

WestEnd · 2. Jg. · Heft 2, 2005

WestEnd

Neue Zeitschrift für Sozialforschung
2/2005 Entgrenzung der Arbeit?

Herausgegeben im Auftrag des Instituts für Sozialforschung
an der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main, von:

Sandra Beaufäys
Martin Dornes
Klaus Günther
Axel Honneth

Sighard Neckel
Werner Plumpe
Wilhelm Schumm
Ferdinand Sutterlüty

In Verbindung mit dem Internationalen Beirat:

Seyla Benhabib, New Haven
José Brunner, Tel Aviv
Kenichi Mishima, Tokio

Waltraud Schelkle, London
Peter Wagner, Florenz/Warwick
Bénédicte Zimmermann, Paris

Redaktionsanschrift:

Dr. Sandra Beaufäys
Senckenberganlage 26
60325 Frankfurt am Main
Tel.: 069/756183-16, Fax: 069/749907
Email: beaufays@em.uni-frankfurt.de
www.ifs.uni-frankfurt.de/westend

Die Forschung des Instituts für Sozialforschung wird durch die institutionelle Förderung der Stadt Frankfurt am Main und des Landes Hessen ermöglicht.

ISBN 3-87877-991-7, neue ISSN 1860-2177
(früher: ISSN 0942-1378 Mitteilungen des Instituts für Sozialforschung)

Coverentwurf und -gestaltung: Anne Oberle und Michel Leiner

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Copyright © 2005 Stroemfeld Verlag
Frankfurt am Main und Basel
All Rights Reserved. Alle Rechte vorbehalten.

Gedruckt auf säurefreiem alterungsbeständigem Papier entsprechend ISO 9706
Printed in the Federal Republic of Germany

Bitte fordern Sie unsere kostenlose Programminformation an:
Stroemfeld Verlag
D-60322 Frankfurt am Main, Holzhausenstraße 4
CH-4027 Basel, Altkircherstrasse 17
e-mail: info@stroemfeld.de
www.stroemfeld.com

Inhalt

Studien

Werner Plumpe Das Ende des deutschen Kapitalismus 3

Andreas Kuhlmann Thomas Mann und der lange Abschied vom Bürgertum 27

Moritz Epple

Die Macht wissenschaftlicher Phantasie. Perspektiven einer kritischen
Wissenschaftsgeschichte 46

Stichwort: Entgrenzung der Arbeit? 71

Stephan Voswinkel, Hermann Kocyba

Entgrenzung der Arbeit. Von der Entpersönlichung zum permanenten
Selbstmanagement 73

Armin Höland Arbeitsrecht: Begrenzende Entgrenzung 84

Karin Jurczyk Familie – Arbeit – Entgrenzung 90

Maria Kontos Entgrenzte Arbeit in Familienbetrieben von Migranten 100

Eingriffe

Peter Wagner

Freiheit und das Gemeinsame. Politische Philosophie und Gesellschaftstheorie
jenseits des individualistischen Liberalismus 113

Keith Thomas

Politik als Suche nach Freiheit. Zum Werk von Quentin Skinner 121

Volker Heins Nachdenken über Verschwörungstheorien 135

Mitteilungen

Christian Büger, Wolfgang Menz Die Produktion von ethischer Expertise 145

Uwe Vormbusch Der Wandel des Leistungsprinzips und die Entwicklung der Arbeit
– Ein Tagungsbericht 146

Axel Honneth Buchstabengitter 148

Veranstaltungsankündigungen 150

Zu den Autoren 151

Werner Plumpe Das Ende des deutschen Kapitalismus*

»Die Bourgeoisie kann nicht existieren, ohne die Produktionsinstrumente, also die Produktionsverhältnisse, also sämtliche gesellschaftlichen Verhältnisse fortwährend zu revolutionieren. Unveränderte Beibehaltung der alten Produktionsweise war dagegen die erste Existenzbedingung aller früheren industriellen Klassen. Die fortwährende Umwälzung der Produktion, die ununterbrochene Erschütterung aller gesellschaftlichen Zustände, die ewige Unsicherheit und Bewegung zeichnet die Bourgeoisiepoche vor allen früheren aus. Alle festen eingerosteten Verhältnisse mit ihrem Gefolge von altherwürdigen Vorstellungen und Anschauungen werden aufgelöst, alle neugebildeten veralten, ehe sie verknöchern können.

Alles Ständische und Stehende verdampft, alles Heilige wird entweiht, und die Menschen sind endlich gezwungen, ihre Lebensstellung, ihre gegenseitigen Beziehungen mit nüchternen Augen anzusehen.«

(Marx/Engels 1959 [1848]: 465)

I.

Die gewohnte Welt ist aus den Fugen. Auch wenn Vieles beim Alten geblieben ist, so scheint doch die deutsche Unternehmenslandschaft in einem grundlegenden Umbruch. Das Vertraute geht; das Neue, das in Sicht kommt, verstört, da es sich nicht nach Regeln zu richten scheint, auf die Einfluss auszuüben ist. Die Deutsche Bank ist, nach eigener Aussage, keine deutsche Bank mehr. Für Josef Ackermann und den häufig von London aus agierenden Vorstand des Institutes ist auch Deutschland und die deutsche Öffentlichkeit nicht mehr die erste Referenz. Nur so ist ja auch die aus der Sicht der hiesigen Öffentlichkeit »ungeschickte« Verquickung von Gewinnsteigerung und Massenentlassungen zu erklären: Eine Unternehmenspolitik, die im angelsächsischen Kontext allemal auf Zustimmung rechnen durfte, stieß hier auf Unverständnis und Kritik. Weitere Ecksteine des deutschen Kapitalismus stehen ebenso zur Disposition. Die Hoechst AG hat sich jüngst endgültig aufgelöst, nachdem sie zuvor in Einzelteile zerschlagen, fusioniert und verkauft worden war. Mannesmann ging in einem spektakulären Übernahmekampf unter; von der einstigen Topadresse der Stahlindustrie ist nichts geblieben. Der neue Besitzer von Vodafone verkaufte binnen kurzem faktisch alles, was nicht zum Mobilfunk gehörte; selbst die Kunstsammlung des Konzerns kam gnadenlos unter den Hammer. DaimlerChrysler ist zwar weiterhin von seiner schwäbischen Herkunft geprägt, doch liegt das Zentrum der Konzernaktivitäten nicht mehr in Deutschland. Man sieht sich als Global Player, auch wenn gerade in Stuttgart zwischen Anspruch und Realität eine Lücke klafft. Die Deutsche Börse schließlich, deren Fusionspläne im Frühjahr spektakulär gescheitert sind, hatte keine Probleme, ihren Namen, ihren Sitz und die gesamte bisherige Unternehmenskultur kurzerhand zur Disposition zu stellen und ihren Sitz nach London zu verlegen. Dass es nicht dazu kam, folgte keinem Aufwachen deutscher Traditionen, sondern war die Folge der Intervention angelsächsischer Fonds, die derzeit die Mehrheit der Anteile

* Ich bedanke mich für Hinweise und Kritik bei Martin Dornes, Axel Honneth, Günther

Ludwig, Tim Schanetzky, Waltraud Schelkle, Wilhelm Schumm und Peter Wagner.

der Deutschen Börse AG kontrollieren. Ihre Intervention geschah keineswegs, um die Unternehmenskultur der Deutschen Börse AG zu schützen – im Gegenteil: Die Aktienfonds versprachen sich von einem Verzicht auf die Fusionspläne schlicht die bessere Kursentwicklung und wollten zudem nicht, dass die große Liquidität des Unternehmens in einer überbewerteten Fusion verpulvert wurde.

Gerade das letzte Beispiel zeigt, wie tiefgreifend sich die traditionellen Unternehmensstrukturen aufgelöst haben; ja dass jetzt sogar die Pioniere des Wandels ihm selbst zum Opfer fallen. War es ein Kennzeichen der alten Unternehmen und ihrer Strukturen, dass sie selbst vor dem spekulativen Engagement der Kapitalmärkte geschützt waren, so ist mit dem Wegfall dieses Schutzes auch die eigentliche Unternehmenspolitik Gegenstand der Kapitalmarktbelegungen geworden. Und gegen diese Bewegungen können auch Vorstände und Aufsichtsräte kaum mehr etwas ausrichten. Aus den Treibenden der Globalisierung der Finanz- und Kapitalmärkte sind selbst Getriebene geworden. Und sollte die Mehrzahl der großen Unternehmen auch nominell noch deutsch erscheinen, so ist dies doch faktisch nur noch Fassade. In fast allen DAX-Unternehmen ist die Eigentümer- oder Aktionärsstruktur international; die Mehrheit der Aktien befindet sich nicht mehr in deutschen Händen, weitere Konflikte wie der derzeitige bei der Deutsche Börse AG sind nur eine Frage der Zeit: Die internationalen Aktionäre, insbesondere die Fonds, interessieren Kurs- und Gewinnentwicklung, sonst nichts! Aber auch unabhängig davon: Die Masse der Umsätze wird im Ausland erzielt, und in der Regel wird dort auch die Mehrheit der Mitarbeiter beschäftigt. In den Konzernzentralen hat sich Englisch als lingua franca durchgesetzt, die selbst bei Konferenzen mit ausschließlich deutschen Teilnehmern genutzt wird. Die interne Kommunikation ist offiziell nicht selten ganz auf Englisch; häufig sind es auch Mitarbeiterinformationen und Werkszeitschriften, und nur im technischen Dienst oder im privaten Gespräch hört man noch deutsche Töne. Manche Unternehmen bemühen sich überhaupt stark, möglichst wenig deutsch zu erscheinen und legen sich statt dessen eine angelsächsische *Corporate Culture* zu, was von Spöttern zwar als wiederum typisch deutsch lächerlich gemacht wird, aber tatsächlich einen tiefgreifenden Strukturwandel in den Unternehmen indiziert. Kurz: Sowohl Unternehmensstrukturen, wirtschaftliches Profil und Unternehmenspolitik wie auch Selbstdarstellung großer deutscher Unternehmen signalisieren einen tiefgreifenden Traditionsbruch, der in der Öffentlichkeit auch so gesehen wird. Vom Ende der Deutschland AG ist die Rede (Fiedler 1999; Dohmen 1998), und der Untergang des rheinischen Kapitalismus wird ebenso beklagt wie die guten Jahre des sozial verantwortlichen Kapitalismus beschworen werden (Streeck/Höpner 2003).

Kapitalismustheorie und -kritik sind vom Verschwinden des »deutschen Kapitalismus« weitgehend überrascht worden und kaschieren häufig ihre eigene Ratlosigkeit, indem sie Wirtschaftsprobleme zu Charakterfragen erklären. Bereits das »Kommunistische Manifest« wusste es besser: »Die Bourgeoisie hat durch die Exploitation des Weltmarkts die Produktion und Konsumtion aller Länder kosmopolitisch gestaltet. Sie hat zum großen Bedauern der Reaktionäre den nationalen Boden der Industrie unter den Füßen weggezogen. Die uralten nationalen Industrien sind vernichtet worden und werden noch täglich vernichtet. Sie werden verdrängt durch neue Industrien, deren Einführung eine Lebensfrage für alle zivilisierten Nationen wird, durch Indu-

strien, die nicht mehr einheimische Rohstoffe, sondern den entlegensten Zonen angehörige Rohstoffe verarbeiten und deren Fabrikate nicht nur im Lande selbst, sondern in allen Weltteilen zugleich verbraucht werden. An die Stelle der alten, durch Landeserzeugnisse befriedigten Bedürfnisse treten neue, welche die Produkte der entferntesten Länder und Klimate zu ihrer Befriedigung erheischen. An die Stelle der alten lokalen und nationalen Selbstgenügsamkeit tritt ein allseitiger Verkehr, eine allseitige Abhängigkeit der Nationen voneinander. Und wie in der materiellen so auch in der geistigen Produktion. Die geistigen Erzeugnisse der einzelnen Nationen werden Gemeingut. Die nationale Einseitigkeit und Beschränktheit wird mehr und mehr unmöglich, und aus den vielen nationalen und lokalen Kulturen bildet sich eine Weltliteratur.« (Marx/Engels 1959: 466) Und weiter: »Die Bourgeoisie reißt durch die rasche Verbesserung aller Produktionsinstrumente, durch die unendlich erleichterten Kommunikationen alle, auch die barbarischsten Nationen in die Zivilisation. Die wohlfeilen Preise ihrer Waren sind die schwere Artillerie, mit der sie alle chinesischen Mauern in den Grund schießt, mit der sie den hartnäckigsten Fremdenhass der Barbaren zur Kapitulation zwingt. Sie zwingt alle Nationen, die Produktionsweise der Bourgeoisie sich anzueignen, wenn sie nicht zugrunde gehen wollen; sie zwingt sie, die sogenannte Zivilisation bei sich selbst einzuführen, d. h. Bourgeois zu werden. Mit einem Wort, sie schafft sich eine Welt nach ihrem eigenen Bilde.« (Ebd.)

