
AKKUMULATION

INFORMATIONEN DES ARBEITSKREISES FÜR KRITISCHE UNTERNEHMENS- UND
INDUSTRIEGESCHICHTE

Nr. 12

Wenngleich der Massenkonsum der Nachkriegsgesellschaften in den vergangenen Jahren ein recht häufig bearbeitetes Thema gewesen ist, sind Arbeiten, die die analytische Verbindung zum unternehmerischen Interesse herstellen, kaum anzutreffen. Der Einzelhandel ist im Gegensatz zum Industriebetrieb bislang kaum Gegenstand unternehmenshistorischer Erwägungen gewesen, während die „Kulturdimension“ der Massenkongsumgeschichte zugleich die Bezüge zur Güterproduktion und zur Wirtschaftspolitik verdeckt. AKKUMULATION will mit dieser Schwerpunktausgabe die Beschäftigung mit diesen Themen der Konsumgesellschaft anregen. Der Beitrag von Ulrich Pfister und Frank Grauer stellt die Grundzüge eines theoretischen Zugangs zur Geschichte des Einzelhandels vor. Tim Schanetzky weist in seinem Beitrag den Zusammenhang von Massenkongsumgesellschaft, Stadtplanung und Kommunalpolitik anschaulich nach, Christian Kleinschmidt beschreibt die Orientierung des Managements bei Volkswagen unter Heinrich Nordhoff an dem klassischen Massenkongsummarkt der Vereinigten Staaten.

Die Redaktion

Der institutionelle Wandel des Lebensmitteleinzelhandels seit dem Ende des 19. Jahrhunderts bis 1950. Das Beispiel Dortmund

von Frank Grauer und Ulrich Pfister, Münster

Zwischen dem späten 19. Jh. und ca. 1950 vollzieht sich im deutschen Lebensmitteleinzelhandel ein grundlegender Wandel. Die Einführung industrieller Produktionsweisen seit Beginn des 19. Jh. hatte einen Rückgang der Versorgung durch häusliche Subsistenzproduktion und eine verstärkte räumliche Trennung von Produktion und Konsum zur Folge. Mit den daraus resultierenden Anforderungen an den Handel stieg auch dessen Bedeutung als letzte Stufe der Wertschöpfungskette. In der Folge kam es dann erwartungsgemäß zunächst zu einer quantitativen Ausweitung und Evolution bestehender Koordinationsformen des Einzelhandels. So nahmen etwa die bis dahin eher spezialisierten Kaufhäuser an Zahl zu und erweitern ihre Sortimente u.a. durch die Aufnahme von Lebensmittelabteilungen. Allerdings entstanden bald auch völlig neue Institutionen zur Effizienzsteigerung von Transaktionsleistungen; hervorzuheben sind große Lebensmitteleinzelhandelsketten sowie Konsum- bzw. Einkaufsgenossenschaften, die zu den erfolgreichsten Koordinationsformen des Handels in dieser Zeitperiode wurden.

Während sich die Forschung bislang im wesentlichen auf die Entwicklung der Produktionsseite konzentriert hat, wurde die Untersuchung von Absatz und Vertriebsstrukturen vernachlässigt. Der Mangel einer eigenständigen, entwicklungsgeschichtlichen Untersuchungspraxis des Lebensmittel-einzelhandels in Europa zeigt sich besonders in den folgenden beiden Bereichen: Die Zeit nach dem ersten Weltkrieg wird durch die vorhandenen Untersuchungen noch wenig abgedeckt. Diese Forschungslücke ist deshalb beachtenswert, weil das Aufkommen moderner Unternehmensformen im Einzelhandel gerade in Deutschland erst gegen 1900 erfolgt; die Periode ca. 1890–1950 ist daher als einheitliche Periode der Entstehung des modernen Einzelhandelssystems zu sehen. Weiterhin fehlen auch Untersuchungen, welche die Entstehung des modernen Einzelhandelssystems als Gesamtprozeß unter einer einheitlichen theoretischen Perspektive und mittels darauf bezogener Methoden bearbeitet. Zwar entwirft Pfister einen Ansatz, der argumentiert, daß die Herausbildung des modernen Einzelhandelssystems eng mit institutionellen Innovationen verbunden ist, die die Transaktionskosten senken und die Asymmetrie der Informationsverteilung einschränken, so daß Skalenerträge ausgeschöpft werden können.¹ In diesem Zusammenhang erweist sich – wie noch näher zu begründen sein wird – das methodische und theoretische Instrumentarium der Neuen Institutionenökonomie als hervorragend geeignet für eine systematische Analyse der Entwicklungsfaktoren im Einzelhandel. Allerdings bedarf dieser Ansatz einer empirischen Analyse auf regionaler Ebene, denn marktliche Konkurrenz sowie institutionell organisierte Interaktion verschiedener Koordinationsformen des Einzelhandels lassen sich nur dort exakt beobachten und messen. Solche kleinregionalen Untersuchungen fehlen aber weitgehend. Zu verweisen ist allenfalls auf die Untersuchung einer Arbeitsgruppe um Gerhard Haupt zur Sozialgeschichte des Kleinhandels in Bremen.² Ebenfalls zu erwähnen sind die Studien von britischen historisch arbeitenden Geographen zur kommerziellen Struktur englischer Städte, die auf einer Analyse von Adreßbüchern aufbauen.³ Beide Ansätze kleinregionaler Untersuchung befassen sich jedoch wiederum ausschließlich mit dem Zeitraum vor dem Ersten Weltkrieg.

