

---

# AKKUMULATION

INFORMATIONEN DES ARBEITSKREISES FÜR KRITISCHE UNTERNEHMENS- UND  
INDUSTRIEGESCHICHTE

Nr. 25/2007

---

## **Hermann Reusch und die Gutehoffnungshütte Oberhausen 1945-1966. Ein Beitrag zur „Corporate Governance“**

*Benjamin Obermüller, Bochum*

In dem hier vorgestellten Dissertationsprojekt wird die Rolle des Unternehmers Hermann Reusch innerhalb des Gutehoffnungshütte Konzerns (GHH) in der Zeit von 1945 bis 1966 analysiert. Dabei wird auf den Corporate Governance-Ansatz zurückgegriffen, um nicht nur die Unternehmensstruktur der GHH darzustellen, sondern vor allem die Machfrage im Unternehmen zu klären. Wie war das Verhältnis zwischen der Eigentümerfamilie Haniel und Hermann Reusch? Wie groß war der Einfluss Hermann Reuschs innerhalb der GHH? Wie war das Verhältnis Reuschs zu den anderen Vorstandsmitgliedern Ernst Hilbert, Hans-Wilhelm Rudhart und Dietrich-Wilhelm von Menges? Neben diesen persönlichen Beziehungsgeflechten wird die Unternehmensfinanzierung der GHH eine zentrale Rolle spielen.

### **Forschungsgegenstand**

Als Dr. Hermann Reusch am 30. Juni 1966 als Vorstandsvorsitzender der GHH ausschied, konnte er auf eine erfolgreiche unternehmerische Vergangenheit zurückblicken. Hermann Reusch wurde 1896 in Witkowitz, Kreis Mähren geboren, „wo sein Vater, Paul Reusch, als Bergingenieur tätig war“<sup>1</sup>. Nach seiner Ausbildung als Bergmann legte Hermann Reusch 1922 sein Examen als Bergreferendar ab und promovierte in Gießen zum Doktor der Philosophie. Drei Jahre später machte Reusch sein Examen als Bergassessor. Nachdem er in Den Haag und London sein kaufmännisches Volontariat absolviert hatte, war Hermann Reusch als Steiger auf einer Zeche in Hamborn tätig.<sup>2</sup>

Im Jahr 1935 wurde Reusch Vorstandsmitglied der GHH. Er trat aber 1942 aus Loyalität zu seinem Vater Paul Reusch, der von 1909 bis 1942 Generaldirektor des Eisen- und Stahlkonzerns war, ebenfalls von seinem Posten zurück und kam so einer Absetzung durch die Nationalsozialisten zuvor. Die Gründe dafür lagen in der Weigerung der GHH-Werke, sich am Leistungskampf der Betriebe zu beteiligen. Paul und Hermann Reusch gerieten daraufhin mit dem Ministerium für Bewaffnung und Munition aneinander.

---

<sup>1</sup> Brückner, Christian Ludwig: Die Ehrenbürger des Backnanger Stadtteils Strümpfelbach. Kurzbericht über ihr Leben und Werk, Backnang 1978, in: Stadtarchiv Backnang, Pu 1, S. 5.

<sup>2</sup> Zu den einzelnen Lebensdaten von Hermann Reusch vgl. Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv Köln (RWWA) 130-40010148/0 Lebensdaten H. Reusch. Bühner, Werner: Artikel Hermann Reusch, in: Deutsche Biographische Enzyklopädie, S. 457f.

Bis Hermann Reusch im Herbst 1945 in das vom Krieg zerstörte Oberhausen zurückkehrte, betätigte er sich als Bergbauinspektor im besetzten Jugoslawien. Erst im Januar 1947, als die Britische Militärregierung ihre Genehmigung gab, durfte Reusch den Vorstandsvorsitz des in Liquidation bzw. Entflechtung befindlichen Holdingkonzerns übernehmen. Er führte das unternehmerische Erbe seines Vaters Paul Reusch fort, wenn auch die GHH nun ohne eigene Kohlen- und Eisengrundlage auskommen musste. Im Zuge der Entflechtung durch die North German Iron and Coal bzw. Steel Company wurde die „Gutehoffnungshütte Aktienverein für Hüttenbetrieb und Bergbau“ in die „Gutehoffnungshütte Aktienverein“ entflochten. Zunächst versuchte Hermann Reusch den Konzern „ungeachtet der alliierten Entflechtungspläne“ zusammenzuhalten. Es gelang ihm jedoch nicht, die Aufspaltung des Konzerns in die Bereiche Eisen- und Stahlproduktion („Hüttenwerk Oberhausen“), Kohlenförderung („Bergbau-AG Neue Hoffnung“), Verarbeitung („Gutehoffnungshütte Aktienverein“) und Kohlenhandel („BeteiligungsAG Ruhrort“) zu verhindern.<sup>3</sup> Die endgültige Ausgliederung der Kohleförderung erfolgte am 28. Mai 1952, fortan war „der ehemalige Montankonzern Gutehoffnungshütte“ als GHH Aktienverein allein auf den Maschinenbaubereich angewiesen.<sup>4</sup>