Für Marx war die Globalisierung mithin schlicht folgerichtig; seine Kapitalismustheorie suchte dies aufzuklären. Folgt man seinen Überlegungen, waren es die Sonderentwicklungen des 20. Jahrhunderts, die eine Abkehr vom liberalen System des 19. Jahrhunderts begünstigten. Die politischen und militärischen Katastrophen des Jahrhunderts und die spezifische Ausprägung der sozialen Kämpfe im Rahmen des Systemwettbewerbs waren es, die einen Wohlfahrtsstaat mit sozialprotektionistischer Ausprägung ermöglichten, der gerade nicht der allgemeinen Entwicklungsrichtung des Kapitalismus entsprach (Schivelbusch 2005)¹. Insofern kehrt der Kapitalismus mit dem Ende der Systemkonkurrenz dorthin zurück, wo ihn Marx bereits im 19. Jahrhundert gesehen hatte. Marx war im Übrigen beileibe nicht der Einzige, der eine derartige Tendenz prognostizierte. Ganz ähnlich sah dies der britische Ökonom James McCulloch,² der Mitte des 19. Jahrhunderts schwärmte, die »Vorsehung habe es auf einen allgemeinen Markt« abgesehen. Anders als Marx, der im Kapitalismus ein freilich historisch notwendiges Übel sah, ordnete McCulloch der Ökonomie eine Heilsfunktion zu, die man getrost als gleichsam säkulares funktionales Äquivalent zu älteren Offenbarungshoffnungen lesen darf. Strukturell dachte Marx indes nicht anders, nur trat bei ihm das irdische Heilsgeschehen erst mit dem Sozialismus in eine greifbare Phase: Dass es möglich sei, bezweifelte freilich auch er nicht.

Nun ist die Hypostasierung der Ökonomie zum Menetekel oder zum Heilsbringer des Weltgeschehens eine Unterscheidung, der man sich nicht unterwerfen muß, ja die es sogar erschwert, den ökonomischen Strukturwandel, der sich seit einigen Jahren in Deutschland vollzieht, überhaupt zu begreifen. Denn diese Unterscheidung zwingt letztlich dazu, den Kapitalismus nach seinem Beitrag zum Heilsgeschehen zu befra-

¹ Den spezifisch sozialstaatlichen Charakter des Nationalsozialismus betont auch Götz Aly 2005.

² Zit. nach Art. Markt, in: Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 6, Darmstadt 1980.

gen, und Fehlentwicklungen insbesondere auf falsches Verhalten der Kapitalisten, auf eine angebliche »neoliberale Verschwörung« oder die Bösartigkeit von habgierigen Managern zurückzuführen. Das ist intellektuell nicht nur unbefriedigend, sondern macht auch blind, den faktisch sich vollziehenden ökonomischen Strukturwandel angemessen wahrzunehmen.³ Dies soll im Folgenden andeutungsweise geschehen, um danach zu fragen, ob sich aus dem empirisch gewonnenen Befund Schlüsse ziehen lassen.

II.

Der derzeitige massive ökonomische Wandel und die neuen Managementstrategien sind weder vom Himmel gefallen noch historisch voraussetzungslos. Auch hier ist an Marx zu erinnern, der die historische Handlungsfreiheit (also auch die des jeweiligen Managements kapitalistischer Unternehmen) stets an ihre »vorgefundenen Bedingungen« koppelte. Ohne eine Kenntnis des historisch entstandenen »deutschen Kapitalismus« ist daher ein Verständnis seines sich gegenwärtig abzeichnenden Untergangs nicht möglich. Über mehr als einhundert Jahre haben sich in Deutschland Unternehmensstrukturen herausgebildet, die einen ganz eigenen Kapitalismus schufen, der mit dem in der Nachkriegszeit sich durchsetzenden Wohlfahrtsstaat nahezu perfekt harmonierte. Diese Strukturen folgten zunächst nicht den charakterlichen Eigenschaften oder den persönlichen Präferenzen der jeweiligen »Bourgeoisie«. Sie reflektierten vielmehr den je gegebenen Stand an Produktions- und Informationstechnik sowie die Marktbedingungen, die mithin die entscheidenden Einflussfaktoren der Unternehmensentwicklung waren. Sie bestimmten die Größe und damit zumindest dem Rahmen nach auch die formalen Organisationsstrukturen der Unternehmen. Erst innerhalb dieses Rahmens werden die Organisations- und Verhaltensvarianten plausibilisierbar, die dem Management Entscheidungsspielräume bei der Gestaltung der Unternehmen ließen: Eine deterministische Beziehung von Technik und Markt über Unternehmensgröße und -politik hin zu den formalen und schließlich informellen Unternehmensstrukturen lässt sich entsprechend empirisch ebenso wenig feststellen wie die völlige Gestaltungsfreiheit des Managements. Bisher lassen sich grob gesagt vier Phasen der Unternehmensgeschichte (deutsches Beispiel, insbesondere an Großunternehmen gewonnen) erkennen:

- eine Phase des Durchbruchs der Unternehmung mit wenig ausdifferenzierter, noch nicht professionalisierter, im Wesentlichen familial gestützter Organisationsform 1800 bis etwa 1880;
- eine Phase der Durchsetzung und Verbreitung des Großbetriebes unter spezifi-

3 Ein schönes Beispiel hierfür ist das Buch von Reinhart Blomert 2003, der genüsslich die zahllosen Wirtschaftsskandale der jüngeren Zeit insbesondere in den USA aufzählt, in der Analyse dann aber letztlich bei der Konstatierung von Habgier stehen bleibt. Diese mag als Motiv für Einzelne eine Rolle spielen; den Strukturwandel des gegenwärtigen Kapitalismus aber erklärt sie nicht, will man nicht un-

terstellen, die Habgier habe (aber dann: aus welchen Gründen?) eine völlig neue Dimension angenommen. In ähnlicher Weise argumentiert Richard Sennett 1998. Auch hier werden im Einzelnen nicht unzutreffende empirische Phänomene von freilich eher anekdotischer Evidenz herangezogen, um eine im Ganzen theoretisch unplausible Geschichte zu erzählen.

schon, hochriskanten Marktbedingungen mit professionalisierter, vom Eigentum sukzessive abgelöster Unternehmensleitung durch bezahlte und einschlägig qualifizierte Manager, die zur Durchsetzung der Unternehmenszwecke vor allem funktionale Organisationsformen favorisieren;

- eine Phase der Diversifikation und Divisionalisierung zwischen den 1960er und 1980er Jahren, in der auf die sinkende Wachstumsdynamik und die sich verstärkende internationale Konkurrenz durch Zukäufe und regionale Expansion reagiert wird, die divisionale Organisationsformen begünstigt;
- schließlich eine Phase der Auflösung der traditionellen Unternehmensstrukturen in Folge der sich global durchsetzenden Konkurrenzformen, der Änderung der Informationstechnologien und der Aufwertung der Kapitalmärkte mit einer Präferenz für »flexible«, das heißt jederzeit neu konfigurierbare Organisationsformen (Plumpe 2005 und 2006; Berghoff 2004).

Im deutschen Fall war es insbesondere die Zeit zwischen dem späten 19. Jahrhundert und den 1970er Jahren, die spezifische Strukturentscheidungen begünstigte (enge Verbindung von Banken und Industrie, Sozialpartnerschaft, Qualitätsproduktion, starke Zentralorganisation), da den sich bildenden und expandierenden deutschen Großunternehmen keine derart großen und homogenen Märkte offenstanden wie ihrer amerikanischen Konkurrenz (Dornseifer 1995). Eine Vielzahl unterschiedlicher nationaler Märkte mit zum Teil erheblichen Marktzugangsbarrieren erforderte eine entsprechende Produktions- und Organisationsstruktur. Die starke Unternehmensbürokratie und die risikoaverse Verbindung von Banken und Industrie, die die Unternehmen gegenüber den Kapitalmärkten abschotteten, war mithin nicht eine »ideologische« Entscheidung, wie lange unterstellt (Kocka 1975, 1981a und 1981b; Kocka/Siegrist 1979), sondern folgte den Marktconstellationen (Dornseifer 1993). Mit deren globaler Öffnung seit den 1970er Jahren entfielen daher auch nach und nach die deutschen Spezifika, da sie keinen funktionalen Grund mehr hatten.⁴

Mit dem Ende der sechziger Jahre kam erhebliche Bewegung in die westdeutsche Unternehmenslandschaft. Der inter- und intrasektorale Strukturwandel beschleunigte sich; nun begann auch der industrielle Anteil an der wirtschaftlichen Gesamtleistung zu schrumpfen (vgl. Voy/Polster/Thomasberger 1991). Der Weltmarkt wuchs zwar weiterhin, doch änderten sich seine institutionellen Strukturen mit dem Fall des Bretton-Woods-Systems, also der Aufgabe der festen Währungsparitäten zum Dollar, die seit der Nachkriegszeit bestanden hatten, grundlegend (James 1997; Eichengreen 2000). Politisch bedingte Störungen (Ölpreiskrisen) kamen hinzu (Hohensee 1996). Die Wachstumsdynamik der Wiederaufbaujahre flachte ab, und die Berechenbarkeit des internationalen ökonomischen und Finanzsystems ging zurück (vgl. Arrighi 1996: 300–324). Zwar suchte der Staat weltweit mit mehr oder weniger keynesianischen Mit-

4 Zweifellos lässt sich der Wandel der Organisationsstrukturen nicht allein funktional erklären; hinzu traten ohne Frage auch »Moden und Mythen des Organisierens«, die sich nicht direkt auf die Änderung der globalen Wettbewerbsstrukturen verrechnen lassen;

vgl. Alfred Kieser und Alexander Nicolai 2002. Gleichwohl: Die Erfolge des Beratungsgewerbes sind nur verständlich im Rahmen der sich ändernden Wettbewerbsbedingungen und Marktstrukturen! Generell Alfred Kieser 2002.

teln das Abflachen der Wachstumskurven zu korrigieren und die wieder ausgeprägter auftretenden konjunkturellen Zyklen zu glätten, jedoch führten diese Versuche nach nur wenigen Jahren zu Stagflation und zu einer sich rasch beschleunigenden Staatsverschuldung, in deren Gefolge die Sozialstaatsmodelle zunächst in den USA und Großbritannien, später auch auf dem europäischen Kontinent in massive Funktionsprobleme gerieten.⁵ Für die Unternehmen, die in den zwanzig Jahren der Nachkriegskonjunktur hohe Zuwachsraten und steigende Erlöse gewohnt waren, änderten sich die Rahmenbedingungen: Es wurde fraglich, ob auf hergebrachte Weise die neue Dynamik der (Welt-)Märkte zu bewältigen war. Folgerichtig gerieten Strategien und Strukturen der bisherigen Unternehmensentwicklung in die Diskussion, und dies um so mehr, als Ende der 1960er Jahre zugleich ein Generationenwechsel in der Mehrzahl der Führungsetagen stattfand, der die Chancen zur Neuausrichtung ohnehin zunehmen ließ (Abelshauser 2003a; Feldenkirchen 2003; Hilger 2004; Dienel 2004; Erker 2005). So viel war zu Beginn der 1970er Jahre den deutschen Großunternehmen jedenfalls klar: Das bisherige Expansionsmuster und die traditionellen Unternehmensstrategien und -organisationen bedurften einer grundlegenden Überprüfung, da man ansonsten den neuen weltwirtschaftlichen Herausforderungen nicht gewachsen sein würde. Die Tatsache, dass in diesen Jahren in der Bundesrepublik das Beratergewerbe groß und zu einem konstitutiven Bestandteil der Unternehmenslandschaft werden konnte, kann zugleich als Indikator wie als Faktor des sich in diesen Jahren abzeichnenden Umbruchs und der durch ihn verursachten Verunsicherung gesehen werden.⁶

