Steuersätze drastisch angehoben wurden, war der unmittelbare Ausdruck dieses staatlichen Geltungsanspruchs; die Sozialisierungsdebatte, die Einrichtung gemeinschaftlicher Strukturen mit dem vorläufigen Reichswirtschaftsrat, die Sozialisierung des Kohlenbergbaus und der Kaliindustrie deuteten die weitere Richtung an. „Der Ausbau des Weimarer Sozialstaates und die deutliche Zunahme unternehmerischer Eigenaktivitäten durch den Staat, zeitgenössisch als ‚kalte Sozialisierung‘ bezeichnet, machten überdies klar, dass auch ohne eine Änderung des ökonomischen Systems sich die Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns dramatisch veränderten.“<sup>10</sup>

In den hier behandelten Biographien spiegelt sich die Wirtschaftsgeschichte der Weimarer Republik wider. Inflation und Weltwirtschaftskrise stellten für nahezu jeden der untersuchten Unternehmer besondere Herausforderungen dar.<sup>11</sup> Allerdings zeigt sich, dass die meisten der Porträtierten die erste schwere Wirtschaftskrise der Weimarer Zeit gut überstanden: Der demokratische Umbruch von 1918/19 eröffnete auch dem Unternehmertum neue Chancen.<sup>12</sup> Einigen Unternehmern wie Robert Gerling, Friedrich Flick und Günther Quandt gelang es gerade durch geschickte Spekulation und Finanzmanöver in der Inflationszeit, ihr Vermögen zu vermehren. In der Schwerindustrie wurde der schon zuvor einsetzende Konzentrationsprozess während der Inflationsjahre forciert und Männer wie Hugo Stinnes, Albert Vögler aber auch August Rosterg formierten ihre Branchen gänzlich neu. Viele Unternehmer folgten in den 1920er Jahren dem amerikanischen Trend zur Rationalisierung von Produktion, Organisation und Arbeitsbeziehungen – wenn auch zunächst mit eingeschränktem Erfolg.<sup>13</sup>

Für einige Unternehmer wie beispielsweise für Krupp glichen die Weimarer Jahre hingegen einer Dauerkrise, weil sich das Unternehmen mit nur halbherzigen Reformen schwer den neuen wirtschaftlichen Bedingungen anpassen konnte. Der Spielzeugfabrikant Max Oscar Arnold musste 1928 sogar sein Unternehmen liquidieren. Andere kamen mit dem wirtschaftlichen Umfeld zwar besser zurecht, aber

10 Plumpe, *Unternehmer und Politik*, S. 15f.; zum Begriff der „kalten Sozialisierung“ Carl Böhrer, *Aktionen gegen die „Kalte Sozialisierung“, 1926–1930. Ein Beitrag zum Wirken ökonomischer Einflußverbände in der Weimarer Republik*, Berlin 1966.

11 Vgl. Gerald D. Feldman, *The Great Disorder. Politics, Economics and Society in the German Inflation, 1914–1924*, New York u. a. 1997; Heike Knortz, *Wirtschaftsgeschichte der Weimarer Republik. Eine Einführung in Ökonomie und Gesellschaft der ersten Deutschen Republik*, Göttingen 2010, bes. S. 63–66; Frederick Taylor, *The Downfall of Money. Germany's Hyperinflation and the Destruction of the Middle Class*, New York 2013.

12 Vgl. Andreas Wirsching, *Die Weimarer Republik. Politik und Gesellschaft*, München 2008, S. 51–54.

13 Vgl. Frank-Lothar Kroll, *Kultur, Bildung und Wissenschaft im 20. Jahrhundert*, München 2003; Gunther Mai, *Die Ökonomie der Zeit. Unternehmerische Rationalisierungsstrategien und industrielle Arbeitsbeziehungen*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 23 (1997), S. 311–327.

die Weltwirtschaftskrise bedeutete einen neuen und umso dramatischeren Rückschlag.<sup>14</sup> Es gelang nur wenigen Unternehmern wie Günther Quandt, August Rosterg oder Wilhelm Zangen, basierend auf einem weitgehend stabilen Export weiter zu expandieren oder die Verluste wenigstens einzuhegen. Andere Größen wie Otto Wolff, Friedrich Flick oder Louis Hagen gerieten an den Rand ihrer beruflichen Existenz.