### Forschungsstand

Hermann Reusch war bisher meist indirekt Gegenstand der wirtschafts- und unternehmenshistorischen Forschung. Eine umfassende Biografie existiert nicht. Lediglich in zwei Aufsätzen und wenigen übergreifenden Darstellungen kann man Näheres über Hermann Reusch erfahren. Allerdings war der Fokus meist auf die verbandspolitischen Tätigkeiten Reuschs gerichtet und weit weniger auf seine Arbeit als Unternehmer. Die Rolle Hermann Reuschs als Vorsitzender der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie hat Werner Bühler eingehend untersucht. Neben Reuschs Positionen gegenüber den Vorstellungen der britischen Besatzungsmacht, wurden vor allem die Beziehungen zwischen den Ruhrindustriellen und den französischen Montanunternehmen von Bühler thematisiert. Dennoch sind die Ergebnisse Bühlers nur bedingt aussagekräftig, blieb ihm doch die Benutzung des Historischen Archivs der GHH versagt.<sup>5</sup> Ob Hermann Reusch tatsächlich aufgrund seines unangemessenen taktischen Vorgehens „in der Ruhrindustrie eine Außenseiterposition einnahm“, wie Bühler urteilte, wird daher auf breiterer Quellenbasis überprüft.<sup>6</sup>

Gerhard Hetzer hat in einem Aufsatz herausgearbeitet, wie es zum Rücktritt von Paul und Hermann Reusch aus dem GHH-Vorstand 1942 kam. Neben betriebsinternen Gründen nannte er vor allem politische Gründe.<sup>7</sup> Zwischen den Kernbetrieben und den nicht eisenschaffenden Tochterfirmen kam es 1940 zu einem größeren Konflikt. Zudem ergaben sich Differenzen zwischen Paul Reusch und dem Aufsichtsrat, namentlich dem Großaktionär Werner Carp. Das Tochterunternehmen Deut-

<sup>3</sup> Bühler, Werner: Artikel Karl Hermann Reusch, in: Deutsche Biographische Enzyklopädie, S. 457f. Joest, Hans-Josef: Pionier im Ruhrrevier, Stuttgart 1982, S. 196 und 200.

<sup>4</sup> „Die von Hermann Reusch erbittert bekämpfte Entflechtung erwies sich im nachhinein eher als glückliche Fügung. Sie konzentrierte die gesamten Konzernkräfte auf den zukunftsträchtigen Sektor Weiterverarbeitung und ersparte der GHH langjährige Ertragsbelastungen durch Strukturkrisen in den Grundstoffbereichen, wie dem Zechensterben und der Stahlflaute“. Joest, Hans-Josef: Pionier im Ruhrrevier, S. 200.

<sup>5</sup> So z.B. bei Bühler, Werner: Ruhrstahl in Europa. Die Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie und die Anfänge der europäischen Integration 1945-1952, München 1986, S. 97ff. und 115.

<sup>6</sup> Ebd., S. 187.

<sup>7</sup> Hetzer, Gerhard: Unternehmer in Umbruchszeiten: Paul und Hermann Reusch, in: Hoser, Paul und Baumman, Reinhard (Hg.): Kriegsende und Neubeginn. Die Besatzungszeit im schwäbisch-alemannischen Raum, Konstanz 2003, S. 463-496, hier 472-475.

sche Werft in Hamburg schlug bald einen immer unabhängigeren Kurs ein, was zu weiteren Reibungspunkten führte. Auf politischer Seite waren die Probleme nicht kleiner: Die GHH-Werke verweigerten sich der Teilnahme am „Leistungskampf der Betriebe“ und gerieten mit dem Ministerium für Bewaffnung und Munition aufgrund von Personalerneuerungen in den wichtigen Rüstungsbetrieben aneinander. Hetzer macht deutlich, wie das personelle Netzwerk von Paul Reusch hier keine Wirkungsmacht mehr entfalten konnte. Die Rolle seines Sohnes Hermann Reusch, der nur wenige Monate nach seinem Vater aus dem GHH-Vorstand zurücktrat, bleibt dagegen unklar – auch wenn Dietrich Wilhelm von Menges, der Nachfolger von Hermann Reusch als Vorstandsvorsitzender der GHH, betonte, dass Reusch sein Amt freiwillig niederlegte.<sup>8</sup>