Die Bundesrepublik Deutschland schien zunächst mit den wachsenden strukturellen Problemen der wirtschaftlichen Entwicklung vergleichsweise leicht fertig zu werden. Zwar schrumpfte 1967 erstmals in der Nachkriegsgeschichte das Sozialprodukt, doch setzte sich bereits 1968 der Boom fort; der zurückgehende Wachstumstrend schien zunächst keine Bedrohung zu sein (Abelshauser 2003b).⁷ Die Krise von 1974/75, das Hochschnellen der Arbeitslosigkeit und die spürbare Zunahme der Staatsverschuldung änderten in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre das Klima. Der Wirtschaftsaufschwung nach 1975 blieb belastet, da weder die Arbeitslosigkeit noch die Staatsverschuldung entschieden sanken und der industrielle Strukturwandel rasant voranschritt (Lindner 2002). Zwar stand die Bundesrepublik zu Ende der 1970er Jahre im Vergleich mit den USA und Großbritannien noch gut da (»Modell Deutschland«); lediglich die japanische Wachstumsdynamik machte Angst (Kleinschmidt 2001). Zu Beginn der 1980er Jahre aber war die Krise offensichtlich. In den kommenden Jahren gab es positive Anzeichen (sinkende Verschuldung, sinkende Staatsquote) und das Wirtschaftswachstum zog wieder an, aber die Arbeitslosigkeit blieb hoch und das absehbare Finanzproblem des Sozialstaates wurde verdrängt, zumal nach 1989 die Wiedervereinigung Deutschlands und die Einigung Europas nach dem Kalten Krieg die politische Tagesordnung bestimmten und zugleich unverhoffte Wachstumschancen zu bescheren schienen. Das Gegenteil trat ein. Deutschland wird seit den 1990er Jahren von einer hartnäckigen Wachstumsschwäche beherrscht, die keine eindeutigen Ur-

5 Mit vergleichender Perspektive bereits Scharpf 1986 und 1987; nur für den Fall der Bundesrepublik die polemische Abrechnung von Scherf 1986.

6 Zur Geschichte der Unternehmensberatung vgl. Kipping 1999.

7 Zur mittelfristig sich ändernden Wachstumsdynamik vgl. Lindlar 1997.

sachen hat, sondern wohl eher aus der Kumulation unterschiedlicher Traditionen, Strukturen und Problemlagen erwächst (Giersch/Paqué/Schmieding 1993; vgl. auch Bossmann 1995; Olson 2004).

Das Ende des Wiederaufbaubooms und der Strukturwandel der Weltwirtschaft erhöhten den Druck auf die Unternehmen ganz ungemein. Die institutionellen und politischen Rahmenbedingungen traten als ein weiterer Unsicherheitsfaktor hinzu. Die Wirtschaftspolitik der Nachkriegsjahre war liberal gewesen und hatte sich der Aufrechterhaltung einer liberalen Marktordnung untergeordnet. Angesichts der wachsenden Strukturprobleme nahm freilich seit den 1960er Jahren weltweit der Ruf nach dem Staat zu; der Abgang Ludwig Erhards als Bundeskanzler 1966 signalisierte auch in der Bundesrepublik das Ende der liberalen Jahre der Nichtintervention (Berger 1997; Nützenadel 2004). Unter Karl Schiller (Bundeswirtschaftsminister von 1966–71) wurde das Konzept der Globalsteuerung Gesetz (Altmann 2004). Unter Schillers Nachfolgern wiederum wurden Fragen der Wirtschaftspolitik als sozialpolitische Fragen behandelt: Nun kam es vorrangig darauf an, die Institutionen der Wirtschaft zu »demokratisieren« und sie zum Abbau sozialer Ungleichheit zu nutzen. Die Unternehmen wurden zum Gegenstand der Kritik und folgerichtig von Veränderungsvorstellungen, da in ihnen soziale Ungleichheit und Machtasymmetrie festgeschrieben schienen. Die Reform des Betriebsverfassungsrechtes 1972 sowie die Mitbestimmungsgesetzgebung von 1976 (auch in ihrer schließlich durch das Verfassungsgericht entschärften Form) griffen unmittelbar in die Unternehmensautonomie ein und unterwarfen sowohl strategische wie auch Einzelentscheidungen in Unternehmen neuen Prozeduren, in denen Gewerkschaften bzw. Gewerkschaftsvertreter eine wichtige Rolle spielten (vgl. Plumpe 2001). Eine Fülle weiterer Regelungen erhöhte den Einfluss der Gewerkschaften, vom Kündigungsschutz über das Weiterbildungswesen bis hin zu mittelbaren Eingriffen in das Streikrecht, indem ausgesperrten bzw. wegen bestimmter Streikfolgen unbeschäftigten Arbeitern Ersatz aus der Kasse der Arbeitsverwaltung geleistet wurde. Insgesamt wurde mithin in den 1970er Jahren die Unternehmensautonomie erheblich eingeschränkt.⁸ Diese Einschränkung folgte zugleich auch aus den ökonomischen Konsequenzen der allgemeinen Wirtschafts- und Sozialpolitik. Die Vorstellung der sozialliberalen Koalition, der Staat habe nicht nur die Voraussetzungen des alltäglichen Lebens der Bürger zu garantieren, sondern auch soziale Ungleichheit weitgehend zu beseitigen (Metzler 2005: 351 ff.), ging in den 1970er Jahren eine wirtschaftlich zweifelhafte Allianz mit der Überzeugung ein, eine Ausdehnung der staatlichen Nachfrage habe, selbst bei stark wachsender Staatsverschuldung, positive konjunkturelle Folgen. So konnte sich die für die 1970er Jahre prägende Vorstellung etablieren, eine Expansion des Staatsanteils am Sozialprodukt finanziere sich wegen steigender Wachstumsraten letztlich selbst. Die Illusion der Philipps-Kurve, also eines positiven Zusammenhanges von moderater Inflation und sinkender Arbeitslosigkeit, zerplatzte in der Mitte der 1970er Jahre, als trotz steigender Staatsverschuldung das Wachstum nicht zunahm, die Arbeitslosigkeit nicht entscheidend sank, die Inflation hartnäckig hoch blieb.⁹ Da war es aber schon zu spät:

8 Zum 1972 kulminierenden Widerstand der Wirtschaftsverbände nach wie vor grundlegend: Berghahn 1985.

9 Vgl. etwa die nüchterne Diagnose von Kloten 1976.

Der Staatsanteil am Sozialprodukt war auf fast 50 Prozent gestiegen (von knapp 30 Prozent 1960). Da insbesondere die Kosten der Arbeit als Vehikel der Staatsfinanzierung dienten, verschob sich die Lohn-Zins-Relation kontinuierlich; infolge der Verteuerung von Arbeit und der – relativ hierzu – Verbilligung von Kapital wurde das Schlagwort von der Wegrationalisierung insbesondere der einfachen Arbeitsplätze zu mehr als einem Schlagwort: Allein im Baugewerbe verschwanden mehr als 500 000 einfache Arbeitsplätze.¹⁰ Die neue Regierung der christlich-liberalen Koalition, die 1982 die sozial-liberale Koalition unter Helmut Schmidt ablöste, änderte an dieser Konstellation wenig, auch wenn die Dynamik der Verschuldung und der Ausdehnung der Staatsaufgaben nach 1983 zurückging. Mit der Wiedervereinigung aber wurde der alte Mechanismus, gesellschaftspolitische Aufgaben über eine Erhöhung der Arbeitskosten zu finanzieren, wieder in Gang gesetzt. Die Lohn-Zins-Relation änderte sich dramatisch; die arbeitsintensive Produktion einfacher Güter und Dienstleistungen wurde in Deutschland im Rahmen der regulären Institutionen faktisch unmöglich (Giersch/Paqué/Schmieding 1993: 207 ff., 262 ff.).

Die Auswirkungen dieser staatlichen Wirtschafts- und Sozialpolitik wurde durch parallele Maßnahmen der Wirtschaftsordnungspolitik unabsichtlich verstärkt. Die Erosion des Weltwährungssystems seit Ende der 1960er Jahre und die Freigabe der Wechselkurse ab 1972/73 führten zu einer deutlichen Aufwertung der D-Mark; die Währungsschwankungen nahmen zeitweilig stark zu, auch wenn in den kommenden Jahren durch verschiedene europäische Institutionalisierungsschritte (von der Währungsschlange über das EWS bis hin zum Euro) das Währungsrisiko zumindest teilweise wieder eingefangen wurde. Es gab aber keinen Schutz fester Währungsmauern mehr (Panek 1977; vgl. auch Wagner-Braun 1991). Die Öffnung der Weltmärkte über GATT und ITO schritt voran; die Konkurrenz der Standorte erhöhte sich deutlich, und da zugleich die technologische Überlegenheit der Bundesrepublik mehr und mehr zurückging, wurde es eine Standortkonkurrenz um die jeweiligen Kosten der Produktion. Diese Konkurrenz traf nicht alle Branchen und Unternehmen gleich, aber dort wo sie traf (Textilindustrie, Feinmechanik, Optik, Unterhaltungselektronik etc.), waren die Folgen verheerend (Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel 1976). Die technischen Neuerungen der 1980er und 1990er Jahre verstärkten die Tendenz einer zunehmenden Globalisierung der Märkte bei gleichzeitig heftiger, vor allem über die Produktionskosten ausgetragener Konkurrenz. Spätestens seit den 1980er Jahren befand sich die Wirtschaftspolitik daher in dem Dilemma, die Kostenkonkurrenz der internationalen Standorte und die hohen deutschen Arbeitskosten unter einen Hut bringen zu müssen. Die Bonner und später Berliner Politik ist an der Aufgabe, dieses Dilemma zu bewältigen, zumindest bislang gescheitert. Zwar begannen in den 1980er Jahren Deregulierungsmaßnahmen (Heise 1999), doch folgten diese den technischen Möglichkeiten und den ökonomischen Implikationen der neuen Informationstechnologien nur halbherzig (König/Benz 1997). Im Ergebnis entstand in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre bis in das erste Jahrzehnt des neuen Jahrhunderts eine unklare institutionelle Mischung aus liberalisierten Verhaltensregeln, restriktiver

¹⁰ Typisch für die zeitgenössische Einschätzung: Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: Jahres-

gutachten 1976/77, Tz. 274–278. Zum Baugewerbe Plumpe 1989.