Die politischen Wechselfälle der Weimarer Republik stellten an die Unternehmer in besonderem Maße Herausforderungen, auf die sie jedoch sehr unterschiedlich reagierten. Parteipolitisches Engagement und die im Einzelfall oft auch Aufsehen erregende Einflussnahme – beispielhaft sei auf den Beitrag über Franz Urbig verwiesen – auf die internationalen Verhandlungen über die Zukunft Deutschlands blieben zwar eine Ausnahme, es ist allerdings bemerkenswert, dass alleine aus dem Kreis der in diesem Band Vorgestellten Louis Hagen, Albert Vögler und Carl Bosch bei wichtigen Verhandlungen über die Folgen der Kriegsniederlage beteiligt waren. Andere Unternehmer engagierten sich in Interessensverbänden oder suchten mit Privatinitiativen und öffentlichen Stellungnahmen Einfluss auszuüben.

Die Hohenzollernmonarchie hatte sich in den Augen der meisten Industriellen diskreditiert. Den Unternehmern, „die in erster Linie an Schornsteine und Schlackehaufen, Eingangsbücher und Gewinnspannen dachten, bedeutete das Schicksal von gekrönten Häuptern wenig“, so ist diese Einstellung, das Kaiserreich wie einen schlecht geführten Betrieb dem Konkursverwalter zu überantworten, treffend beschrieben worden.<sup>15</sup> Nur wenige – wie beispielsweise Paul Reusch und Ernst Brandt – blieben mental der Kaiserzeit verbunden oder hielten wie Rudolf Blohm Kontakte zu monarchistischen Bewegungen. Der Großteil der Unternehmer reagierte auf die Herausforderungen der Revolution von 1918/19 pragmatisch. Die meisten begrüßten die neue Staatsform weder sonderlich, noch lehnten sie sie explizit ab. Gemessen wurde sie in erster Linie am politischen Output, wobei als Maßstab die Eigeninteressen dienten. Die Unternehmerschaft verzichtete also, von einigen Ausnahmen wie dem Liberalen Robert Bosch abgesehen, auf eine dezidierte Abwehr des staatlichen Vordringens in die Gefilde der Wirtschaft. Nicht der Staat an sich erschien ihnen als Gegner, lediglich die in ihren Augen zum sozialdemokratischen und gewerkschaftlichen Werkzeug verkommene parlamentarische Republik,<sup>16</sup> der augenscheinlich eine „klare Autorität“ fehlte.<sup>17</sup>

14 Vgl. Florian Pressler, *Die erste Weltwirtschaftskrise. Eine kleine Geschichte der großen Depression*, München 2013.

15 Henry A. Turner, *Die Großunternehmer und der Aufstieg Hitlers*, Berlin 1985, S. 30.

16 Vgl. Eric Kurlander, *The Price of Exclusion. Ethnicity, National Identity, and the Decline of German Liberalism 1898–1933*, New York u. a. 2006; Jürgen John, *Zur politischen Rolle der Großindustrie in der Weimarer Staatskrise. Gesicherte Erkenntnisse und strittige Meinungen*, in: Heinrich August Winkler (Hrsg.), *Die deutsche Staatskrise 1930–1933. Handlungsspielräume und Alternativen*, unter Mitarbeit von Elisabeth Müller-Luckner, München 1992, S. 215–237.

17 Gerald D. Feldman, *Politische Kultur und Wirtschaft in der Weimarer Zeit. Unternehmer auf dem Weg in die Katastrophe*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 43 (1998), S. 3–18, hier S. 7.

In den Sozialbeziehungen zwischen den Unternehmern und der Arbeiterschaft verschoben sich die Machtverhältnisse aus Sicht der Wirtschaftsführer dramatisch. Eine „Herr-im-Hause“-Haltung, wie sie in der Kaiserzeit noch an der Tagesordnung war, konnte nicht mehr aufrechterhalten werden, stattdessen wurden sozialpartnerschaftliche Ansätze erprobt.<sup>18</sup> Für Unternehmer wie August Rosterg oder Paul Reusch wurde der 8-Stunden-Tag zum Ausdruck einer Gewerkschaftsdiktatur, aber auch gemäßigte Vertreter klagten über die hohen Belastungen durch die Sozialgesetzgebung der Weimarer Republik. Unternehmer wie Carl Duisberg und Robert Bosch, die sich ernsthaft auf Arbeitnehmerinteressen einließen, blieben eher die Ausnahme, mehr noch gilt dies für die Mitgliedschaft Paul Cassirers in der USPD. Viele Unternehmer, die gegenüber der Arbeiterschaft grundsätzlich aufgeschlossen waren, reagierten schockiert auf die teilweise heftig ausgefochtenen Arbeitskämpfe.