Volker Berghahn hat seinen Blick im Zuge seiner Forschungen zur „Amerikanisierung“ der deutschen Wirtschaft nach 1945 sowie der Verbindungen von Unternehmern zur Politik auch auf Hermann Reusch gelenkt. Für Berghahn repräsentierte Reusch die im Kaiserreich sozialisierte alte Bergbauelite, die wenig von Mitbestimmungsrechten der Arbeitnehmer hielt und gegenüber Geschäftsfreunden, Konkurrenten, Verbandsfunktionären und Politikern bisweilen „Herrenmenschen-Attitüden“ zeigte.<sup>9</sup> Die Quellenbasis von Berghahns Analyse ist jedoch ziemlich dünn, was möglicherweise die Einseitigkeit bei der Bewertung von Reuschs Verhalten erklärt.<sup>10</sup> Es genügt nicht, den GHH-Vorsitzenden als „Sozialistenfresser“, „Bull in a China Shop“, „erkonservativ“ oder „Führerpersönlichkeit“ zu bezeichnen,<sup>11</sup> will man sein Wirken im Zeitraum von 1947 bis 1966 verstehen. Ähnlich wie schon andere Autoren verkürzt Berghahn den Blick auf die Rolle Reuschs bei den Verhandlungen um die Montanmitbestimmung. Durch Reuschs Äußerungen auf der Hauptversammlung der GHH im Januar 1955, dass die Montanmitbestimmung das „Resultat einer brutalen Erpressung“<sup>12</sup> der Gewerkschaften sei, löste er einen 24-stündigen Streik von 800.000 Metallarbeitern aus.<sup>13</sup> Bundeskanzler Konrad Adenauer regte daraufhin eine Aussprache der Sozialpartner über Mitbestimmungsfragen an.<sup>14</sup> Nicht erst bei diesem Treffen wurde deutlich, dass Reusch mit seiner harten, kompromisslosen Meinung zur Montanmitbestimmung im Unternehmerlager weitgehend allein dastand.<sup>15</sup> Viele seiner Kollegen drängten auf einen Ausgleich mit den Gewerkschaften. Reusch, der im Kaiserreich und der Weimarer Republik sozialisiert wurde, wollte – statt den Forderungen der Arbeitnehmerseite nachzugeben – „ganz im Sinne patriarchalischer betriebsgemein-

<sup>8</sup> Von Menges, Dietrich-Wilhelm: Unternehmensentscheide. Ein Leben für die Wirtschaft, Düsseldorf 1988, S. 33. Da es sich um Lebenserinnerungen handelt, bedarf es einer quellenkritischen Überprüfungen der Behauptungen von Menges; Jonathan S. Wiesen kommt auf einer sehr viel breiteren Quellenbasis zu einem ähnlichen Urteil. Vgl. Wiesen, Jonathan S.: West German Industry and the Challenge of the Nazi Past 1945-1955, Chapel Hill/London 2001, S. 54ff.

<sup>9</sup> Berghahn, Volker: Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik, Frankfurt am Main 1985, S. 183.

<sup>10</sup> Auch Christian Kleinschmidt moniert die dünne Quellenlage von Berghahns Untersuchungen. In fast allen Arbeiten Berghahns wird auf unternehmensnahe Quellen verzichtet. Vgl. Kleinschmidt, Christian: Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985, Berlin 2002, S. 48.

<sup>11</sup> Berghahn: Unternehmer, S. 68, 98, 182 und 327.

<sup>12</sup> Ebd., S. 243.

<sup>13</sup> Berghahn, Volker: Versunkene Welt der Bergassessoren, in: Revier-Kultur: Zeitschrift für Gesellschaft, Kunst und Politik im Ballungsraum3/1986, S. 62-69, hier S. 66.

<sup>14</sup> Berghahn: Unternehmer, S. 243. Allgemein zur Montanmitbestimmung vgl. Thum, Horst: Mitbestimmung in der Montanindustrie. Der Mythos vom Sieg der Gewerkschaften, Stuttgart 1982, bes. S. 146-149. Joest: Pionier im Ruhrrevier, S. 198.