Das geplante Forschungsvorhaben, in dem der institutionenökonomische Ansatz mit einer empirischen Analyse auf kleinregionalem Niveau verbunden wird, soll eine Typologie unterschiedlicher institutioneller Entwicklungsmuster des Lebensmitteleinzelhandels erstellen. Dabei wird die jeweilige Entwicklung einzelner Typen von kleinen und mittleren Unternehmen sowie ihrer institutionell geprägten Verhaltensformen, Strukturen und Aktivitäten (Geschäftsgebaren, betriebliche Organisation, kooperative Zusammenschlüsse) mit differierenden Transaktionskosten, einer unterschiedlichen Verfassung von Verfügungsrechten sowie einem unterschiedlichen Umgang mit asymmetrischer Informationsverteilung in Verbindung gebracht. Dieser Forschungsansatz erfordert eine vergleichende Analyse verschiedener Koordinations- und Unternehmensformen auf kleinregionaler Ebene, wofür Dortmund als Fallbeispiel gewählt wurde. Es ist geplant, die vorgesehene Analyse methodisch u. a. auf einer Datenbank aufzubauen, die sich aus verschiedenen Quellenbeständen

¹Pfister, U. (1998): Vom Kiepenkerl zu Karstadt: Einzelhandel und Warenkultur im 19. und frühen 20. Jahrhundert, erscheint in: VSWG 87(2000).

² Haupt, H.-G. (1982): Kleinhändler und Arbeiter in Bremen zwischen 1890 und 1914, in: Archiv für Sozialgeschichte, Bd. 22, S. 95-132. Geschäfte, Teil 1 (1982): Der Bremer Kleinhandel um 1900, in: Beiträge zur Sozialgeschichte Bremens, Universität Bremen (Hrsg.), Bd. 4, Bremen.

³Davies, W. D. K., J. A. Giggs und D. T. Herbert (1968): Directories, rate books and the commercial structure of towns, in: Geography, Bd. 53, S. 41-54. Benson, J. und G. Shaw (Hrsg.) (1992): The evolution of retail systems, c. 1800-1914, Leicester.

speist und die einfache Merkmale einer großen Zahl an Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels enthält. Die abschließende Auswertung sieht neben dem Einsatz der angesprochenen institutionenökonomischen Hypothesen auch eine Berücksichtigung des konjunkturellen und politischen Umfeldes vor.

Zum Erklärungswert institutionenökonomischer Ansätze

Unserem Forschungsvorhaben liegt die Einschätzung zugrunde, daß mit der Neuen Institutionenökonomie ein theoretischer Ansatz vorliegt, der sich in besonderer Weise zur Untersuchung der Entwicklung des Lebensmitteleinzelhandels eignet. Diese Einschätzung ergibt sich schon aus der Darstellung der zentralen Leitfragen des Ansatzes. Umgekehrt kann das Forschungsvorhaben damit letztlich aber auch diese zentralen Aussagen testen und ihren historiographischen Erkenntnisgewinn bewerten. Dabei knüpft das Vorhaben an die langjährige Diskussion um die Relevanz der Institutionenökonomie in der Wirtschaftsgeschichte an, die von North eingeleitet worden ist.⁴