Sozialpolitik und unklarer Produktethik (Umweltschutz, Biotechnologie, Gentechnik etc.), die eine Kalkulation der jeweiligen institutionellen Regeln für die absehbare Zukunft unmöglich macht. Als ein Beispiel mag die Nutzung der Kernenergie dienen, die in den 1950er und 1960er Jahren vom Staat stark forciert wurde, in den 1970er Jahren, nachdem sich die Industrie engagiert hatte, nicht zuletzt vom Staat gegen öffentlichen Widerstand durchgesetzt wurde, um danach aus politischen Gründen fallen gelassen zu werden. Die schließlich gefundene Auslaufregelung steht explizit unter dem Vorbehalt ihrer Beseitigung nach einem Regierungswechsel: Wie ist unter derartigen Umständen Regelorientierung möglich? (Radkau 1983)

Kennzeichen der institutionellen Regeln der Unternehmensentwicklung war allerdings in diesen Jahren auch ein langsamer Rückgang der Bedeutung nationalstaatlicher Regeln. Die Rolle der Europäischen Institutionen drang langsam in den Vordergrund; heute bestimmen sie mehr als 50 Prozent der einschlägigen Regeln, wobei die Bedeutung der EU vor allem in den letzten Jahren seit dem Vertrag von Maastricht und der Einführung des Euro stark zugenommen hat (Ambrosius 1996). Doch auch die Reichweite der Europäischen Union ist beschränkt, zumal Deutschland (nach Finnland) das Land mit der zweitniedrigsten Binnenintegration (gemessen an den Außenhandelswerten) ist. Zumindest für die Großunternehmen ist der Weltmarkt das eigentliche Feld, und genau dieses Feld ist im Wesentlichen unreguliert bzw. richtet sich nach den Regeln, die sich situativ durchsetzen. Der Einfluss des US-amerikanischen Zivilrechts auf das Alltagsverhalten der Großunternehmen und jener Unternehmen, die auf den globalen Märkten eine Rolle spielen wollen, ist daher nicht zu unterschätzen. Institutionell hat sich die Lage seit den 1960er Jahren mithin dramatisch verändert – und zwar in einer völlig unüberschaubaren Weise. Die nationalstaatlichen Regeln in Deutschland sind vom Dilemma des Widerspruchs zwischen Standortkonkurrenz und Aufrechterhaltung des Sozialstaates geprägt, auf der EU-Ebene herrscht eine Regelungswut, die vorgibt, zumindest für den EU-Raum eine Liberalisierung der Märkte zu ermöglichen, und global herrscht eine Art »Wolfsgesetz« (Rifkin 2000), das jeweils situativ durch die Möglichkeiten zivilrechtlicher Sanktionierung begrenzt wird. Hinzu kommt die Verschiebung der globalen Strukturen ökonomischer Arbeitsteilung durch den sich derzeit vollziehenden Aufstieg der großen ost- und südasiatischen Volkswirtschaften, wohingegen die Implosion des Sowjetimperiums zum Ende der 1980er Jahre kaum strukturelle Folgen hatte. Wie die Regeln einer nicht zuletzt durch China und Indien stark bestimmten Weltwirtschaft aussehen werden, vermag derzeit niemand zu sagen, obwohl die Frage aktuell ist. Es verwundert nicht, dass angesichts einer derartigen Lage insbesondere die US-amerikanische Regierung trotz aller Bekenntnisse zur Freiheit der Weltmärkte mehr oder weniger offen protektionistisch agiert.¹¹

Die seit den 1970er Jahren sich abzeichnende institutionelle »Unübersichtlichkeit« wurde zu nicht unwesentlichen Teilen durch den Strukturwandel, wenn nicht hervorgerufen, so doch verstärkt. In den 1950er und den 1960er Jahren war die Landwirtschaft geschrumpft, die Industrie gewachsen und der Dienstleistungsbereich expan-

¹¹ Zur Globalisierung generell als historischer Überblick: Osterhammel/Petersson 2004.

diert. Zugleich hatte sich die Nachfrage völlig verändert; aus der Bundesrepublik (ebenso wie aus vielen anderen europäischen Ländern) waren Massenkongumgesellschaften geworden, in denen die Höhe des Konsums zu einer entscheidenden Frage wurde (König 2000; Wildt 1996; Andersen 1997). Von dieser veränderten Lage profitierten nicht alle Wirtschaftssektoren gleichermaßen; es gab Gewinner wie die Automobilindustrie, die Investitionsgüterhersteller oder die Produzenten von Konsumgütern. Verlierer waren die Pioniere der deutschen Industrialisierung, der Bergbau und – zumindest relativ – die Eisen- und Stahlindustrie.¹² Seit dem Ende der 1960er Jahre freilich wurde der industrielle Sektor insgesamt zum Verlierer; nur wenige Branchen schafften es, sich dem Negativsog unterdurchschnittlichen Wachstums zu entziehen. Bestimmte Bereiche im Bau- und verarbeitenden Gewerbe verschwanden bis auf geringe, zum Teil allerdings hochprofitable Reste (Bergbau, Eisen und Stahl, Textil, Feinmechanik und Optik); andere Bereiche hatten starke Wachstumsverluste hinzunehmen (Elektroindustrie, Chemie, Maschinenbau). Insgesamt jedenfalls schrumpfte die Industrie trotz mancher Erfolgsgeschichten deutlich. Nutznießer waren die Dienstleistungen zunächst aller Art, später die wirtschaftsnahen und privaten Dienstleistungen, während der öffentliche Dienst, der in den 1970er Jahren eine historisch einzigartige Expansion erlebt hatte, seit den 1980er Jahren deutlich zurückging.¹³

Für die Unternehmensentwicklung hatte diese Konstellation (sinkendes gesamtwirtschaftliches Wachstum, Unübersichtlichkeit und Unberechenbarkeit der institutionell-politischen Bedingungen bei zunehmender Globalisierung, starker Strukturwandel mit negativen Auswirkungen gerade dort, wo die traditionellen Stärken der deutschen Industrie lagen) drastische Folgen. Zwar waren nicht alle Unternehmen betroffen, doch die Großunternehmen und die im Exportgeschäft starken Mittel- und Kleinunternehmen gerieten zusehends unter Druck. Sinkende Gewinnmargen, hohe Volatilität der Märkte, scharfe Konkurrenz und hohe Produktionskosten im Inland bedingten einen weiteren Rückgang der Investitionsquote, die seit Mitte der 1970er Jahre immer weiter schrumpfte!¹⁴ Die bisherigen Unternehmensstrategien, vorwiegend auf interne Expansion durch Wachstum der Binnen- und Exportnachfrage zu setzen, ging nun nicht mehr ohne Weiteres auf. Spätestens seit Ende der 1960er Jahre gerieten die erprobten Strategien der Wiederaufbaujahre unter Druck. Zugleich kam auch das Modell des deutschen »kooperativen Kapitalismus« langsam ins Gerede, also der Abschirmung der Unternehmensentwicklung vor der »Unberechenbarkeit« der Kapitalmärkte und der Garantierung einer internen Beziehungsstruktur im Unternehmen, die die Interessen aller stakeholder berücksichtigte.¹⁵ Diese Abschirmung bot sicherlich einen gewissen Schutz gegenüber kurzfristigen Krisenphänomenen, der aber nur dann nutzte, wenn man mit langfristiger Produktentwicklung eine reale Marktchance besaß. Ansonsten konnten gerade durch das Festhalten an bestimmten Traditionen und Entwicklungspfaden auch Wachstumschancen verloren gehen, was umso mehr schmerzte, je stärker die Margen in der traditionellen Geschäftstätigkeit sanken. Denn wenn die Märkte insgesamt nicht mehr stark expandierten, musste es

12 Für das Ruhrgebiet beispielhaft Nonn 2001.

13 Zum Strukturwandel generell Ambrosius 1989.

14 Zum Rückgang der Investitionen vgl.

Giersch/Paqué/Schmieding 1993.

15 Zur Tradition der deutschen Unternehmenspolitik vgl. Mayer/Whittington 1999.

darum gehen, die Marktanteile zu steigern und die Produktion auf die Standorte zu konzentrieren, an denen die Produktionskosten niedrig waren: Die Konkurrenz bekam nun zwangsläufig mehr und mehr kannibalistische Züge, das heißt Expansion konnte häufig in einem langsamer wachsenden Markt nur auf Kosten der Mitkonkurrenten erreicht werden. Eine derartige Expansion war aber nur selten über internes Wachstum realisierbar: Übernahmen und Fusionen häuften sich entsprechend mit dem Ziel, auf fremden Märkten Marktanteile zu erobern und auf den bereits besetzten Märkten die Marktanteile zu steigern.¹⁶ Übernahmen und Fusionen, zumal die sich in den 1980er Jahren ausbreitende feindliche Übernahme, verlangten aber nach finanzieller Begleitung und hatten daher folgerichtig noch einen ganz anderen Effekt: Sie erwiesen sich selbst als gutes Geschäft, insbesondere für Banken und Beratungsunternehmen! (Bhagat et al. 1990)

Dieser »neue« Typus der Unternehmensentwicklung setzte sich in Deutschland aber nur langsam durch. Die traditionellen Überkreuzverflechtungen zwischen Industrieunternehmen, Banken und Versicherungen (Fiedler 1999) sowie die historisch erklärable geringe Bedeutung des Kapitalmarktes bei der Unternehmensfinanzierung bedingten, daß die ersten strategischen Neuausrichtungen und die zugehörigen Strukturanpassungsmaßnahmen noch ganz in traditionellen Bahnen verliefen. Zudem waren die »Beratermoden« zu Beginn der 1970er Jahre noch völlig andere als im Mergers and Acquisitions-Boom seit den 1980er Jahren. Im Vordergrund standen Anfang der 1970er Jahre zwei Gesichtspunkte: Diversifikation und Divisionalisierung. Da die Strategie der Wiederaufbaujahre (internes Wachstum über bestimmte Massenprodukte; Extremfall VW mit einem Produkt – vgl. Edelmann 2003) keine hinreichenden Zukunftschancen mehr zu haben schien, empfahlen nicht nur die Berater den Großunternehmen zu diversifizieren, um dadurch zusätzliches Wachstum zu generieren und die Anfälligkeit für konjunkturelle bzw. strukturelle Krisen zu senken. Da der Diversifikation in Form internen Wachstums und interner Aufnahme neuer Produktionslinien deutliche Grenzen gesetzt waren, blieb im Wesentlichen nur die Strategie der Akquise, das heißt des Zukaufs von Unternehmen, in der Mehrzahl der Fälle mit verwandten Produktionslinien, teilweise aber auch mit bisher völlig fremden Geschäftsfeldern. Zum Inbegriff dieser Expansionsstrategie wurde Daimler-Benz, das unter Edzard Reuter den Weg zum umfassenden Technologiekonzern einschlug, und neben dem Automobilbau bald auch die Luftfahrtindustrie, den Turbinenbau und den Rüstungssektor umfasste (Feldenkirchen 2003). Einen ähnlichen Weg schlugen die ehemaligen Stahlkonzerne an der Ruhr ein, die alle Ende der 1960er/Anfang der 1970er Jahre aus der engen, konjunktur reagiblen Bindung an den Stahl heraus wollten. Nachdem man die Steinkohle an die Ruhrkohle Aktiengesellschaft (RAG) abgegeben und damit eine fast hundertjährige Verbindung aufgegeben hatte, drängte man mit Macht in die Weiterverarbeitung. Auch hier war der gewählte Weg, mangels interner Wachstumsmöglichkeiten, die Akquise (Plumpe/Esser/Unger 1990). Aus den vormals durch den Stahl geprägten Konzernen wurden nun Mischunternehmen, von denen manche, wie die Gutehoffnungshütte (GHH), schließlich ganz untergingen, andere wie Mannesmann

16 Die unternehmenshistorische Literatur zum Thema ist noch relativ schmal: Streb 2001; Schröter 2001.

(Wessel 1990) seit den 1990er Jahren ihren Charakter völlig änderten. Thyssen verblieb zwar im Stahlgeschäft, diversifizierte aber sowohl regional wie produktmäßig stark (Uebbing 1991). In anderen Bereichen, etwa der chemischen Industrie, verliefen die Diversifikationsprozesse ruhiger, waren aber gleichwohl ausgeprägt. Die BASF suchte in das Pharma-Geschäft einzusteigen; Bayer und Hoechst rundeten ihre Geschäftsbereiche zunehmend ab (Abelhauser 2003a; Bartmann 2003). Neben die Produktdiversifikation trat als zweite Komponente der Änderung die regionale Diversifikation der großen Unternehmen. Die deutschen Unternehmen hatten 1918/19 und 1945 ihre gesamten ausländischen Rechte, ihren Besitz, ihre Produktionsanlagen und ihre Vertriebsnetze verloren. In den 1950er Jahren war der Vertrieb zum Teil rasch wieder aufgebaut worden; seit den 1960er Jahren stieg die Produktion im Ausland an, so dass schließlich Ende der 1960er/Anfang der 1970er Jahre Überlegungen zur Gründung internationaler Tochtergesellschaften realisiert wurden. Zwischen 1964 und 1974 etwa gründete Bayer entsprechende Töchter in Italien, Thailand und den USA (Verg et al. 1988), in anderen Fällen war die Entwicklung ähnlich. Eine gewisse Ausnahme machte zunächst der Bankensektor. Hier hielt man nicht nur bis in die 1980er Jahre an der traditionellen Universalbankstrategie fest; hier achtete man lange die nationalen Grenzen als Geschäftsgrenzen. Die Internationalisierung blieb begrenzt; statt eigener Geschäftstätigkeit im Ausland wurden Kooperationen mit Auslandsbanken angestrebt. Von einer Globalisierung der Finanzmärkte, insbesondere der Finanzdienstleistungen, konnte noch keine Rede sein.¹⁷