<sup>15</sup> Lauschke, Karl: Vom Schlotbaron zum Krisenmanager. Der Wandel der Wirtschaftselite in der Eisen- und Stahlindustrie. Eine Skizze, in: Berghahn, Volker R.; Unger, Stefan und Ziegler, Dieter (Hg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität, Essen 2003, S.115-129, hier S. 117.

schaftlicher Vorstellungen [...] betriebliche Sozialleistungen verbessern“.<sup>16</sup> Zu den gleichen Ergebnissen wie Karl Lauschke kommt auch Gisela Müller, die jedoch z.T. ungenau vorgeht und nicht alle Aussagen durch entsprechende Quellenbelege nachweist. Zudem finden sich bei Müller sachliche Fehler.<sup>17</sup>

Weiter fortgeschritten ist dagegen die Forschung zum „bürgerlichen Lebensentwurf“ Hermann Reuschs. Cornelia Rauh-Kühne hat in ihrem wegweisenden Aufsatz die Innenansichten eines wirtschaftsbürgerlichen Lebens dargelegt und herausgestellt, welche Bedeutung der Beruf von Hermann Reusch im „Wertehorizont und im Verkehrskreis einer wirtschaftsbürgerlichen Familie“ hatte.<sup>18</sup> Rauh-Kühne leistet mit ihrer Analyse einen Beitrag zur „Bürgerlichkeit“ im Nachkriegsdeutschland, wenn auch die Repräsentativität der Familie Reusch aufgrund einer fehlenden systematischen Untersuchung „der Lebenswelten besitzbürgerlicher Familien während des 20. Jahrhunderts für das wirtschaftliche Großbürgertum der fünfziger Jahre keine Aussage“ zulässt.<sup>19</sup>

Rauh-Kühne kann aber am Beispiel Reuschs den Wertewandel innerhalb des Wirtschaftsbürgertums im 20. Jahrhundert nachweisen. Es kam zu einer Desavouierung des patriarchalischen Leitbildes, zum Wegfall von Zwangsrepräsentationen und zur Trennung von privatem und beruflichem Verkehrskreis.<sup>20</sup> Zudem führte der Verzicht auf exklusive Gesellschaften – Hermann Reusch hielt auf dem pompös inszenierten Katharinenhof der Reuschs im Gegensatz zu seinem Vater Paul keine Vorstandssitzungen ab und gab keine exklusiven Dinner-Parties – zum Rollenwandel der Hausfrau. Reuschs Frau Anita, geb. Hübbe, Tochter eines angesehenen Hamburger Bankiers, betätigte sich zwar auch karitativ. Die Konzentration auf die Kernfamilie stand jedoch anstatt der Repräsentation im Vordergrund.<sup>21</sup> Für das Beispiel Reusch ließe sich konstatieren, dass die wirtschaftsbürgerliche Lebensführung auf zwei Fixsterne reduziert wurde: Arbeit und Familie. Geselligkeit spielte demnach keine wichtige Rolle in der individuellen Lebensführung von Hermann Reusch.<sup>22</sup>

---

<sup>16</sup> Ebd., S. 116.

<sup>17</sup> Müller, Gisela: Mitbestimmung in der Nachkriegszeit. Britische Besatzungsmacht – Unternehmer – Gewerkschaften, Düsseldorf 1987, S. 93 und 146. Müller gibt fälschlicherweise an, dass Hermann Reusch „Aufsichtsratsvorsitzender“ war, was für den Gesamtkonzern GHH zu keinem Zeitpunkt zutraf.

<sup>18</sup> Rauh-Kühne, Cornelia: Zwischen „verantwortlichem Wirkungskreis“ und „häuslichem Glanz“. Zur Innenansicht wirtschaftsbürgerlicher Familien im 20. Jahrhundert, in: Ziegler, Dieter (Hg.): Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert, Göttingen 2000, S. 215-249, hier S. 217 und 236.

<sup>19</sup> Ziegler, Dieter: Die wirtschaftsbürgerliche Elite im 20. Jahrhundert: eine Bilanz, in: Ders. (Hg.): Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert, Göttingen 2000, S. 7-31, hier 27.

<sup>20</sup> Rauh-Kühne: Wirkungskreis, S. 246. Dies.: „... so weiß ich heute, dass dein Leben in unserer Familiengeschichte einen wertvolleren Platz haben wird als das Deiner Söhne“. Zur Bürgerlichkeit von Unternehmerfamilien der Wiederaufbaugeneration, in: Berghahn; Unger und Ziegler: Die deutsche Wirtschaftselite, S. 443-463, hier 457.

<sup>21</sup> Rauh-Kühne: Wirkungskreis, S. 246f. Dies.: „...und so weiß ich heute“, S. 459.