Welche Erklärungsbeiträge lassen sich also durch den Einsatz des institutionenökonomischen Instrumentariums erzielen und wo liegen die Grenzen? Leitidee der Neuen Institutionenökonomik ist die Erkenntnis, daß die Begründung und der Einsatz von ökonomischen Institutionen, wie Filialketten, Genossenschaften und Wochenmärkten, nicht nur Nutzen stiftet, sondern auch Kosten verursacht.⁵ Ökonomische Institutionen können als aus Regeln bestehende Systeme definiert werden, die auf eine Beeinflussung der Entscheidungsspielräume der Wirtschaftssubjekte abstellen. So können beispielsweise in einem Handelsunternehmen beschäftigte Arbeitnehmer nicht mehr frei über ihre Arbeitskraft und -zeit verfügen, sondern handeln nach intern festgelegten Regeln und Vorgaben. Die Erfüllung der von ökonomischen Institutionen angestrebten Zielbündel wird in diesem Fall - wie generell für jede Institution - über Garantieinstrumente, hier z.B. Abmahnung, Versetzung und Entlassung, sichergestellt. Aufgrund der Bewehrung mit Sanktionsmechanismen können ökonomische Institutionen dazu genutzt werden, das individuelle Verhalten von Wirtschaftssubjekten effektiv zu strukturieren und in eine bestimmte Richtung zu lenken. Institutionen geben den Wirtschaftssubjekten damit gleichzeitig die Möglichkeit, die Unsicherheiten des täglichen Wirtschaftens besser zu bewältigen. So können rechtliche Institutionen z.B. den Rahmen der allgemeinen Geschäftsbedingungen für Einzelhändler und Kunden extern vorstrukturieren und auf diese Weise Informations- und Vereinbarungskosten der Beteiligten im täglichen Geschäftsverkehr senken.

North, einer der zentralen Vertreter institutionenökonomischer Wirtschaftsgeschichte, beschränkt die Untersuchung institutionellen Wandels jedoch de facto auf das gesamtgesellschaftliche politisch-wirtschaftliche System. Damit vernachlässigt er den u.E. ebenfalls wesentlichen Bereich freiwilliger Organisation ökonomischer Institutionen (d.h. die ökonomischen Wahl- und Gestaltungshandlungen der einzelnen Wirtschaftssubjekte), den er durch die staatlich gesetzten Rahmenbedingungen bestimmt sieht. Ferner unterscheidet North lediglich zwischen hierarchischen und marktli-

⁴ Zuletzt North, D. C. (1988): Theorie des institutionellen Wandels: eine neue Sicht der Wirtschaftsgeschichte, Tübingen. North, D. C. (1992): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen.

⁵ Schumann, J. (1987): Die Unternehmung als ökonomische Institution, in: WISU, Nr. 4, 16. Jg., S. 212-222.

chen Koordinationsmechanismen und blendet den bedeutenden Bereich der Kooperationsformen völlig aus.⁶ Vor allem Kooperationen zwischen Wirtschaftssubjekten, wie z.B. Genossenschaften,⁷ welche die wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit der Partner grundsätzlich erhalten, bieten eine Vielzahl von wirtschaftlichen Betätigungsmöglichkeiten.⁸ So beruht z.B. die Attraktivität von Kooperationen für klein- und mittelständische Unternehmen speziell auf der Erhaltung der unternehmerischen Selbständigkeit. Klein- und mittelständische Unternehmen können durch Kooperation die Flexibilität eines relativ kleinen Unternehmens mit der Erlangung von Größenvorteilen und damit einer Verbesserung ihrer Stellung im Wettbewerb verbinden, ohne befürchten zu müssen, ihre Identität zu verlieren. Die meist klein- und mittelständischen Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels werden durch die Möglichkeit von Kooperationen, etwa im Rahmen einer Einkaufsgenossenschaft, einerseits in die Lage versetzt, den gegebenen unternehmerischen Entscheidungsspielraum auszufüllen.⁹ Andererseits besteht für sie grundsätzlich aber auch die Möglichkeit, die Entscheidungsspielräume durch Interessenverbände und Kartelle - zumindest lokal - zu verändern.¹⁰

Letztlich umfaßt die Neue Institutionenökonomik eine Vielzahl theoretischer Ansätze, wobei für die geplante Untersuchung vor allem von der Transaktionskostentheorie (Veränderung von Institutionen), der Property-Rights-Theorie (Verteilung der Verfügungsrechte als Folge von institutionellen Regelungen bzw. als deren Grundlage) sowie der Agency-Theorie (Beziehungen zwischen den Nutznießern und Verwaltern von Institutionen) wesentliche Erkenntnisbeiträge zu erwarten sind.¹¹