Die Diversifikationsmode als Unternehmensstrategie war indes rasch vorüber. Die deutschen Großunternehmen waren den US-amerikanischen Konzernen (und den Empfehlungen ihrer Berater) in dieser Mode gefolgt, doch Ende der 1970er Jahre geriet ein US-Konzern nach dem nächsten gegenüber der rasch expandierenden japanischen Konkurrenz ins Hintertreffen. Die großen, unübersichtlichen Konzerne konnten offenbar mit den schlanken und sehr kostenbewusst arbeitenden japanischen Unternehmen nicht Schritt halten; die Margen waren niedrig, die Innovationskraft gering, die Bürokratie ineffizient, und der Markterfolg ließ mehr und mehr zu wünschen übrig. Konglomerate wie IBM oder General Electric etwa waren offensichtlich dabei, den Anschluss zu verlieren; ganze Industriebereiche wie die Unterhaltungselektronik, aber auch große Teile des Fahrzeugmarktes schienen an die Konkurrenz aus Fernost zu fallen, die im Übrigen auch bei der Nutzung der neuen IT-Techniken die Nase vorn hatte (Davis/Diekmann/Tinsley 1994). Die Tatsache, dass aus dieser Krise der diversifizierten Konzerne relativ rasch eine völlig neue »Strategie« entstand, die schließlich in der »New Economy« der 1990er Jahre mündete, hatte indes nicht nur den Grund, dass die Konglomerate zu schwerfällig waren. Dies war der Grund ihres Scheiterns. Die Neuausrichtung aber erfolgte aus anderen Gründen. Zum Teil konnte man von den Japanern lernen; dies (just in time, lean production etc.) lief auf Kostensenkung hinaus und brachte gelegentlich bessere Produkte (Qualitätsoffensive) her-

¹⁷ Beispielhaft Gall 1995. In der jüngst erschienenen Biographie Lothar Galls zu Hermann-Josef Abs wird deutlich, dass diese kapitalistische Galionsfigur der alten Bundesrepublik zugleich ein energischer Verfechter des

»Rheinischen Kapitalismus« war und die traditionellen deutschen Unternehmensstrukturen auf jeden Fall erhalten wollte (Gall 2004: insbesondere 319–330).

vor. Die Chance in der Krise rührte aber aus dem Aufstieg der Mikroelektronik und der damit gegebenen gleichzeitigen Änderung der Informationstechniken her, die ein erhebliches Innovationspotential sowohl auf der Ebene der Produkte, der Ebene der Produktionsprozesse wie schließlich im gesamten Bereich der Unternehmensorganisation beinhalteten. Mit deren Nutzung wurden zum Teil einhundert Jahre alte Konzern- und Truststrukturen verflüssigt und Regulierungsregime, die etwa im Bereich von Post, Nachrichtenübermittlung und Infrastruktur im Grunde als unumstritten galten, über Nacht in ihrer ganzen Kontingenz sichtbar. Diese Verflüssigung der gewachsenen Infra- und Unternehmensstrukturen hatte weitere Konsequenzen. Zunächst bescherte sie dem Kapitalmarkt und dessen Akteuren, namentlich den Investmentbanken und den Börsen, einen ungeahnten Expansionsschub, da die historisch gewachsenen Konglomerate sich auflösten bzw. aufgelöst werden konnten. Folgerichtig profitierten die Unternehmensberater, da eine sich verflüssigende Unternehmenslandschaft das Problem einer angemessenen (das heißt im Interesse der Prinzipale effizienten) Organisation wirtschaftlicher Aktivitäten aufwarf, ohne dass in den 1980er und 1990er Jahren ein alternatives Organisationsmodell unbestritten zur Verfügung gestanden hätte. Vielmehr scheint seit jener Zeit der ständige Wechsel zum eigentlichen Dauerkennzeichen der Unternehmenslandschaft zu werden.¹⁸ Mit der Verflüssigung der Unternehmensstrukturen, ihrer Mobilisierung, die sicher zum Teil durch das Eigeninteresse von Banken, Beratern und Börsenmanagern noch angeheizt wurde, fielen auch bis dato scheinbar sicher geglaubte Überzeugungen weg: Die Unternehmenspolitik musste sich – nolens volens – an diesem raschen Wechsel orientieren, da anderenfalls die Zerschlagung oder Übernahme des eigenen Hauses drohte. Die Vorstellung, für sinnvoll empfundene Strategien auch unter Inkaufnahme von Margenverfall und zeitweiligen Unternehmenskrisen gegebenenfalls mit der Unterstützung der Banken durchhalten zu können (und zu sollen), wie es bis in die 1970er Jahre selbstverständlich war, musste aufgegeben werden. Mit der im deutschen Fall vorrangig technisch bestimmten Produktorientierung als Kern des Unternehmens verschwand auch die Vorstellung dauerhafter und stabiler industrieller Beziehungen; vor allem zerbrach das über ein Jahrhundert aufgebaute »Treueverhältnis« zwischen Unternehmen und Stammebelegschaft, da derartige Bindungen die Unternehmen in den Augen des in der globalen Konkurrenz stehenden Managements zu unflexibel machten. Wenn auch in der Praxis vieles beim Alten blieb (zumindest vorläufig), so änderten sich die Leitbilder der Unternehmensentwicklung; die Bedeutung des Kapitalmarktes nahm zu, und junge Unternehmen, die mit neuen Produkten in deregulierten Marktsegmenten aktiv waren, konnten rasche Expansionsschübe erleben, die sich schließlich zur Blase der New Economy aufschaukelten: Im Ergebnis waren nicht nur die Produkte der Unternehmen wirtschaftliche Güter, die entsprechend ihrem Preis angeboten und nachgefragt wurden, sondern die Unternehmen selbst wurden zur Handelsware, die an den Kapitalmärkten unter Vermittlung von Investmentbankern und Beratern angeboten und nachgefragt wurden. Entsprechend rückte in den »Unternehmensstrategien« die Preisbildung in einem fundamental neuen Sinn in den Mittelpunkt: Es ging

¹⁸ Vgl. Whittington/Mayer 2000, die den organisationsstrukturellen Wandel der letzten Jahrzehnte beschreiben, ihn aber letztlich in

das zu enge Korsett der Chandlerschen Organisationslehre einzwängen wollen.

und geht nicht mehr allein um die Preise der Produkte, sondern zugleich um den Regelfall an der Börse gemessenen Preis des eigenen Unternehmens. Die Manager wurden von bezahlten Leitern ihrer Unternehmen zu deren Brokern. Der heute viel beklagte Wandel der Mentalität in den Vorstandsetagen der Unternehmen hat hierin seinen Grund: Unter den Bedingungen des gegenwärtigen Kapitalismus sind Unternehmen selbst eine Handelsware; und dies müssen ihre Manager berücksichtigen, wobei ihre individuellen Vorteile so oder so eintreten können – es ist für Manager nicht unbedingt rational, das eigene Unternehmen zu erhalten!¹⁹ Dies gilt im Übrigen nicht allein für die klassischen Konzerne des verarbeitenden Gewerbes. Hier war es nur wegen der langen Tradition ihrer Organisationsstrukturen und der großen Bedeutung einzelner Konzerne besonders auffällig. Banken und Beratungsunternehmen sind ebenso betroffen; auch sie können jederzeit »verflüssigt« werden. Die Betonung liegt dabei auf »jederzeit«: Hieraus gibt es keinen Ausweg, da der selbstreflexiv gewordene Kapitalismus keine Stabilität außer der des ewigen Wechsels kennt.²⁰

Diese Umstellung der Entwicklungsrichtung, die eindeutig aus der US-amerikanischen Reaktion auf die japanische Herausforderung im Rahmen der institutionellen und technischen Möglichkeiten der 1980er Jahre herrührte, war im deutschen Fall von nachgerade grundstürzender Bedeutung, da hier, wie zuvor gesehen, die Entwicklung seit den 1880er Jahre gerade die Herausnahme der Unternehmen aus ihrer kurzfristig motivierten Handelbarkeit bezweckt hatte. Die Erfahrungen des Gründerkrachs hatten die spekulativen Tendenzen des Kapitalmarktes zurückgedrängt; die Masse der Unternehmen hatte danach das Interesse, vom Kapitalmarkt unabhängig zu sein und den Zugang hierzu über Hausbankbeziehungen stabil und kontrollierbar zu halten. Die Banken selbst betrachteten ihr industrielles Engagement als strategisch und nutzten ihre zum Teil bedeutenden Aktienbestände nicht spekulativ. Im Ergebnis entstand jener »kooperative Kapitalismus« deutscher Prägung, der die Unternehmen selbst aus der Kapitalmarktspekulation heraushielt (Windolf/Beyer 1995; Fiedler 2005). Entsprechend differenzierten sich Unternehmensorganisationen und Karrieremuster aus, die auf Langfristigkeit hin angelegt waren, und damit nicht zuletzt wegen der Förderung technisch anspruchsvoller Produktlinien auch lange vergleichsweise erfolgreich waren. In diesem Kontext lag auch die Bedeutung der Mitbestimmung begründet. Die Unternehmen begrüßten sie zwar nicht; aber sie passte durchaus in das langfristige Entwicklungsschema, ja stärkte es mitunter sogar. Die Diversifikationswellen der 1970er Jahre entsprachen zumindest teilweise noch dieser Tradition, und selbst die sehr viel stärkere Internationalisierung der Konzerne bedrohte deren traditionelle »corporate governance« nicht.²¹ Diese Situation begann sich indes in den 1980er Jahren langsam zu ändern, als offensichtlich wurde, dass die deutschen Unternehmen technologisch und zum Teil auch wirtschaftlich den Anschluss an die internationale Konkurrenz zu verlieren schienen; das Expansionsmodell Daimler-Benz führte in die offene Krise. Überdies erwies sich die im traditionellen Sinne durchaus funktionsfähige Struktur des deutschen Kapitalmarktes als unattraktiv für die neuen Entwicklungen

19 Viele Beispiele hierzu bei Blomert 2003.

20 Ein Punkt, den Unternehmensberater im Gespräch durchweg einräumen, da sie – nicht zuletzt auch wegen der Vorläufigkeit ihrer

eigenen Vorschläge – einen wachsenden Markt vermuten!

21 Zur langfristigen Entwicklung demnächst Plumpe 2006.

der kurzfristig orientierten Finanztransaktionen und Unternehmenskäufe bzw. -verkäufe: Der Finanzplatz Frankfurt am Main, über Jahrzehnte hinweg boomend, verlor plötzlich an Boden, und das deutsche Universalbankmodell geriet in die Kritik, da es mit den schlanken und auf Kapitalmarktgeschäfte spezialisierten US-Investmentbanken nicht mehr mithalten konnte.