<sup>22</sup> Zum bürgerlichen Wertehimmel vgl.: Hettling, Manfred und Hoffmann, Stefan-Ludwig: Der bürgerliche Wertehimmel. Zum Problem individueller Lebensführung im 19. Jahrhundert, in: Geschichte und Gesellschaft 23 (1997), S. 333-359, hier: S. 341ff. Hettling, Manfred: Bürgerliche Kultur – Bürgerlichkeit als kulturelles System, in: Lundgreen, Peter (Hg.): Sozial- und Kulturgeschichte des Bürgertums. Eine Bilanz des Bielefelder Sonderforschungsbereichs (1986-1997), Göttingen 2000, S. 319-341, hier S. 337. Leszczenski, Jörg und Wörner, Birgit: „Ich werde mir Mühe geben...den entzückten, liebenden Ehemann zu markieren“. Moritz von Metzler und August Thyssen: Ideale und Alltagspraktiken wirtschaftsbürgerlicher Lebensführung zwischen Kaiserreich und Weltwirtschaftskrise, in: Berghahn; Unger und Ziegler (Hg.): Die deutsche Wirtschaftselite, S. 403-441, hier S. 404. Zum Konzept der bürgerlichen Lebensführung vgl. Kudara, Werner (Hg.): Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung, Opladen 1995.

Oft war die Person Hermann Reusch auch Gegenstand populärwissenschaftlicher Arbeiten. Deren Erkenntniswert ist jedoch als gering einzuschätzen, fußen die Arbeiten doch zumeist auf Sekundärliteratur, sind veraltet und zumeist fehlerhaft.<sup>23</sup>

## Methodik

Mit dem geplanten Forschungsprojekt wird erstmals umfassend auf breiter Quellenbasis die Person Hermann Reuschs und die Geschichte der GHH vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zur ersten Hälfte der 1960er Jahre in den Blick genommen. Jedoch wird kein streng biographischer Ansatz gewählt, sondern mit Hilfe der „Corporate Governance“ werden die Handlungsspielräume des Unternehmers Hermann Reusch und seine Machtstellung innerhalb der GHH detailliert analysiert. „Corporate Governance“ wird dabei nicht ausschließlich als Unternehmenskontrolle verstanden. Vielmehr umfasst sie die gesamten unternehmensinternen und -externen Mechanismen, die gewährleisten, „dass die Interessen der zu berücksichtigenden Anspruchsgruppen von den beauftragten Gesellschaftsorganen entsprechende Beachtung finden.“<sup>24</sup> Zu diesen Interessengruppen zählen Eigenkapitalgeber, Arbeitnehmer, Manager, Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Kunden und der Staat. Sie gehören zu den typischen Interessengruppen, die sich an Unternehmen richten. Zu den internen Mechanismen zählen u.a. die Gesellschafterversammlung und die Kontrollmöglichkeiten durch Großanleger, Arbeitnehmer und Banken. Der primäre Kapitalmarkt sowie die Öffentliche Meinung sind hingegen externe Kontrollmechanismen.<sup>25</sup> Es werden also verschiedene Problemfelder erfasst.

Ein Schwerpunkt des Projektes wird auf der Analyse der Eigentums- und Kapitalverhältnisse der GHH sowie der personellen Zusammensetzung der „Gremien zur Leitung und Kontrolle“ liegen.<sup>26</sup> Daneben wird die Organisation der Unternehmensführung sowie die Mitbestimmung der Arbeitnehmer thematisiert, kurz gesagt: alle „Regelungen, mit denen das Management eines Unternehmens kontrolliert wird.“<sup>27</sup> Die „Corporate Governance“ beeinflusst wesentlich die Rahmenbedingungen „unter denen das Management seine Entscheidungen trifft“. Eine straff und effizient organisierte „Corporate Governance“ reduziert zudem die Kosten des Unternehmens. Wichtigste Bestimmungsgröße der „Corporate Governance“ ist die Unternehmensfinanzierung. Die verschiedenen Finanzierungsanteile – Fremd- oder Eigenkapital – ergeben „bedeutende Implikationen für die Unternehmenskontrolle“<sup>28</sup>, die dann entweder stärker von den Eigenkapitalgebern oder von den Fremdkapitalgebern durchgeführt wird. Schließlich ist auch die Ausrichtung der Unternehmenspoli-

<sup>23</sup> Pritzkolet, Kurt: Die neuen Herren. Die Mächtigen in Staat und Wirtschaft, Wien u.a., 1955, bes. S. 186 und 214. Ders.: Männer, Mächte, Monopole. Hinter den Türen der westdeutschen Wirtschaft, Düsseldorf 1953, bes. S. 160ff.

<sup>24</sup> Dutzi, Andreas: Der Aufsichtsrat als Instrument der Corporate Governance, Wiesbaden 2005, S. 9. Kozer, Melanie: Corporate Governance, Aachen 2002, S. 4ff. Zum Definitionsproblem von Corporate Governance vgl. Nagy, Ronald: Corporate Governance in der Unternehmenspraxis. Akteure, Instrumente und Organisation des Aufsichtsrates, Wiesbaden 2002, S. 72. Berrar, Carsten: Die Entwicklung der Corporate Governance in Deutschland im internationalen Vergleich, Baden-Baden, 2001, S. 19f.