Das Unternehmertum unterstützte hauptsächlich die bürgerlichen Parteien: in erster Linie die rechtsliberale DVP, in geringerem Maße die linksliberale DDP oder die nationalkonservative DNVP. Der hier porträtierte August Rosterg gehörte zu den wenigen bedeutenden Männern aus Unternehmens- und Wirtschaftskreisen, die schon vor 1933 Hitler unterstützten. Oftmals gab es auch keine grundsätzliche Feindschaft zur SPD und den Gewerkschaften, Unternehmer wie Paul Silverberg und Robert Bosch suchten sogar aktiv die Zusammenarbeit. Die Erfahrungen, die man mit den radikalen Kräften wie USPD und KPD in den eigenen Unternehmen 1918/19 bzw. 1923 machte, führten jedoch zu einer fast einhelligen Ablehnung der „Sozialisierungen“ und ihrer Befürworter. Die gemäßigten Kräfte wurden hingegen zumindest akzeptiert und, widerwillig oder bereitwillig, als Partner in die Verhandlungen und Überlegungen aufgenommen. Man gelangte somit zu einem „modus vivendi“ und sicherte sich das Überleben „durch relativ bescheidene Konzessionen“.<sup>19</sup>

Trotz mancher Ausnahme bestätigen die Beiträge allerdings insgesamt die These Gerald Feldmans, „dass die Wirtschaft als ganze, als mächtige und einflussreiche Kraft innerhalb der deutschen Gesellschaft, sich im geringsten um die politische Rettung der Demokratie bemüht“ hat<sup>20</sup> – was freilich auch für andere soziale Gruppen gilt. Zugleich zeigt das Sample einmal mehr, dass die Mehrzahl der Unternehmer keineswegs zu den „Steigbügelhalter[n] des Faschismus“ gehörte, zu denen sie in der marxistischen Literatur oftmals gemacht worden war.<sup>21</sup>

Der Sammelband ist chronologisch gegliedert und trägt damit der Beobachtung Rechnung, dass das Unternehmertum der Weimarer Republik von zwei unterschiedlichen Generationen geprägt wurde. Die wirtschaftspolitisch liberal, wenn nicht sogar staatsfern eingestellten „Wilhelminer“ waren in der dynamischen Zeit

18 Vgl. Werner Milert / Rudolf Tschirbs, Die andere Demokratie. Betriebliche Interessenvertretung in Deutschland, 1848–2008, Essen 2012, insb. S. 107–227; Karl Christian Führer u. a. (Hrsg.), Revolution und Arbeiterbewegung in Deutschland 1918–1920, Essen 2013.

19 Turner, Die Großunternehmer und der Aufstieg Hitlers, S. 27.

20 Feldman, Politische Kultur und Wirtschaft, S. 17.

21 Hierzu immer noch die klassische Studie von Turner, Die Großunternehmer und der Aufstieg Hitlers.

des Kaiserreiches aufgestiegen, die nach dem Ende der „großen Depression“ eine neue wirtschaftliche Dynamik mit sich gebracht hatte. Sie prägten auch nach 1918 zunächst noch die Unternehmen, während am Ende der Republik schon eine neue Generation das Ruder übernommen hatte, für die die geistigen und wirtschaftspolitischen Bedingungen der Hohenzollernmonarchie der Jahrhundertwende schon nicht mehr eindeutig prägend gewesen war. Diese neuen Männer hatten die staatliche Kriegswirtschaft erlebt; sie waren eher dazu bereit, weitere Experimente zuzulassen, die mit einem größeren Staatseinfluss auf die Wirtschaft verbunden waren. Auch die jüngere Generation war ordnungsbejahend, jedoch zeigte sie sich in ihrer politischen Haltung meist flexibler. Sie konnten sich daher auch an die neuen Spielregeln der Demokratie adaptieren – zumindest waren sie meist bereit, ihr eine Chance zu geben. Ebenso leicht fiel es ihnen allerdings später, die Demokratie aufzugeben, als diese ihre Erwartungen enttäuscht hatte: Die politische Einflussnahme in der parlamentarischen Demokratie erwies sich als schwierig und keineswegs immer erfolgreich – ein zunehmendes Frustrationserlebnis für die selbstbewussten Unternehmensführer, zumal sich auch die Präsidialkabinette nicht in der Lage zeigten, eine im Sinne dieser Unternehmer zuverlässige Wirtschaftspolitik durchzusetzen, notfalls über die Parteien hinweg.<sup>22</sup>

Die Angehörigen der Kriegs- und Krisengeneration trugen schließlich auch in den Jahren des Nationalsozialismus die entscheidende unternehmerische Verantwortung. Diese Generation ist noch nicht als solche untersucht und Verbindendes wie Trennendes steht nebeneinander. Doch sie waren sowohl an größere Wirtschaftseinheiten gewöhnt als auch krisenerprobt. Nicht zuletzt waren sie mit einer prägenden Mitwirkung des Staates vertraut, was die Mitwirkung in der NS-Wirtschaft erleichterte.