Mit Hilfe der *Transaktionskostentheorie* - dem zentralen Denkansatz der NIÖ - läßt sich nun untersuchen, warum bestimmte Handelsgeschäfte (Transaktionen) verschiedenen ökonomischen Institutionen zugeordnet werden können.¹² Ökonomische Institutionen können ein markt-, kooperations- oder hierarchieorientiertes Design aufweisen, wobei sie sich hinsichtlich ihrer "Kosten" für die Abwicklung und Organisation von Transaktionen unterscheiden lassen¹³. Eine Transaktion ist dabei definiert als der Übergang eines Gutes oder einer Dienstleistung über eine organisatorisch separierbare Schnittstelle hinweg.¹⁴ Eine Transaktion liegt z.B. vor, wenn Waren durch einen Wanderhändler an einen Kunden verkauft werden. Als Transaktionskosten können allgemein alle quantifizierbaren und nicht-quantifizierbaren Opfer (Zeit, Geld etc.) bezeichnet werden, welche die Transaktionspartner für die Organisation der Tauschbeziehung erbringen müssen. In der Theorie werden ex ante Anbahnungs- und Vereinbarungskosten und ex post Kontroll- und Anpassungskosten unterschied-

⁶ North 1988

⁷ Seuster, H. (1992): Kooperation, in: Genossenschafts-Lexikon, E. Mändle und W. Swoboda (Hrsg.), Wiesbaden, S. 382-383

⁸ Pausenberger, E. (1989): Zur Systematik von Unternehmenszusammenschlüssen, in: WISU, Nr. 11, S. 621-626. Ihrig, F. (1991): Strategische Allianzen, in: WiSt, Nr. 1, S. 29-31.

⁹ Träger, M. (1992): Kooperationsformen im Handel, in: Genossenschafts-Lexikon, E. Mändle und W. Swoboda (Hrsg.), Wiesbaden, S. 383-384

¹⁰ Hefermehl, W. (1990): Einführung, in: Wettbewerbsrecht und Kartellrecht, 13. neubearb. Aufl., München. Schumann, J. (1992): Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 5. revidierte und erweiterte Aufl., New York u.a.

¹¹ Leschke, M. (1993): Ökonomische Verfassungstheorie und Demokratie: das Forschungsprogramm der constitutional economics und seine Anwendung auf die Grundordnung der Bundesrepublik Deutschland, in: Schriften zur wirtschaftswissenschaftlichen Analyse des Rechts, Bd. 17, München, Berlin.

¹² Coase, R. H. (1952): The nature of the firm, in: *Economica*, N. F. 4, S. 386, abgedruckt in: *Readings in price theory*, G. J. Stigler und K. E. Boulding (Hrsg.), Homewood, Illinois.

¹³ Ebers, M. und W. Gotsch (1993): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: *Organisationstheorien*, A. Kieser (Hrsg.), Bd. 7, Stuttgart, Berlin, Köln.

¹⁴ Williamson, O. E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, New York.

den. Die verschiedenartigen Koordinationsformen des Lebensmitteleinzelhandels müßten sich daher direkt anhand der Höhe der Transaktionskosten bewerten und einstufen lassen.

Allerdings lassen sich Transaktionskosten, z.B. aufgrund von Meß- oder Bewertungsproblemen, meist nicht direkt quantitativ erfassen. Vielmehr erfolgt im Rahmen der Transaktionskostentheorie ein relativer Vergleich von Organisationsformen anhand spezieller transaktionsspezifischer Einflußgrößen.¹⁵ Hierzu zählen:

- *Probleme unvollkommener Information*, die zu Abhängigkeiten führen können, die verursacht werden durch Art und Umfang von transaktionsspezifischen Investitionen (z.B. Zusammenhang zwischen dem Einsatz kapitalintensiver Anlagen wie Kühlhäusern, Bahnanschlüssen etc. durch Lebensmitteleinzelhändler, d. h. dem Risiko fehlender alternativer Verwendungen, einerseits und den Verkaufspreisen der Güter und Dienstleistungen, d. h. der realisierbaren Risikoprämie, andererseits), durch die beschränkte Anzahl (potentieller) Vertragspartner (z.B. die Gründung von Einkaufsgenossenschaften, um oligopolartige Strukturen mit wirtschaftsfriedlichem Verhalten aufzubrechen), etc.
- Die *Berücksichtigung von Unsicherheit* über zukünftige Umweltzustände und deren Anforderungen an die Organisation der Transaktion (z.B. die Flexibilitätsreserven von Konsumgenossenschaften bei der Auseinandersetzung der Kunden-Eigentümer nach dem Verbot der Konsumgenossenschaften unter den Nationalsozialisten) und das Verhalten von Interaktionspartnern (z.B. die Zahlungsmoral bei Kreditkäufen, die Ende des 19. Jh. im Lebensmitteleinzelhandel noch sehr häufig waren).¹⁶
- Die *Häufigkeit von Transaktionen*, welche die Realisierung von Skalenerträgen (z.B. auf einzelne Produktgruppen spezialisierte Einkaufsgenossenschaften des Handels), Lerneffekte (Entdeckung einfacherer Abwicklungsformen wie die Selbstbedienung) etc. begünstigen.
- Die *Infrastruktur von Transaktionen*. Hierzu zählen rechtliche, technische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Rechtliche Institutionen wie das Genossenschaftsgesetz haben die Transaktionskosten von Genossenschaften als konkrete ökonomische Institutionen erheblich gesenkt, da ein großer Teil zu vereinbarenden organisationsinterner Regeln bereits vorstrukturiert und z.T. auch abgesichert wurden. Zudem können einzelne ökonomische Institutionen bzw. deren konkrete Ausprägungen in unterschiedlichem Maße von technologischen Neuerungen profitieren und damit evolutiv Vorteile oder Nachteile erzielen. Dies gilt analog auch für den Einfluß der wirtschaftlichen Rahmendaten. So dürften die Konsumgenossenschaften z.B. aufgrund der Rückvergütungen und der erhöhten Bindung ihrer Kunden als gleichzeitige Eigentümer in Rezessionsphasen weniger stark an Kunden und Absatz verloren haben, als etwa kleine Einzelhändler.

¹⁵ Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: DBW, Nr. 42, S. 267-284.

¹⁶ Prinz, M. (1996): Brot und Dividende: Konsumvereine in Deutschland und England vor 1914, (Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft 112) Göttingen, S. 28-30, 198-204, 267-270; Spiekermann, U. (1996): Basis der Konsumgesellschaft: Entstehung und Entwicklung des modernen Kleinhandels in Deutschland 1850-1914, Münster (Diss.), S. 211-213, 416-419

Die Transaktionskostentheorie unterstellt letztlich einen effektiven Wettbewerb der Institutionen. Demnach dürfte nur die Organisationsform einer Transaktion langfristig Bestand haben, welche die vergleichsweise geringsten Transaktionskosten verursacht¹⁷. Eine solchermaßen ermittelte Organisationsform wird als "effizient" bezeichnet.

Wenn gelegentlich mehrere mögliche Koordinationsformen einer Transaktion gleichzeitig existieren und von der eher theoretischen Möglichkeit tatsächlicher Transaktionskostengleichheit abgesehen wird, dann hat mindestens eine als nicht effizient einzustufende Organisationsform einer Transaktion dennoch langfristig Bestand. Für diesen Tatbestand könnten drei verschiedene Ursachen verantwortlich gemacht werden:

Erstens könnte es sich dabei um Transaktionen handeln, die trotz größerer Ähnlichkeiten in unterschiedlichen Transaktionsbereichen, also z.B. auf verschiedenen Teilmärkten erfolgen und somit nur bedingt vergleichbar sind.

Zweitens könnten Informationsprobleme vorliegen, entweder in der Form von asymmetrischer Informationsverteilung oder als Meßproblem, die für die Wirtschaftssubjekte eine eindeutige Bewertung der relativen Transaktionskosten unmöglich machen. So könnten den Wirtschaftssubjekten z.B. Transaktionskostenunterschiede aufgrund der begrenzten Informationsbeschaffungs- und -verarbeitungskapazitäten verborgen bleiben, wodurch eine scheinbare Indifferenz bei der Auswahl entsteht.