Den Schritt aus der deutschen Unternehmenstradition heraus wagten dabei freilich zunächst nur wenige. Im Vordergrund standen vielmehr Anpassungen in der Unternehmensstrategie, vor allem der Verzicht auf die Konglomeratstruktur und die »Besinnung auf das Kerngeschäft«. Die Änderungen der Organisationsstrukturen in den 1970er Jahren erleichterten diese Schritte ganz wesentlich, ja Diversifikation und Divisionalisierung hatten durch die Schaffung profitabler Einheiten unbeabsichtigt die Voraussetzungen für die spätere Zerschlagung mancher Konzerne überhaupt erst geschaffen. Die traditionelle Unternehmensorganisation war seit dieser Zeit einer neuen Struktur gewichen, in der sich die eigentliche Konzernspitze als Holding mehr und mehr aus dem operativen Geschäft zurückzog, das man vielmehr divisionalisierten Geschäftsbereichen überließ. An die Spitze traten in der Regel Finanzholdings, die die einzelnen zum Konzern gehörenden Teilunternehmen finanziell kontrollierten und sich die strategischen Entscheidungen vorbehielten. Bayer wählte Anfang der 1970er Jahre eine derartige Organisationsform, Thyssen folgte einige Jahre später, ebenso Siemens und Daimler-Benz, um nur einige Beispiele zu nennen. Das Abstoßen von Unternehmensteilen wurde so erleichtert; in der Regel nutzte man die dadurch gewonnenen Spielräume, um das Kerngeschäft durch entsprechende Zukäufe zu stärken, die in aller Regel im Ausland stattfanden.

Das Abrücken von der Diversifikation und die Verstärkung der horizontalen Integration durch Zukäufe auf Fremdmärkten begann das Bild der deutschen Großunternehmen schon bald wesentlich zu prägen. Zwar war man traditionell im Ausland vertreten, doch waren dies zumeist Verkaufseinrichtungen gewesen, später auch Produktionsstätten, die eng an das Mutterhaus angebunden waren. Mit dem Kauf ausländischer Unternehmen änderte sich das Bild. Der Auslandsumsatz stieg drastisch an, die ausländischen Unternehmensteile waren viel autonomer, auch wenn sie im Laufe der Zeit in die deutschen Konzerne integriert wurden; selbst hiervon aber nahm man Ende der 1990er Jahre Abstand. Hatte die Deutsche Bank das Investmenthaus Morgan Grenfell noch in die eigene Struktur einbezogen, so wurde dies im Falle von Banker's Trust bewusst nicht mehr getan. Insgesamt änderte sich das Milieu in deutschen Großunternehmen, die fast durchweg ihre eigene Unternehmenstradition aufgaben: Man übernahm statt dessen angelsächsische Verhaltensweisen und Traditionen, man begriff sich als Akteur auf globalen Finanzmärkten; man hatte in der Tat völlig neue Konkurrenten, ja stand plötzlich in globaler Herausforderung, die insofern wirklich global war, als auch die Expansion nach Asien immer konkreter wurde: War man nun aber Teil eines weltweiten Verbundes horizontal integrierter Unternehmen, so stellte sich zwangsläufig die Frage, was aus den zumeist historisch gewachsenen, durch Vielfalt sich auszeichnenden Mutterhäusern werden sollte. Sollte die Deutsche Bank, die nun unmittelbar in der Konkurrenz der schlanken, aber leistungsfähigen Investmentbanken mit hohen Gewinnmargen stand, an ihrer traditionellen Universalbankstruktur mit relativ niedrigen Gewinnmargen festhalten? Sollten die integrierten Chemiekon-

zerne wie Bayer, BASF und Hoechst nicht besser ihre nationalen Konglomerate aufgeben und Teil weltweit agierender, hochprofitabel arbeitender Spezialunternehmen werden? Drohte nicht die Gefahr einer unter Umständen feindlichen Übernahme und einer Zerschlagung der Konzerne, wenn man nicht selbst die Initiative ergriff und den Unternehmenswert durch Restrukturierung deutlich erhöhte, wie es die feindliche Übernahme von Mannesmann durch Vodafone dramatisch zeigte?

Auf diese Fragen gab es keine einheitlichen Antworten. Der Schritt in die USA bedeutete im Fall der Deutschen Bank explizit das Verlassen der eigenen Unternehmenstradition. Auch die Hoechst AG, die sich in den 1990er Jahren selbst aufgab, zerstörte bewusst die eigene Unternehmenstradition. Aber diese Entscheidungen waren weder vom Markt noch vom Prozess der Globalisierung erzwungen. Es war und ist vielmehr eine Frage der Entscheidungsmilieus und der hiervon geprägten Entscheidungen, die die weitere Entwicklung der Unternehmen beeinflussen. Dabei gibt es keine Automatismen, zumal die Erfahrungen mit den bisherigen Entscheidungen alles andere als eindeutig sind. Manches deutet daraufhin, dass die Kosten von Traditionsbrüchen unterschätzt und die Chancen der »Globalisierung« von Unternehmen überschätzt wurden. Für die Masse der Unternehmen stellte sich die Frage ohnehin nicht; sie waren auf den deutschen Markt fixiert und hatten zumindest insofern kaum Handlungsbedarf. Viele kleine und mittlere Unternehmen hatten überdies nicht die gewachsenen Konzernstrukturen, die nunmehr zur Debatte standen, sondern definierten sich vor allem über ihre technisch in der Regel hochanspruchsvollen Produkte. Hier bestand bestenfalls die Gefahr der Übernahme durch einen Konzern im Zuge von dessen Expansionsstrategie. Die »Globalisierung« war (und ist) ein Problem der deutschen Großunternehmen und der stark exportorientierten »Mittelständler«; in der Masse der Fälle ist eine eindeutige Entscheidung nicht gefallen, auch wenn es eine Tendenz gibt, sich dem angelsächsischen Modell anzunähern. Diese Tendenz hängt vor allem mit der Entscheidung der Großbanken, insbesondere der Deutschen Bank und zum Teil auch der Versicherungen zusammen, die Tradition der Kreuzverflechtungen aufzugeben und selbst zum Akteur im Investmentbanking zu werden, da nur hier die gewünschte hohe Profitabilität erreichbar scheint. Diese Lockerungen der Kreuzverflechtungen, die damit einhergehende Bedeutungszunahme der Kapitalmärkte sowie schließlich das Interesse der Investmentbanken, möglichst viele Unternehmenszerlegungen bzw. -käufe zu betreuen, da man ansonsten selbst zerlegt werden könnte, dürfte in Zukunft zumindest dazu führen, dass die verflüssigte Unternehmenslandschaft sich nicht erneut zur Dominanz eines Modells verfestigt. Wie gesagt: Die Paradoxie des beständigen Wechsels scheint jetzt die Entwicklung der deutschen Unternehmenslandschaft zu kennzeichnen.

III.

Die Unternehmensgeschichte der großen Konzerne im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts ist mithin von starken Änderungen gekennzeichnet: Nach einer kurzen Phase der Diversifikation konzentrierten sich die Unternehmensstrategien nun auf das Kerngeschäft, dessen Bezug der Weltmarkt ist. Die bereits vorhandene Internationalisierung wurde durch Verkäufe von Randfeldern und internationale Zukäufe im Kern-

bereich zur Globalisierung hin verdichtet; zumindest ein Teil der Konzerne verlor seine nationale Prägung. Die Bedeutung des Kapitalmarktes und seiner Akteure hat parallel und kausal stark zugenommen, wobei die zunächst aus der Krise der diversifizierten Konglomerate entstehende Aufwertung der Kapitalmärkte in eine Veränderung der Akteure aus Banken und Unternehmensberatungen mündete, in deren Ergebnis sich jetzt neben dem Markt für Produkte und Dienstleistungen ein Markt für Unternehmen etabliert hat, auf dem entsprechend der jeweiligen relativen Preise Unternehmen gehandelt werden. Auf diese Weise ist die zunächst krisenbedingte Verflüssigung der Unternehmensstrukturen ein selbsttragendes Geschäft geworden, von dem Banken und Unternehmensberatungen leben, die ihrerseits selbst Teil dieses Geschäftsfeldes sind.²²

Diese komplexe Verflüssigung von Unternehmensstrukturen hat das Entscheidungsverhalten des Managements wesentlich verändert, das jetzt nicht mehr allein die Komplexität der Märkte für Waren und Dienstleistungen, sondern auch die Komplexität der Unternehmensmärkte bewältigen muss. Dies ist aber faktisch überhaupt nicht möglich, so dass die Aufwertung des Managements und die relativ hohen Gehälter und Tantiemen, die hier gezahlt werden, offensichtlich dazu dienen, genau diese Unfähigkeit des Managements unsichtbar zu machen. Es werden nicht zuletzt über die hohen Gehaltssummen Leistungsfähigkeit und Verantwortlichkeit fingiert, gerade weil sie faktisch unmöglich geworden sind. Ein genauerer Blick auf die Entwicklung der Organisationsstrukturen kann dies verdeutlichen.

Traditionell besaßen die deutschen, nicht diversifizierten Unternehmen ihre in der Linie organisierte Produktion und die stabsmäßig aufgebauten Verwaltungs-, Forschungs- und Entwicklungseinheiten. Kommunikativ wurde diese funktionale Differenzierung vor allem über gemeinsame Ausschüsse und festgelegte Entscheidungsprozeduren reintegriert, so dass sie die nichtbürokratische Spitze mit den notwendigen Entscheidungsvorbereitungen versorgen konnten. Mit dem rasanten Größenwachstum erwiesen sich indes zentralisierte Entscheidungsvorbereitungsapparate als zu ineffizient, da viele Entscheidungen dezentral zu treffen waren. Die Divisionalisierung, die die Produktion und die Stabsorganisation um Produktgruppen herum zusammenfasste und autonomisierte, trug dieser Entwicklung Rechnung. Die nichtbürokratische Spitze konnte damit aus dem eigentlichen Produktions-, Entwicklungs- und Vermarktungsprozess herausgehalten werden und sich auf die strategische und Finanzkontrolle des Unternehmens konzentrieren. Die Organisationsform der Holding über rechtlich relativ eigenständige Töchter entsprach dieser Lage. Diese sich seit den 1970er Jahren in der Mehrzahl der deutschen Großunternehmen durchsetzende divisionale Organisation unter einem Holdingdach begünstigte dann in den 1980er und 1990er Jahren die Verflüssigung der gewachsenen Strukturen des deutschen korporativen Kapitalismus, da die Unternehmen leichter zerlegt werden konnten und die Verbesserung der Finanzkontrolle mit der wachsenden Bedeutung der Kapitalmärkte positiv zusammenwirkte. Nur: Die strategische Entscheidungs- und Handlungsfähig-

²² Letzteres übersehen viele Kritiker der Entwicklung, die unterstellen, die Investmentbanker und ihre Helfer (Analysten, Berater etc.) seien selbst nur Täter und nicht Opfer.

Das Gegenteil ist der Fall: Die Unsteuerbarkeit der Lage trifft für alle Akteure zu: Jeder kann jederzeit übernommen werden!

keit der Unternehmen gegenüber der sich verändernden Lage wurde dadurch letztlich nicht gesteigert, sondern im Gegenteil gesenkt. Traditionelle Fehler blieben weiterhin möglich, wobei die Krise der Metallgesellschaft das herausragendste Beispiel war. Die Unternehmensspitzen konnten nunmehr zwar die Kosten in ihren Häusern genauer in die Entscheidungen einbeziehen, aber gerade der entscheidende Bereich, nämlich der Preis des eigenen Unternehmens, war nicht mehr beeinflussbar. Früher konnte dieser Preis im Grunde im Kontext des deutschen Modells gemeinsam mit den Banken festgelegt und damit verhindert werden, dass es überhaupt zu feindlichen Übernahmen kommen konnte; nun war der Preis des Unternehmens Ergebnis der Entwicklung der Börsen, die sich jeder Beeinflussung entziehen, auch wenn es zahlreiche kriminelle Versuche der Zahlenmanipulation gab und gibt. Sie markieren aber nur das grundlegende Problem, dass eben der Preis des Unternehmens durch das Unternehmen selbst faktisch nicht mehr beeinflussbar ist.