In dieser Hinsicht erheben die folgenden Biographien zwar keinen Anspruch auf Vollständigkeit, bieten aber durchaus einen repräsentativen Querschnitt der Unternehmer in Weimar. Jörg Lesczenski untersucht August Thyssen (1842–1926), einen durchaus typischen Gründerunternehmer der Kohle- und Stahlbranche, der seit den 1880er Jahren den Aufbau eines großen vertikalen Konzerns verfolgte. Während der Weimarer Jahre agierte er zunehmend als „störrischer Patriarch“. Er fühlte sich zwar der Zentrumspartei nahe, aber innenpolitisch stand er in einer rigorosen Frontstellung gegen das linke politische Spektrum. Den Parlamentariern sprach er grundsätzlich wirtschaftspolitischen Sachverstand ab: Auch diese Einstellung war unter seinen Standesgenossen weitverbreitet. Dass Thyssen sich unmittelbar nach dem Kriegsende 1918 auf mögliche Sozialisierungen einstellte, indem er den Konzern so neustrukturierte, dass im Falle von Verstaatlichung die Hüttenwerke vom Zugriff geschützt geblieben wären, ist zwar nicht verallgemeinerungsfähig, zeigt

22 Vgl. Werner Plumpe, Der Reichsverband der Deutschen Industrie und die Krise der Weimarer Republik, in: Andreas Wirsching (Hrsg.), Herausforderungen der parlamentarischen Demokratie. Die Weimarer Republik im europäischen Vergleich, München 2007, S. 129–157; daneben Wolfram Pyta, Vernunftrepublikanismus in den Spitzenverbänden der deutschen Industrie, in: Andreas Wirsching (Hrsg.), Vernunftrepublikanismus in der Weimarer Republik. Politik, Literatur, Wissenschaft, Stuttgart 2008, S. 87–108; Adam Tooze, Ökonomie der Zerstörung. Die Geschichte der Wirtschaft im Nationalsozialismus, München 2007, S. 127–135.

jedoch, wie intensiv die sozialpolitischen Diskussionen der Zeit alle Unternehmer betrafen. Mindestens ebenso bedeutend war der mit der Niederlage einhergehende Verlust zahlreicher Beteiligungen an ausländischen Erzfeldern. Das Gefühl, damit unverschuldet in eine schwere Unternehmenskrise gerissen zu werden, prägte nicht nur das politisch-wirtschaftliche Denken Thyssens.

Esther Reinhart beschäftigt sich mit Max Oscar Arnold (1854–1938), der zunächst als Spielzeugfabrikant tätig war, während des Ersten Weltkrieges jedoch ins Rüstungsgeschäft einstieg und sich danach weitgehend erfolglos mit der Produktion von elektrotechnischen Bedarfsartikeln und Möbeln beschäftigte. Seine Vita zeigt die vielfältigen Möglichkeiten des Scheiterns auf, die letztlich sogar wahrscheinlicher sind, als der unternehmerische Erfolg. Arnold hatte als Abgeordneter und Präsident des Coburger Landtags sowie als Reichstagsabgeordneter für die Freisinnige Partei im Kaiserreich sein Unternehmen vernachlässigt; in der Inflationszeit der Weimarer Republik verschlang die Umrüstung der Fabriken auf neue Produkte Unsummen und schließlich führten ein Preisrückgang in der Möbelbranche und billigere Konkurrenten und Managementfehler zur Liquidation im Jahr 1928.