Drittens könnten Restriktionen, wie Subventionen oder staatliche Protektion, vorliegen, die für die Akteure zu einer künstlichen Marginalisierung von Transaktionskosten führen und so den Wettbewerb der Institutionen verzerren. Somit stünden den Wirtschaftssubjekten gleichzeitig mehrere "effiziente" Organisationsformen für eine Transaktion zur Auswahl, z.B. Varianten marktlicher und kooperativer Arrangements. Unterschiedliche Transaktionsbereiche, Informationsprobleme und Restriktionen sind daher im weiteren als maßgebliche, zu erklärende Aspekte für das parallele Überleben alternativer Organisationsformen im Lebensmitteleinzelhandel zu systematisieren und auf ihre Bedeutung für die Entwicklung des Lebensmitteleinzelhandels auf kleinregionaler Ebene hin zu analysieren.

Zu beachten ist dabei allerdings, daß die Ausprägung der Transaktionseigenschaften und der Entwicklungsstand konkurrierender ökonomischer Institutionen im Zeitablauf nicht zwangsläufig stabil bleiben müssen, was tendenziell dazu führt, daß sich eine einmal gewählte Organisationsform nicht dauerhaft als effizient erweisen muß. Für bestehende Organisationsformen des Lebensmitteleinzelhandels müßten sich daher Veränderungen ergeben oder im Rahmen des Wettbewerbes der Institutionen eine Selektion erkennbar sein. North bezeichnet dies als „Wandel der Institutionen“¹⁸. Von diesem Standpunkt aus betrachtet ist es sinnvoll, eine Untersuchung des institutionellen Wandels

¹⁷ Williamson (1985)

¹⁸ North 1988

nicht auf eine Zeitpunktbetrachtung zu beschränken. Sie muß vielmehr einen längeren Zeitraum erfassen, um Entwicklungslinien und -brüche im Rahmen des Wandels erkennen zu können.

Allerdings vollziehen sich Transaktionen nicht in einem grenzenlosen Raum. Sie werden vielmehr geprägt durch zahlreiche Beschränkungen, aber auch durch Freiräume, welche die sie umgebenden Institutionen und deren Beziehungen errichten.¹⁹ Begrenzt werden die Wahlhandlungen der Tauschpartner durch nichtökonomische Institutionen, wie etwa das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, das die Bildung von Kartellen verbietet und damit die Auswahl möglicher „effizienter“ Koordinationsformen von vornherein beschränkt. Erweitert werden die Handlungsspielräume der Wirtschaftssubjekte dagegen durch Institutionen, wie das Patentrecht, das u.a. die ungenehmigte Nutzung von gesetzlich geschützten Innovationen untersagt und damit Vereinbarungskosten für Franchisepartner vermindern kann bzw. Franchising überhaupt erst ermöglicht. Für die geplante Untersuchung sind vor allem solche Institutionen interessant, die die Verteilung der Verfügungsrechte (*Property Rights*) über Informationen, Kapital, Arbeit und Boden sowie den daraus erzielbaren Erträgen für die Wirtschaftssubjekte regeln.²⁰ Diese bestehenden Institutionen wiederum sind zumeist das Ergebnis langer historischer Entwicklungen, und ihre Legitimation (Gültigkeit) unterliegt ebenfalls dem effizienzorientierten Wandel. Ein Wandel rechtlicher und gesellschaftlicher Institutionen dürfte damit nicht ohne Wirkung auf den Wandel der ökonomischen Institutionen des Lebensmitteleinzelhandels bleiben. Eine Untersuchung der Unternehmensformen des Dortmunder Lebensmitteleinzelhandels auf kleinregionaler Ebene muß somit eine institutionenökonomisch orientierte Erfassung der umgebenden Institutionen, ihrer Beziehungen und ihres zeitlichen Wandels als Rahmenbedingungen einschließen (z.B. Reichsgesetzgebung).

Schließlich ist zu beachten, daß auch die vertragliche Gestaltung des Leistungsaustausches einen Einfluß auf die Effizienz bzw. die Evolution einer Unternehmensform und ihrer Kooperationsbeziehungen im Handel haben kann. Wesentlich ist hierbei die vertragliche Beziehung zwischen Kunde (Prinzipal) und Lebensmittelhändler (Agent).²¹ Der Agent signalisiert dem Prinzipal, daß er dessen Bedürfnis an Nahrung zu einem bestimmten Preis und in bestimmter Qualität befriedigen kann. Durch die Zahlung des Kaufpreises nimmt der Prinzipal dieses Angebot an. Der Händler macht dieses Angebot allerdings mit der Absicht der Gewinnerzielung, während der Kunde sein Grundbedürfnis nach Nahrung stillt. Der Vollzug der Transaktion stiftet daher grundsätzlich beiden einen Nutzen. Weil die Ziele bzw. Nutzenfunktionen von Agenten und Prinzipalen allerdings nicht identisch sind, können sich hieraus u.a. erhebliche Probleme für den Prinzipal ergeben²². Denn da der Agent (Händler) aufgrund seiner fachlichen, räumlich und zeitlich größeren Nähe zu den Geschäftsvorfällen in einer Institution besser informiert ist als der Prinzipal (asymmetrische Information), kann er versuchen, die sich daraus ergebenden Ermessensspielräume zu seinen Gunsten oppor-