Damit ist aber jede Vorstellung, ein Unternehmen lasse sich zentral erfolgreich durch Markt und Konkurrenz steuern, vollständig fiktiv geworden. Die Funktion hoher Gehälter besteht unter anderem darin, diese Fiktion unsichtbar zu halten. Sie entsprechen keineswegs, wie von den Unternehmen selbst behauptet, der Konkurrenz um führende Köpfe, die eben in globaler Perspektive die Preise treibe. Dies mag gelegentlich der Fall sein. Sie sind auch nicht die Folge einer maßlosen Bereicherungsgier von Managern und Aufsichtsräten, die es natürlich ebenfalls gibt. Sie markieren vielmehr das grundlegende Dilemma jedes Unternehmens in nunmehr radikalierter Form, dass Steuerung nicht möglich, aber der Glaube daran notwendig ist. Jedes Unternehmen ist mit einer unbekannteren Zukunft konfrontiert, auf die bezogen es Entscheidungen treffen muss. Diese Entscheidungen leben von Sicherheitsfiktionen, ohne die sie nicht zu Stande kämen. Diese Sicherheitsfiktionen wurden traditionell von den Organisationsstrukturen und den Personalbesetzungen produziert: Ging etwas schief, änderte man die Organisation oder wechselte das Personal.²³ Unter den Bedingungen des globalen Kapitalismus hat sich aber die Entscheidungsfrequenz erhöht und die Berichtspflicht hierzu intensiviert, während zugleich die Unsicherheiten (insbesondere der Preisentwicklungen, die sich jetzt ja auch auf Unternehmen selbst beziehen) stark zugenommen haben. Der Ausweg hieraus ist eine gesteigerte Kompetenzinszenierung, und diese besteht aus den hohen Gehältern und aus der Imagination angelsächsischer Weltläufigkeit. Diese Inszenierungen sind nicht der Willkür der Manager überlassen, auch wenn sie dabei fraglos Spielräume besitzen. Aber Handlungsfähigkeit zeigen zu müssen, wo sie im Grunde nicht mehr gegeben ist – dies ist die eigentliche Aufgabe des Spitzenmanagements in den großen, global agierenden Unternehmen. Und das Festhalten an den deutschen Traditionen der Herstellung von Entscheidungssicherheit (Qualitätsorientierung, Sozialpartnerschaft, Langfristigkeit) ist eine Strategie, die zumindest semantisch nicht mehr akzeptiert wird. Sie findet nur noch dort Zustimmung, wo wie etwa im Fall Porsche ein technisches Alleinstellungsmerkmal existiert, das von den Zwängen der Finanzmärkte befreit.

23 Zum Hintergrund dieser These vgl. Luhmann 2000 sowie auch Plumpe 2004. Die organisationstheoretische Literatur zum Thema wird

ausführlich diskutiert bei Kieser/Nicolai 2002.

Die Geschichte der Zerstörung des deutschen kooperativen Kapitalismus und seine Ersetzung durch »Global Player«, die über die Finanzmärkte einer ganz anderen, unberechenbaren Form der Kontrolle unterworfen sind, ist freilich nur eine Seite der jüngeren Unternehmensgeschichte. Die andere Seite betrifft die Masse der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die bis in die 1970er Jahre das Rückgrat der deutschen Unternehmenslandschaft bildeten; sie stellten die Masse der Arbeitsplätze; hier wurde die Masse des Umsatzes gemacht. Diese kleinen und mittleren Unternehmen wiesen dabei eine vergleichsweise stabile corporate governance auf, die sich in der Regel aus der Verbindung von Unternehmen und Familie ergab, die ja, wie oben gezeigt, zu Beginn der deutschen Unternehmensgeschichte eine zentrale Rolle spielte. Seit den 1970er Jahren nimmt freilich die Anzahl der KMU, namentlich der Familienunternehmen ab. Alle Branchen sind betroffen; offensichtlich ist der Schwund vor allem im Handel und Handwerk, wo einstmals von kleinen Handels- und Handwerksbetrieben geprägte städtische Wirtschaftslandschaften durch große Filialbetriebe besetzt werden. Hier wirkt sich häufig die mangelnde Rentabilität von Kleinstbetrieben aus. Das größte Problem für kleine und mittlere Unternehmen ist aber neben der Konjunkturanfälligkeit aufgrund in der Regel niedriger Kapitalreserven und der Unfähigkeit, in nennenswertem Umfang Skalenerträge erwirtschaften zu können, ein soziales und demographisches. Da in der Vielzahl dieser Unternehmen Eigentum und Kontrolle nicht getrennt sind, wird die Nachfolgeentscheidung im Rahmen der Familie getroffen. Zwischen einer bestimmten Familienstruktur und der Überlebenswahrscheinlichkeit von KMU besteht offensichtlich eine positive Korrelation, die mit dem beschleunigten gesellschaftlichen Strukturwandel seit den 1960er Jahren verloren gegangen ist. Viele Unternehmer haben entweder keine Kinder oder diese sind nicht daran interessiert, die häufig anstrengende, zeitaufwändige und riskante Tätigkeit der Väter (seltener der Mütter) fortzusetzen. Fehlende Nachfolge bedeutet häufig Liquidation oder Auszahlung der Erben, mithin Auflösung oder doch ernsthafte Krise des Unternehmens. Die Lage der KMU ist schließlich auch durch die Änderungen in der Geschäftspolitik der Banken betroffen, sofern diese die Finanzierung von KMU nicht mehr unbedingt als gewinnträchtiges Geschäftsfeld betrachten. Vielen Banken erscheint es lukrativer, die KMU in größere Unternehmensverbände zu überführen und hohe Provisionen zu kassieren, als sich mit mageren Kreditzinsen zufrieden zu geben (Berghoff 2003).

Das dritte Feld der Neuerungen schließlich ist das der neuen Unternehmen im Bereich von Medien, IT-Kommunikation, Dienstleistungen und Beratung. Die Deregulierung der Kommunikationsmärkte in den 1980er Jahren, die Möglichkeiten der neuen Techniken (insbesondere die niedrigen Einstiegsbarrieren für Neuankömmlinge), schließlich das zunächst vorhandene Desinteresse der Großen bedingte, dass in diesem Bereich nachgerade ein Treibhausklima für Unternehmensgründungen entstand. Auch wenn der Zusammenbruch der New Economy schließlich zu einer deutlichen Konsolidierung und Marktberreinigung in der Branche führte, entstand hier doch ein neuer Typus des Unternehmens, zumindest gemessen an den bekannten traditionellen Unternehmensmodellen. Hier entstand auch die einzige neue Organisationsvorstellung von einigem Gewicht: Die sich hinter der Metapher des Netzwerkes verbergende polyzentrische, flache Organisationsstruktur mit relativ durchlässigen Außengrenzen. Das Netzwerk ist kein Modell, da es eine entsprechende Organisa-

tionskonzeption nicht gibt. Es markiert vielmehr metaphorisch eine Entwicklungsrichtung, die von allen Akteuren, die mit einschlägigen Organisationsproblemen konfrontiert sind, in der Zwischenzeit genutzt wird. Aus der Sicht der Unternehmensorganisation könnte man dies eine Art hybride Organisationsform nennen, die wesentlich schwächer ist als feste Organisationsstrukturen, Kartelle, Syndikate und Absprachen, aber auch fester ist als der normale Geschäftsverkehr, der ja auch stets mit Informationsaustausch verbunden ist. Offensichtlich rechnen sich lose, durch informelle wie formelle Kanäle gespeiste Informations- und Arbeitsteilungsstrukturen, da sie die einzelne Organisationseinheit nicht überfordern (weder technisch, noch kapitalmäßig), aber adäquate Leistungen zu erbringen in der Lage sind. Sie hängen damit aber an bestimmten informellen Voraussetzungen, stellen mithin nachgerade eine kulturelle Institution dar, die auch als solche wahrgenommen und respektiert werden will, soll sie den gewünschten Nutzen hervorbringen. Diese neuen Unternehmensstrukturen kennen die ältere deutsche Unternehmenstradition, die den Kern des »rheinischen Kapitalismus« bestimmte, faktisch nicht mehr. Mitbestimmung im Betrieb spielt hier eine geringe Rolle, zumal die Belegschaften selbst in der Regel gar nicht gewerkschaftlich organisiert sind. Das »Betriebsklima« ist nicht mehr wie früher von der Dichte der Organisation bestimmt; lockere Umgangsformen, flexible Arbeitszeiten, Verwischung von Arbeit und Freizeit, flache, häufig formell nur schwer durchschaubare Hierarchien und ein Selbstbild, das eben das einer »kulturellen Institution« (Boltanski/Chiapello 2003) ist, prägen den Stil des Umgangs in diesen »jungen« Unternehmen, die überall in der westlichen Welt gleich sind: Nationale Sonderwege und entsprechende Kapitalismusmodelle gibt es nicht mehr. Mit der Globalisierung der Kapital- und Finanzmärkte ist das liberale 19. Jahrhundert zurückgekehrt. Kapitalismustheorie und Kapitalismuskritik haben sich zunächst mit dieser Lage auseinanderzusetzen.

Literatur

- Abelshauer, Werner 2003a: Die BASF seit der Neugründung von 1952, in: Ders. (Hg.): Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte. München: Beck, S. 584–626.
- Abelshauer, Werner 2003b: Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik, 2. erw. Aufl. München: Beck.
- Altmann, Georg 2004: Planung in der Marktwirtschaft? Zur Neuausrichtung der westdeutschen Wirtschaftspolitik durch das Stabilitätsgesetz von 1967, in: Heinz-Gerhard Haupt und Jörg Requate (Hg.): Aufbruch in die Zukunft. Die 1960er Jahre zwischen Planungseuphorie und kulturellem Wandel. DDR, CSSR und Bundesrepublik Deutschland im Vergleich. Weilerswist: Velbrück, S. 31–42.
- Aly, Götz 2005: Hitlers Volksstaat. Raub, Rassenkrieg und nationaler Sozialismus. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Ambrosius, Gerold 1989: Das Wirtschaftssystem, in: Wolfgang Benz (Hg.): Die Geschichte der Bundesrepublik Deutschland: Wirtschaft. Frankfurt a. M.: Fischer, S. 11–81.
- Ambrosius, Gerold 1996: Wirtschaftsraum Europa. Vom Ende der Nationalökonomien. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Andersen, Arne 1997: »Der Traum vom guten Leben«. Alltags- und Konsumgeschichte vom Wirtschaftswunder bis heute. Frankfurt/New York: Campus.