Ulrich S. Soénius betrachtet den Kölner Bankier Louis Hagen (1855–1932), einen Unternehmer der dritten Generation, der zunächst für die Liberalen, dann von 1921 bis 1929 für die Zentrumspartei im Stadtrat saß und engen Kontakt zu Konrad Adenauer pflegte. Als Experte der Finanzbranche war er bestens vernetzt und verzeichnete Mitte der zwanziger Jahre zahlreiche Aufsichtsratsmitgliedschaften. Zudem war er in Gremien vertreten, in denen sich Wirtschaft und Politik vermischten: bei den Waffenstillstandskonferenzen und Friedensverhandlungen in Berlin, Spa und Versailles, beim Wirtschaftsausschusses für das besetzte Gebiet und im Expertengremium zur Gestaltung eines Konzeptes über Reparationszahlungen. Aber selbst die ausgespannten Netzwerke retteten nicht vor dem Ruin. Seinem Bankhaus Levy wurden in der Weltwirtschaftskrise die Kursverluste zum Verhängnis.

Ebenso wie Hagen brachte sich auch der von Werner Plumpe analysierte Chemieindustrielle Carl Duisberg (1861–1935) konstruktiv in die neue Republik ein, blieb aber zugleich wirtschaftlich erfolgreich. Der Managerunternehmer akzeptierte die Republik und war zu weitgehenden Anpassungen an die neuen Verhältnisse bereit. So erklärt sich auch die bemerkenswerte Tatsache, dass er 1918 dem Arbeiter- und Soldatenrat beitrug. Die „Arbeitsgemeinschaft“ von Arbeit und Kapital wurde ihm zu einem Herzensanliegen und er nutzte seine Möglichkeiten im Reichsverband der Deutschen Industrie (RDI), um für die Sozialpartnerschaft zu werben. Allerdings bewertete auch er die wirtschaftspolitischen Leistungen der Republik mit der Zeit immer kritischer.

Die Besonderheit der weitgehenden Akzeptanz der neuen Verhältnisse verband ihn mit dem Elektroindustriellen Robert Bosch (1861–1942), der von Joachim Scholtyseck porträtiert wird. Der aus eher einfachen Verhältnissen stammende Unternehmer war eine Ausnahmeerscheinung. Vor 1918 teilte er zwar den Fortschrittsoptimismus mit vielen Standesgenossen und auch seine patriarchalische Betriebsführung war nicht ungewöhnlich. Aber er war nicht nur Vernunftrepublikaner, sondern wollte als Liberaler Brücken zur Sozialdemokratie bauen. Als exportorientierter Industrieller lehnte er Schutzzölle für Agrarier vehement ab und warb

für eine europäische Einigung, deren Kern die deutsch-französischen Beziehungen bilden sollten. Mit dem Wunsch nach Völkerverständigung korrespondierte die Ablehnung von Nationalsozialismus und Antisemitismus.

Martin L. Müller stellt mit Franz Urbig (1864–1944) einen Aufsteiger und „Selfmademan“ aus der Bankenwelt vor. Als Aufsichtsratsmitglied und Co-Vorsitzender des Aufsichtsrates der Deutsche Bank und Disconto-Gesellschaft mit reicher Erfahrung war er nach 1918 als Sachverständiger an zahlreichen komplexen Verhandlungen über die finanziellen Friedensbedingungen beteiligt. Er vermisste jedoch die Stabilität und unternehmerische Freiheit des Kaiserreichs und lehnte Sozialisierungen ab.

Roman Köster widmet sich dem Luftfahrtpionier Hugo Eckener (1868–1954), der Unternehmer vornehmlich deshalb war, um den Luftschiffbau voranzutreiben – ein weitgehend unpolitischer Techniker-Unternehmer, der seine Vernetzungen mit dem Reichsverkehrsministerium in erster Linie dazu nutzte, um auch während der Weltwirtschaftskrise Staatssubventionen zu erhalten.

Benjamin Obermüller beleuchtet den Montanindustriellen Paul Reusch (1868–1956), der als unangefochtene Führungsfigur der Gutehoffnungshütte (GHH) die vertikale Integration vorantrieb. Reusch blieb lebenslang ein deutschnationaler Monarchist, der sich als Verbandslobbyist für eine wirtschaftliche Ständeordnung einsetzte, gegenüber dem Freihandel skeptisch war, aber auch die angekündigten Eingriffe des NS-Staates in die Wirtschaft ablehnte.