<sup>25</sup> Mann, Alexander: Corporate Governance Systeme. Funktion und Entwicklung am Beispiel von Deutschland und Großbritannien, Berlin 2003, S. 79.

<sup>26</sup> Erker, Paul: „A New Business History“. Neuere Ansätze und Entwicklungen in der Unternehmensgeschichte, in: AfS 42 (2002), S. 557-604, hier S. 567.

<sup>27</sup> Erker, Paul: Der lange Weg zu stabilen Leitungs- und Kontrollstrukturen. Aspekte der Corporate Governance bei den Chemischen Werken Hüls (CWH), in: ZUG 49, S. 149-172, hier S. 149.

<sup>28</sup> Lorentz, Bernhard und Erker, Paul: Chemie und Politik. Die Geschichte der Chemischen Werke Hüls 1938-1979. Eine Studie zum Problem der Corporate Governance, München 2003, S. 14.

tik von Bedeutung. Man unterscheidet hier zwischen der shareholder- (Anteilseigner, Aktionäre) und der stakeholder-Perspektive (Kommune, Arbeitnehmer).<sup>29</sup>

Auf die GHH bezogen dürften vor allem die Beziehung zwischen dem Vorstandsvorsitzenden Hermann Reusch und den anderen Vorstandsmitgliedern Ernst Hilbert und Dietrich Wilhelm von Menges interessant sein. Darüber hinaus birgt das Verhältnis zwischen einzelnen Mitgliedern der Eigentümerfamilie Haniel und dem Vorstand der GHH interessante Einblicke in die Machtorganisation der GHH. Wer bestimmte letztendlich die Unternehmenspolitik? War es wirklich Hermann Reusch, der die Fäden des Holding Konzerns in der Hand hielt oder standen seine Interessen hinter denen der Familie und der Vorstandsmitglieder der großen Tochtergesellschaften (M.A.N., Ferrostaal und Haniel & Lueg) zurück? Der Nachfolger Reuschs als Vorstandsvorsitzender des Gesamtkonzerns Dietrich Wilhelm von Menges hat die engen Anbindungen Reuschs an die Familie Haniel stets kritisiert und dies als Hinderungsgrund für eine Expansion der GHH gesehen. Es ist deshalb von zentraler Bedeutung, die komplexe Unternehmensfinanzierung der GHH detailliert zu analysieren. Diese lässt nicht nur Rückschlüsse auf die Unternehmenskontrolle durch Fremd- und/oder Eigenkapitalgeber zu, sondern auch, dass das bisweilen spannungsgeladene Verhältnis zwischen Hermann Reusch und einzelnen Mitgliedern des Konzerns erklärt werden kann.

## Quellen

Die Quellenlage ist als vergleichsweise günstig zu bezeichnen. Die Bestände des ehemaligen Historischen Archivs der GHH lagern seit 1994 in der Stiftung Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv Köln. Sie beinhalten neben den beiden Nachlässen von Paul und Hermann Reusch auch zahlreiches Material zur Entwicklung der GHH.<sup>30</sup> Das Archivmaterial der GHH ist „in vier Zeitgruppen“ gegliedert: Erstens die Vorgeschichte von 1741 bis 1808, zweitens die Zeit der Hüttengewerkschaft und Handlung Jacobi, Haniel & Huysen 1808 bis 1872, drittens die Zeit der Gutehoffnungshütte Actienverein für Bergbau und Hüttenbetrieb 1872 bis 1923 und viertens die Nachkriegsakten der Gutehoffnungshütte Oberhausen AG ab 1953. Das Archivgut besteht vor allem aus Akten, Geschäftsbüchern, Zeichnungen, Lageplänen und Werbeschriften.<sup>31</sup>

Der umfangreiche Nachlass von Hermann Reusch<sup>32</sup> enthält vor allem seine geschäftliche Korrespondenz und gibt Auskunft über Reuschs Tätigkeiten innerhalb der GHH, verschiedenen Verbänden und Vereinigungen. Zu letzteren zählen etwa die Montanunion, die Atomkommission der Bundesregierung, die Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie und den Bundesverband der deutschen Industrie (Kulturkreis, verschiedene Ausschüsse, u.a. Landwirtschaft).<sup>33</sup>

Leider ist der gesamte Bestand nur sehr oberflächlich erschlossen, so dass die Dimensionen von Reuschs umfassendem Wirken noch nicht absehbar sind. Für den gewählten methodischen Ansatz

<sup>29</sup> Erker, Paul: Corporate Governance – ein neuer Untersuchungsansatz der historischen Unternehmensforschung? Einige Überlegungen und Ergebnisse am Beispiel jüngster Veröffentlichungen, in: Boch, Rudolf und Listewnik, Petra (Hg.): Unternehmensgeschichte heute: Theorieangebote, Quellen, Forschungstrends, Leipzig 2005, S. 29-45, hier S. 30.