- Arrighi, Giovanni 1996: The Dynamics of Global Crisis, in: Ders.: The Long Twentieth Century. London/New York: Verso, S. 300–324.
- Bartmann, Wilhelm 2003: Zwischen Tradition und Fortschritt. Aus der Geschichte der Pharmabereiche von Bayer, Hoechst und Schering von 1935 bis 1975. Stuttgart: Steiner.
- Berger, Helge 1997: Konjunkturpolitik im Wirtschaftswunder. Handlungsspielräume und Verhaltensmuster von Bundesbank und Regierung in den 1950er Jahren. Tübingen: Mohr.
- Berghahn, Volker 1985: Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 316–323.
- Berghoff, Hartmut 2003: Abschied vom klassischen Mittelstand. Kleine und mittlere Unternehmen in der bundesdeutschen Wirtschaft des späten 20. Jahrhunderts, in: Volker R. Berghahn, Stefan Unger und Dieter Ziegler (Hg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität. Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Bd. 11. Essen: Klartext, S. 93–113.
- Berghoff, Hartmut 2004: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn: Schöningh UTB.
- Bhagat, Sanjai et al. 1990: Hostile Takeovers in the 1980s: The Return to Corporate Specialization, in: Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics, S. 1–84.
- Blomert, Reinhart 2003: Die Habgierigen. Firmenpiraten, Börsenmanipulation: Kapitalismus außer Kontrolle. München: Kunstmann.
- Boltanski, Luc und Ève Chiapello 2003 [1999]: Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Bossmann, Jürgen 1995: »Arrested Development«? Obsessionen im Wachstumsdenken, in: Michael Jeismann (Hg.): Obsessionen. Beherrschende Gedanken im wissenschaftlichen Zeitalter. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 26–77.
- Davis, Gerald F., Kristina A. Diekmann und Catherine H. Tinsley 1994: The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980s: The Deinstitutionalization of an Organizational Form, in: American Sociological Review, Vol. 59, S. 547–570.
- Dienel, Hans-Liudger 2004: Die Linde AG. Geschichte eines Technologie-Konzerns 1879–1994. München: Beck.
- Dohmen, Florian 1998: Die Macht der Banken: das Netzwerk der Deutschland AG. Hamburg: VSA.
- Dornseifer, Bernd 1993: Die Bürokratisierung deutscher Unternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Nr. 1, S. 69–91.
- Dornseifer, Bernd 1995: Strategy, Technological Capability and Innovation: German Enterprises in Comparative Perspective, in: François Caron, Paul Erker und Wolfram Fischer (Hg.): Innovation in the European Economy Between the Wars. Berlin/New York: de Gruyter. S. 197–226.
- Edelmann, Heidrun 2003: Heinrich Nordhoff und Volkswagen. Ein deutscher Unternehmer im amerikanischen Jahrhundert. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Eichengreen, Barry 2000: Vom Goldstandard zum Euro. Die Geschichte des internationalen Währungssystems. Berlin: Wagenbach.
- Erker, Paul 2005: Vom nationalen zum globalen Wettbewerb. Die deutsche und die amerikanische Reifenindustrie im 19. und 20. Jahrhundert. Paderborn: Schöningh.
- Feldenkirchen, Wilfried 2003: »Vom Guten das Beste«. Von Daimler und Benz zur DaimlerChrysler AG, Bd. 1: Die ersten 100 Jahre 1883–1983. München: Herbig.
- Fiedler, Martin 1999: Die 100 größten Unternehmen in Deutschland – nach der Zahl ihrer Beschäftigten – 1907, 1938, 1973 und 1995, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte,

- Bd. 44, S. 32–66.
- Fiedler, Martin 2005: Zur Rolle des Vertrauens in der »Deutschland AG«: Verflechtung zwischen Finanz- und Nichtfinanzunternehmen im 20. Jahrhundert, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Nr. 1, S. 93–106.
- Gall, Lothar et al. (Hg.) 1995: Die Deutsche Bank 1870–1995. München: Beck.
- Gall, Lothar 2004: Der Bankier Hermann-Josef Abs. Eine Biographie. München: Beck.
- Giersch, Herbert, Karl-Heinz Paqué und Holger Schmieding 1993: The Fading Miracle. Four Decades of Market Economy in Germany (Cambridge surveys in economic policies and institutions). Cambridge: Cambridge University Press.
- Heise, Arne 1999: Grenzen der Deregulierung. Institutioneller und struktureller Wandel in Großbritannien und Deutschland. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 15. Berlin: edition sigma.
- Hilger, Susanne 2004: »Amerikanisierung« deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49–1975). Stuttgart: Steiner.
- Hohensee, Jens 1996: Der erste Ölpreisschock 1973/74: Die politischen und gesellschaftlichen Auswirkungen der arabischen Erdölpolitik auf die Bundesrepublik Deutschland und Westeuropa. Historische Mitteilungen der Ranke-Gesellschaft, Beiheft 17. Stuttgart: Steiner.
- James, Harold 1997: Rambouillet, 15. November 1975. Die Globalisierung der Wirtschaft. 20 Tage im 20. Jahrhundert. München: dtv.
- Kieser, Alfred 2002: Wissenschaft und Beratung. Heidelberg: Winter.
- Kieser, Alfred und Alexander Nicolai 2002: Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 62, S. 579–596.
- Kipping, Matthias 1999: American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation and Relationships, in: Business History Review, Vol. 73, S. 190–220.
- Kleinschmidt, Christian 2001: Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950–1985, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Beiheft 1. Berlin: Akademie.
- Kloten, Norbert 1976: Erfolg und Mißerfolg der Stabilisierungspolitik (1969–1974), in: Deutsche Bundesbank (Hg.): Währung und Wirtschaft in Deutschland 1876–1975. Frankfurt a. M.: Knapp, S. 643–690.
- Kocka, Jürgen 1975: Expansion, Integration, Diversifikation. Wachstumsstrategien industrieller Großunternehmen in Deutschland vor 1914, in: Harald Winkel (Hg.): Vom Kleingewerbe zur Großindustrie, Schriften des Vereins für Socialpolitik 83. Berlin: Duncker & Humblot, S. 203–226.
- Kocka, Jürgen 1981a: Großunternehmen und der Aufstieg des Managerkapitalismus im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert: Deutschland im internationalen Vergleich, in: Historische Zeitschrift, Bd. 232, S. 39–60.
- Kocka, Jürgen 1981b: Industriebürokratie und »neuer Mittelstand« im Kaiserreich, in: Ders.: Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850–1980. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 64–89.
- Kocka, Jürgen und Hannes Siegrist 1979: Die hundert größten deutschen Industrieunternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert. Expansion, Diversifikation und Integration im internationalen Vergleich, in: Norbert Horn und Jürgen Kocka (Hg.): Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 55–122.
- Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel 1976: Wirtschaftlicher und sozialer Wandel in der Bundesrepublik Deutschland. Gutachten der Kommission. Bonn.
- König, Klaus und Angelika Benz (Hg.) 1997: Privatisierung und staatliche Regulierung: Bahn, Post und Telekommunikation, Rundfunk. Verwaltungsorganisation, Staatsaufgaben und öffentlicher Dienst, Bd. 39. Baden-Baden: Nomos.
- König, Wolfgang 2000: Geschichte der Konsumgesellschaft. Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Beiheft 154. Stuttgart: Steiner.
- Lindlar, Ludger 1997: Das mißverständene Wirtschaftswunder. Westdeutschland und die europäische Nachkriegsprosperität. Tübingen: Mohr.
- Lindner, Stefan H. 2002: Den Faden verloren. Die westdeutsche und französische Textilindustrie auf dem Rückzug. Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 7. München: Beck.
- Luhmann, Niklas 2000: Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Marx, Karl und Friedrich Engels 1959: Manifest der Kommunistischen Partei [1848], in: Dies.: Werke, Bd. 4. Berlin: Dietz, S. 459–493.
- Mayer, Michael C. J. und Richard Whittington 1999: Strategy, Structure and »Systemness«: National Institutions and Corporate Change in France, Germany and the UK, 1950–1993, in: Organization Studies, Vol. 20, S. 933–960.
- Metzler, Gabriele 2005: Konzeptionen politischen Handelns von Adenauer bis Brandt. Politische Planung in der pluralistischen Gesellschaft. Paderborn: Schöningh.
- Nonn, Christoph 2001: Die Ruhrbergbaukrise. Entindustrialisierung und Politik. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Nützenadel, Alexander 2004: Nationalökonomie, Expertenkultur und Politik im Wirtschaftswunder 1950–1970. Habilitation Köln (unveröff. Manuskript).
- Olson, Mancur 2004 [1982]: Aufstieg und Niedergang von Nationen. Ökonomisches Wachstum, Stagflation und soziale Starrheit. Nachdruck der dt. Ausgabe. Tübingen: Mohr.
- Osterhammel, Jürgen und Niels P. Petersson 2004: Geschichte der Globalisierung. Dimensionen, Prozesse, Epochen. 2. Aufl. München: Beck.
- Panek, Hans-Thomas 1977: Die Währungskrisen im November 1968 bis Mai 1971 im politischen Prozeß der Bundesrepublik Deutschland. Köln: Institut für Wirtschaftspolitik.
- Plumpe, Werner 1989: Entwicklung und Struktur des deutschen Baugewerbes, in: Arno Klönne et al. (Hg.): Hand in Hand. Bauarbeit und Gewerkschaften. Eine Sozialgeschichte. Frankfurt a. M.: Büchergilde Gutenberg, S. 363–373.
- Plumpe, Werner, Raimund Esser und Stefan Unger 1990: Diversifikationsprozesse im Ruhrgebiet in wirtschaftshistorischer Perspektive. ZEFIR-Arbeitspapier 1/90. Bochum.
- Plumpe, Werner 2001: Kapital und Arbeit, in: Reinhard Spree (Hg.): Die deutsche Wirtschaft im 20. Jahrhundert. München: Beck, S. 178–199.
- Plumpe, Werner 2004: Perspektiven der Unternehmensgeschichte, in: Günther Schulz et al. (Hg.): Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Arbeitsgebiete, Probleme, Perspektiven. 100 Jahre Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Stuttgart: Steiner, S. 403–428.
- Plumpe, Werner 2005: Unternehmen, in: Gerold Ambrosius, Dietmar Petzina und Werner Plumpe (Hg.): Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen. 2. Aufl. München: Oldenbourg.
- Plumpe, Werner (voraussichtlich 2006): Unternehmensgeschichte im 19. und 20. Jahrhundert. München.
- Radkau, Joachim 1983: Aufstieg und Krise der deutschen Atomwirtschaft. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

- Rifkin, Jeremy 2000: *The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism*. New York: Tarcher/Putnam.
- Ritter, Joachim, Karlfried Gründer und Gottfried Gabriel (Hg.) 1980: *Historisches Wörterbuch der Philosophie*, Bd. 6. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: *Jahresgutachten 1976/77*, Tz. 274-278.
- Scharpf, Fritz W. 1986: Beschäftigungspolitische Strategien in der Krise, in: Rudolf Hickel (Hg.): *Radikale Neoklassik. Ein neues Paradigma zur Erklärung der Massenarbeitslosigkeit? Die Vogt-Kontroverse*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 139-160.
- Scharpf, Fritz W. 1987: *Sozialdemokratische Krisenpolitik in Europa. Theorie und Gesellschaft*, Bd. 7. Frankfurt/New York: Campus.
- Scherf, Harald 1986: *Enttäuschte Hoffnungen – vergebene Chancen. Die Wirtschaftspolitik der sozialliberalen Koalition 1969-1982*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schivelbusch, Wolfgang 2005: *Entfernte Verwandtschaft. Faschismus, Nationalsozialismus, New Deal 1933-1939*. München: Hanser.
- Schröter, Harm G. 2001: Die Auslandsinvestitionen der deutschen chemischen Industrie 1930 bis 1965, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, Bd. 46, S. 182-197.
- Sennett, Richard 1998: *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin Verlag.
- Streb, Jochen 2001: Möglichkeiten und Grenzen der Schumpeterschen Diversifizierung. Die Entwicklung der Firma Freudenberg & Co. Weinheim vom spezialisierten Ledererzeuger zum Kunststoffverarbeiter mit breiter Angebotspalette, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, Bd. 46, S. 131-159.
- Streeck, Wolfgang und Martin Höpner (Hg.) 2003: *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*. Frankfurt/New York: Campus.
- Uebbing, Helmut 1991: *Wege und Wegmarken. 100 Jahre Thyssen*. Berlin: Siedler.
- Verg, Erik et al. 1988: *Meilensteine. 125 Jahre Bayer 1863-1888*. Leverkusen: Informedia.
- Voy, Klaus, Werner Polster und Claus Thomasberger (Hg.) 1991: *Marktwirtschaft und politische Regulierung. Beiträge zur Wirtschafts- und Gesellschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland (1949-1989)*, Bd. 1. Marburg: Metropolis.
- Wagner-Braun, Margarete 1991: Der langfristige Gleichgewichtswechsellkurs im Rahmen der Weltwährungssysteme nach dem Zweiten Weltkrieg. Ein aktuelles Problem aus wirtschaftshistorischer Sicht. *Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Forschungsbeiträge*, Bd. 11. Regensburg: Transfer.
- Wessel, Horst A. 1990: *Kontinuität im Wandel. 100 Jahre Mannesmann 1890-1990*. Düsseldorf: Mannesmann AG.
- Whittington, Richard und Michael C. J. Mayer 2000: *The European Corporation. Strategy, Structure and Social Science*. Oxford: Oxford University Press.
- Wildt, Michael 1996: *Vom kleinen Wohlstand. Eine Konsumgeschichte der fünfziger Jahre*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Windolf, Paul und Jürgen Beyer 1995: Kooperativer Kapitalismus, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 47, S. 1-36.