Hugo Stinnes (1870–1924) wird von Per Tiedtke untersucht. Der Magnat des Kohlebergbaus und der Stahlindustrie war als Unternehmensgründer Firmenpatriarch und Spekulant in einer Person. In der Inflationszeit baute er geschickt einen international verzweigten Konzern mit mehreren Standbeinen auf und wurde zu einer Art Wortführer der deutschen Unternehmer. Die Weimarer Republik gestaltete er als Reichstagsmitglied mit, auch wenn ihm sein primär wirtschaftliches Interesse im Weg stand. Die DVP als Partei, in der die meisten Unternehmer vertreten waren, war seine politische Heimat. Gegnerschaft zur „Erfüllungspolitik“ und Unterstützung des Stinnes-Legien-Abkommens als erster Pfad einer Sozialpartnerschaft gingen Hand in Hand. Wie viele andere exportorientierte Männer der Wirtschaft trat er für eine „Europäisierung“ ein.

Patrick Bormann widmet sich dem Kali- und Ölindustriellen August Rosterg (1870–1945), der den Wandel vom Manager- zum Eigentümerunternehmer vollzog. Dieser plädierte zwar anfangs für Ausgleichsbemühungen mit Frankreich, glaubte bald jedoch an den Nutzen einer Wirtschaftsdiktatur und unterstützte schon früh die Nationalsozialisten. Im eigenen Unternehmen focht er Arbeitskämpfe entschlossen aus. In Adaption amerikanischer Vorbilder baute er sein Unternehmen nach strengen Rationalisierungsplänen um und schuf im Zuge eines umfassenden Konzentrationsprozesses den zweitgrößten Chemiekonzern Deutschlands.

Ralf Stremmel betrachtet Gustav Krupp von Bohlen und Halbach (1870–1950), einen weiteren Mann der Montanindustrie. Der Jurist und zeitweilige Diplomat gehörte zur Gründerzeitgeneration, als er 1906 in den Aufsichtsrat von Fried. Krupp AG kam. Als angeheirateter Firmenpatriarch lehnte er den „Manager-Kapitalismus“ und große Interessengemeinschaften mit Konzernen ab. Er setzte sich im Rahmen



der Krupp'schen Leitidee einer sozialen Verantwortung für die Mitarbeiter für die Einführung einer Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter ein. Als Vernunftrepublikaner und Verfechter einer Verständigungspolitik stand er loyal zur neuen Staatsordnung. Politisch wirkte er 1921 bis 1933 über die Wahl in den Preußischen Staatsrat. Sympathie hatte er für Paul von Hindenburg und Franz von Papen. Spenden gingen, wenig verwunderlich, an die DVP und DNVP. Die NSDAP und Hitler lehnte er ab, arrangierte sich schließlich jedoch mit den neuen Machthabern.

Ulrike Grammbitter widmet ihre Doppelbiographie Bruno (1872–1941) und Paul Cassirer (1871–1926). Auch diese Persönlichkeiten, die man eher der Kulturszene zuordnet, waren Unternehmer im Kunsthandel und im Verlagswesen. Trotz ihrer unterschiedlichen Charaktere verband sie das Verständnis für innovative Ausstellungsformen und ein Gespür für aufsteigende Künstler der Weimarer Zeit. Während Paul sich sozialistisch orientierte und seinen gut vernetzten Verlag entsprechend ausrichtete, blieb Bruno der politischen Welt fern.

Carl Bosch (1874–1940) wird von Kordula Kühlem untersucht. Der promovierte Chemiker stieg bei der BASF vom Prokuristen zum Direktor auf und war in der Weimarer Republik Vorstandsvorsitzender bzw. Aufsichtsratsvorsitzender der I. G. Farbenindustrie AG und der BASF, verstand sich letztlich aber stets eher als Wissenschaftler denn als „Wirtschaftsführer“. Er begrüßte die demokratische Staatsform der Weimarer Republik und stand der DDP nahe. Kontakte unterhielt er zu Carl Legien, Präsident des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes, und hatte keine Schwierigkeiten beim neuen Zusammenspiel zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Er reagiert jedoch mit Bestürzung und Härte auf die Arbeitskämpfe in den Werken der BASF in den ersten Nachkriegsjahren. Er lehnte autoritäre Regime genauso ab wie die Herrschaft der Parteien und schätzte das System der Präsidialkabinette unter Brüning. Dem Nationalsozialismus stand er skeptisch und ab 1935 ablehnend gegenüber. Die Besetzung linksrheinischer Gebiete lehnte er ab und vermittelte als Sachverständiger bei den Friedensverhandlungen. Er erkannte das Potential eines friedlichen Europas und sympathisierte mit der Paneuropa-Idee und einer freien Weltwirtschaft.