<sup>30</sup> Zur Geschichte des Archivs der GHH vgl. Herzog, Bodo: 40 Jahre (1937-1977) Historisches Archiv der Gutehoffnungshütte Aktienverein (GHH-AV), in: ZUG 25 (1980), S. 28-44.

<sup>31</sup> Ebd., S. 31.

<sup>32</sup> RWWA 130-4001014 Nachlass Hermann Reusch.

<sup>33</sup> RWWA 130-40010146 NL Hermann Reusch, Verbände, Vereine usw. 859 Faszikel.

dürften die Quellen jedoch in quantitativer und qualitativer Hinsicht ausreichend sein. Neben dutzenden Akten zum Schriftwechsel Reuschs mit Aufsichtsratsmitgliedern der GHH und der Konzernwerke finden sich vor allem Korrespondenzen mit Einzelpersonlichkeiten im Nachlass.<sup>34</sup>

Hinzugezogen wird auch der Nachlass seines Vaters Paul Reusch, wenn dieser für den Zeitraum nach 1945 von Bedeutung ist.<sup>35</sup> Die relevanten Akten der GHH werden ebenfalls mitberücksichtigt, sofern sie die „Corporate Governance“ des Unternehmens betreffen. Aufgrund der großen Menge ist diese Einschränkung zwingend.<sup>36</sup>

Das Rheinische Industriemuseum Oberhausen hat am Standort der ehemaligen Hütte St. Anthony ebenfalls ein Archiv mit Materialien zur Geschichte der GHH eingerichtet. Hier befinden sich allerdings größtenteils Industriefotografien der GHH und nur einige wenige Materialien über Hermann Reusch. Meist handelt es sich hier um publizierte Reden und Ansprachen, die sich auch im Nachlass Reusch im RWWA befinden.

Im Besitz von Hermann Reuschs ältestem Sohn Paul Jürgen Reusch befinden sich zudem zahlreiche private Korrespondenzen Hermann Reuschs mit seiner Frau Anita und seinem Vater. Die Auswertung dieser Archivalien hängt ganz entscheidend von der Zustimmung der Familie Reusch ab.<sup>37</sup>

In diversen Staats-, Partei-, Verbands- und Unternehmensarchiven befinden sich zudem noch ergänzende Materialien. Die Office of Military Government for Germany (OMGUS)-Berichte aus dem Bundesarchiv ergänzen die Aktenbestände der GHH zur Entflechtung nach 1945.<sup>38</sup> Zum gleichen Themenkomplex finden sich im Bundesarchiv Koblenz zahlreiche Dokumente.<sup>39</sup>

Reuschs Tätigkeiten bis 1945 können, neben den Akten aus seinem Nachlass, aus seiner Entnazifizierungsakte entnommen werden sowie, deutlich detaillierter, aus den Unterlagen des Konzernarchivs Thyssen-Krupp.<sup>40</sup> Im Archiv des Liberalismus, im Archiv der sozialen Demokratie und im Archiv für Christlich-Demokratische Politik lagern unterschiedliche Korrespondenzen Reuschs mit führenden Politikern zur Frage der Montanmitbestimmung.<sup>41</sup> Im Bundesverband der Deutschen

<sup>34</sup> RWWA 130-40010145 NL Hermann Reusch, Schriftwechsel mit Einzelpersonlichkeiten und sonstiger Schriftwechsel. Allein unter dieser Signatur sind 245 Faszikel zu finden.

<sup>35</sup> RWWA 130-4001012 Nachlass Kommerzienrat Dr. Dr. Paul Reusch, besonders 130-400101298 Schriftwechsel mit Familien-Mitgliedern.

<sup>36</sup> Insgesamt handelt es sich beim Bestand der GHH mit einem Umfang von 1,4 lfd. Regalkilometern um den größten Einzelbestand im RWWA.

<sup>37</sup> PA P.J. Reusch Backnang. Vor allem die unter der Signatur RWWA 130-400101480 verzeichneten „Familienangelegenheiten“ befinden sich im Privatbesitz.

<sup>38</sup> Bundesarchiv Berlin Z 45 F – OMGUS-Berichte.

<sup>39</sup> Bundesarchiv Koblenz Bestand B109 „Stahltruhändlervereinigung“.