Der Managerunternehmer Ernst Brandt (1875–1937) wird von Werner Abels-hauser betrachtet. Als Mann des Bergbaus und der Stahlindustrie war er einerseits eine graue Eminenz der DVP, gehörte aber zugleich zur Minderheit der hier Porträtierten, die sich rückhaltlos zu den Verhältnissen der Vorkriegszeit bekannten und im Parlamentarismus eher ein Problem als eine Chance sahen. Mit seiner sozialpatriarchalischen Einstellung korrelierte seine Sympathie für Alfred Hugenberg und die Idee einer konstruktiven Zusammenarbeit mit der NS-Bewegung.

Der Braunkohlenindustrielle Paul Silverberg (1876–1959) wird von Boris Gehlen unter die Lupe genommen. Er bekannte sich ausdrücklich zur Republik und warb für die wirtschaftlich-politische Zusammenarbeit mit den Sozialdemokraten. Im rheinischen Bergbau gab es im hier behandelten Zeitraum keinen einzigen Lohnstreik, was sicherlich auch damit zusammenhing, dass sich die Rheinische Aktiengesellschaft für Braunkohle und Brikettfabrikation (RAG) als ausgesprochen krisenresistent erwies und von der zunehmenden Elektrifizierung ebenso profitierte wie von den Defiziten und Problemen, die den Steinkohlebergbau heimsuchten.

Den Großteil der Zeit in seiner Weimarer Karriere investierte er außerhalb des eigenen Unternehmens als „Berater, Sanierer, ‚Big Linker‘ und Verbandsfunktionär“, wie Gehlen in seinem Beitrag Silverbergs Tätigkeiten zusammenfasst.

Alfred Reckendrees nimmt sich des Montanindustriellen Albert Vögler (1877–1945) an. Als Prototyp eines strategisch orientierten Managers neuen Typs organisierte dieser moderierend, kompromiss- und durchsetzungsfähig verschiedene Konzerne. Als Generaldirektor der Vereinigte Stahlwerke AG und als Schlüsselperson in weiteren Gesellschaften war er unbestrittene und entscheidungsstarke Führungsfigur. Politisch zunächst Reichstagsabgeordneter der DPV, rückte er immer stärker nach rechts, unterstützte zunächst seit den Krisenjahren 1929 die DNVP und förderte bald die NSDAP. Sozialeinrichtungen und Pensionskassen verstand er als wichtige Bestandteile einer Sozialpartnerschaft; als gut vernetzter politischer Unternehmer war er als Experte gefragt und u. a. Sachverständiger der deutschen Delegationen bei den Friedensverhandlungen in Spa (1920) und den schwierigen und frustrierenden Verhandlungen über den Young-Plan (1929), was seine zunehmende Distanzierung von Weimar zum Teil erklärt.

Der Versicherungsunternehmer Robert Gerling (1878–1935) steht im Zentrum des Beitrags von Boris Barth. Als erfolgreicher Gründer führte dieser mit innovativen Geschäftsmodellen ein patriarchalisches Familienunternehmen, was erklären kann, dass er den einzigen Streik in seinem Unternehmen 1920 geradezu als persönliche Beleidigung empfand. Politisch war er wenig interessiert. Die Inflationszeit nutzte er resolut zur Expansion. Von den Wirtschaftskrisen der Weimarer Zeit wurde er dank der hohen Liquidität seines Unternehmens kaum berührt. Stattdessen organisierte er über seine Regionalgesellschaften ein umfangreiches Netzwerk.

Der Eisen-, Stahl- und Metallindustrielle Otto Wolff (1881–1940) wird von Dittmar Dahlmann analysiert. Als Liberaler und Frankophiler der DVP nahestehend, stand er in Verbindung zum Kölner „Stadtadel“ um Konrad Adenauer und Robert Pferdmenges. Im Ruhrkampf gemäßigt argumentierend galt er vielen bald als „Vaterlandsverräter“ und wurde zum Ende der Weimarer Republik hin aufgrund antisemitischer Schmähungen erst recht zum aktiven Gegner der NSDAP. Im Export nicht zuletzt dank der „Russengeschäfte“ mit der Sowjetunion durchaus erfolgreich, überwand sein Unternehmen zwar die Inflationsphase, aber nicht mehr die Weltwirtschaftskrise, an deren Ende das Unternehmen überschuldet und illiquide war.

Günther Quandt (1881–1954) wird von Judith Michel vorgestellt. Der Tuchindustrielle passte sich in der Weimarer Zeit schnell in verschiedenen Branchen an, nutzte die Inflation, wurde zum Industriellen auch der Kali-, Akkumulatoren- und Rüstungsindustrie, dabei stets gerne im Verborgenen agierend. Politisch wenig interessiert, trieb er die Internationalisierung seiner Firmen voran. Letztlich nicht eindeutig zu beantworten ist die Frage, ob seine Unternehmen, die in der Weltwirtschaftskrise teilweise in gefährliche Schräglage gerieten, sich auch ohne die nach 1933 hereinkommenden Rüstungsaufträge hätten erholen können.

Tim Schanetzky betrachtet den Montanindustriellen Friedrich Flick (1883–1972). Als gewandter Spekulant nutzte er für Fusionen und Finanzierungen verschachtelte Vermögensstrukturen und war damit als ehrgeiziger und risikoberei-

ter Aufsteiger erfolgreich. Die in der Montanindustrie einsetzende Krise nach der Währungsstabilisierung überwand er durch den Zusammenschluss zu Rationalisierungsgemeinschaften. In der Weltwirtschaftskrise nutzte er geschickt den Staat zur Rettung und spielte dabei die nationale Karte, wenn es ihm entgegenkam.

Der Flugzeugindustrielle Claude Dornier (1884–1969) wird von Lutz Budraß vorgestellt. Als Techniker und Konstrukteur war der angestellte Geschäftsführer in erster Linie an der Entwicklung interessiert. Weil der Flugzeugbau ganz wesentlich staatlich gelenkt war, waren unternehmerische Handlungsspielräume geringer als sonst: Die Versailler Bestimmungen konnten zwar durch den Auslandsstandort in der Schweiz umgangen und der Einbruch der Staatssubventionen in der Weltwirtschaftskrise durch Anleihen kompensiert werden, aber die Fragen des Entwicklungsstillstands in den späten 1920er Jahren ließen sich dadurch nicht lösen.

Andreas Meyhoff porträtiert Rudolf Blohm (1885–1979), den Sohn des Mitgründers des Schifffahrtsunternehmens Blohm & Voss. Rudolf Blohm war ein Gegner der Weimarer Republik und hielt Verbindung zu deutschnationalen und monarchistischen Kreisen; er unterstützte das Freikorps Lettow-Vorbeck und lehnte die Reparationspolitik ab; auch im Verhältnis zur Arbeiterschaft zeigte sich das Misstrauen gegenüber den gewerkschaftlichen Organisationen und den Wünschen nach betrieblicher Mitsprache. Als Patriarch wollte er zwar gut entlohnen, aber Blohm radikalisierte sich angesichts der gewaltsamen Arbeitskonflikte zu Beginn der zwanziger Jahre. Wirtschaftlich war das Unternehmen durch Auslandsgeschäfte und mehrere Großaufträge bis 1933 erfolgreich.

Florian Triebel untersucht Franz Josef Popp (1886–1954), einen Managerunternehmer bei den Bayerischen Motorenwerken (BMW) – einem Unternehmen, das von den Versailler Bestimmungen besonders hart betroffen war und sich erst mit der Aufweichung der Bestimmungen im Jahr 1922 auf sein Kerngeschäft konzentrieren konnte. Pops unternehmerisches Denken und Handeln war das eines von der Produktionslogik geprägten Fabrikdirektors, der innovative wie konservative Ideen gleichermaßen verfolgte, sofern es der Stärkung „seines“ Fabrikstandorts diene. Dadurch geriet er immer wieder in Konflikt mit den anderen BMW-Standorten, was schließlich in den 1940er Jahren zu seinem Ausscheiden führte.

Horst A. Wessel betrachtet mit Wilhelm Zangen (1891–1971) einen Mann der Maschinenbauindustrie. Der Aufsteiger aus kleinen Verhältnissen agierte geschickt bei Fusionen und Rationalisierungen und war als Sanierer ausgesprochen vorsichtig. In der Weimarer Republik zeigte sich diese Haltung im Wunsch, dass der Staat sich aus der Wirtschaft heraushalten solle. In der Inflationszeit war es seiner Vorsicht zu verdanken, dass Vermögenswerte des Unternehmens gerettet und über Auslandsaufträge selbst die Weltwirtschaftskrise gemeistert wurde.

Am Ende danken wir besonders Frau Gabriele Quandt, der Johanna-Quandt-Stiftung sowie der Philosophischen Fakultät der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn für eine Druckkostenbeteiligung. Unser Dank gilt ebenfalls Valentin Wutke, Janina Klement, Inga Raspe und Nina Schnutz für ihre hilfreichen Dienste.