<sup>40</sup> Die Entnazifizierungsakte liegt im Generallandesarchiv NRW, Düsseldorf. NW 1015 Nr. 351; NW 1035 Nr. 1026. Zudem liegen dort noch fünf weitere Akten: Nr. 144 Nr. 274: Verleihung der Ehrendoktorwürde an Hermann Reusch. NW-O Nr. 1989 Verleihung des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland an Hermann Reusch (Großes Verdienstkreuz mit Stern). NW 99 Nr. 135-138 Demontagen Treuhänderschaft Dr. Hermann Reusch; NW 156 Nr. 348 Beschwerde der Betriebsvertretung der Hüttenwerke Oberhausen AG über die aus der Presse bekannten Äußerungen des Generaldirektors Reusch zum Ausdruck gekommenen Absichten, das gesetzliche Mitbestimmungsrecht zu beseitigen und Beschluss zu einem Proteststreik von 24 Stunden. RWN 96 Nr. 38 Korrespondenz Blücher-Reusch zur Entflechtung, Dekartellierung und Demontagen. Im Thyssen-Krupp Konzernarchiv finden sich Unterlagen zur Tätigkeit Reuschs bei der Hüttenwerk Oberhausen AG.

<sup>41</sup> Archiv des Liberalismus, Gummersbach. Im DGB Archiv im Archiv der sozialen Demokratie in Bonn findet sich ein „Dossier“, welches die Stellungnahmen und Reaktionen der führenden Gewerkschafter auf die Aussage Hermann Reuschs zur Mitbestimmung beinhaltet. Im Archiv für Christlich-Demokratische Politik der Konrad-Adenauer-Stiftung,

Industrie gründete Reusch den Kulturkreis. Sowohl in seinem Nachlass als auch im Archiv des BDI in Berlin finden sich zahlreiche Akten, die sein Engagement auf diesem Feld belegen.<sup>42</sup> Des Weiteren ist bei der Birtler-Behörde in Berlin ein Nachforschungsantrag gestellt worden, um zu klären, ob und wenn ja welche Informationen die Staatssicherheit zu Hermann Reusch gesammelt hat. Komplettiert wird die Quellenbasis durch Heranziehung diverser Zeitungen<sup>43</sup> und der Werkszeitschrift der GHH „Blick ins Werk“. Gerade letztere kann Aufschluss über das Reusch-Bild der Belegschaft geben. Sie leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Analyse der „Geschäftswelt“ des Generaldirektors.<sup>44</sup>

## Fazit

Mit der geplanten Untersuchung wird nicht nur die Unternehmerbiographie Reuschs erforscht, sondern auch ein Beitrag zur Ausgestaltung der Unternehmensorganisation geleistet. Der Corporate Governance-Ansatz ermöglicht es, den Fokus auf Hermann Reuschs Stellung innerhalb der GHH und seine Interaktion mit verschiedenen Interessengruppen des Konzerns (Aufsichtsrat, Vorstandsmitglieder, Geschäftspartner, Arbeitnehmer u.a.) zu legen. Erst dann wird es möglich sein, die Leistungen von Hermann Reusch als Unternehmer objektiv und umfassend zu bewerten. Es wird sich zeigen, ob seine konservative Mentalität und Einstellung zu verschiedenen gesellschaftlichen und politischen Themen auch auf seine unternehmerischen Entscheidungen Einfluss ausübten oder ob diese Unternehmensorganisation des multinational operierenden Konzerns GHH dies entscheidend einschränkte.

---

St. Augustin befinden sich ebenso Korrespondenzen zwischen Reusch und führenden Politikern. Zudem gibt es Unterlagen im Bestand des wirtschaftspolitischen Ausschusses der Bundestagsfraktion der CDU/CSU.

<sup>42</sup> Archiv des BDI, Berlin.

<sup>43</sup> „Reusch: Mitbestimmung stört Tarifautonomie der Sozialpartner. Wieder Kritik am Aktionsprogramm des DGB“, in: Die Welt, 25.3.1965. „Der „Herr im Hause“ Standpunkt des Kriegsverbrechers Reusch“, in: Vorwärts (Berlin), 10.08.1953. „Nur Riesen werden überleben“, in: Der Tagesspiegel, 07.01.1968. „Vier deutsche Montan-Unternehmen dürfen Stab- und Formstahlkontor gründen“, in: Die Welt, 23.07.1965. „HOAG bei 75 Prozent Auslastung noch rentabel“, in: Die Welt, 19.01.1962. „Hütte Oberhausen an den Kapazitätsgrenzen“, in: Die Welt, 14.01.1958.

<sup>44</sup> Die komplette Überlieferung der Werkszeitschrift „Blick ins Werk“ befindet sich im Konzernarchiv ThyssenKrupp. In den unterschiedlichen Jahrgängen lassen sich Informationen zu führenden Angestellten der GHH ausmachen. 29. Jg. 1966, Heft 3, S. 68.