¹⁹ Ebd.

²⁰ Alchian, A. A. (1969): Corporate management and property rights, in: Economic policy and the regulation of corporate securities, H. G. Manne (Hrsg.), Washington D. C., S. 337-370. Furubotn, E. G. und S. Pejovich (1972): Property rights and economic theory: a survey of recent literature, in: Journal of Economic Literature, Bd. 10, Nr. 4, S. 1137-1162.

²¹ Zur *Agency-Theorie*: Pratt, J. W. und R. J. Zeckhauser (1985): Principals and agents: an overview, in: Principals and agents: the structure of business, J. W. Pratt und R. J. Zeckhauser (Hrsg.), Boston, S. 1-35. Eisenhardt, K. M. (1989): Agency-theory: an assessment and review, in: Academy of Management Review, Bd. 14, Nr. 1, S. 57-74.

²² Fama, E. F. und M. C. Jensen, (1983): Agency problems and residual claims, in: Journal of Law & Economics, Bd. 26, Nr. 6, S. 327-349.

tunistisch auszunutzen.²³ So kann der Händler z.B. seinen Gewinn erhöhen, wenn er das Mehl mit Sand vermischt oder beim Wiegen die Gewichte manipuliert. Mißstände dieser Art waren es bekanntlich, die in Rochdale zur Gründung der ersten Konsumgenossenschaft führten. Da die Kunden (Prinzipale) aufgrund der meist größeren Sachkenntnis des Händlers mit opportunistischem Verhalten rechnen mußten, haben sie durch geeignete Regeln und Sanktionen, in diesem Fall durch die vertikale Integration des Händlers in Form einer Genossenschaft, dafür gesorgt, daß opportunistisches Verhalten des Agenten soweit als möglich beschränkt wurde. Nur so konnten die Rochdaler ihre Verluste aus dem Verhalten des Agenten minimieren. Allerdings waren demgegenüber die Kosten der Kontrolle und Bestrafung aufzurechnen.

Den Trägern des Lebensmitteleinzelhandels bieten alternative ökonomische Institutionen dabei unterschiedlich effiziente Gestaltungsmöglichkeiten einer vertraglichen Regelung von Transaktionen. So kann z.B. der Kunde als Mitglied (Prinzipal) einer Konsumgenossenschaft seinen Unmut über hohe Preise und falsche Gewichte im Rahmen der Eigentümersammlung artikulieren und dadurch die Manager (Agenten) des Genossenschaftsbetriebes bei entsprechender Mehrheit bestrafen und Abhilfe verlangen.²⁴ Der Kunde als Eigentümer der Genossenschaft kann somit seine Informations- und Kontrollkosten beim Wareneinkauf reduzieren, da er die Konditionen der Transaktion im wesentlichen mitbestimmen kann.²⁵ Als Kunde eines Wanderhändlers sind Reklamationen naturgemäß schwieriger, da letzterer schwerer lokalisierbar ist und anders als bei der Konsumgenossenschaft keine hierarchische Weisungsbeziehung zwischen beiden Tauschpartnern besteht. Dem Kunden entstehen demnach höhere Informations- und Kontrollkosten, da er auf die Konditionen der Transaktion kaum Einfluß ausüben kann. Der Kunde als Prinzipal muß sich daher in letzterem Fall auf das Vorhandensein und die Funktionsfähigkeit rechtlicher Institutionen (z.B. Wettbewerbsrecht) und ihrer Sanktionsmechanismen verlassen. Insofern könnte sich eine Untersuchung der Eigentums- und Verfügungsrechte innerhalb bestimmter Unternehmens- und/oder Rechtsformen für die Ermittlung der Effizienz konkreter Unternehmensformen des Handels als fruchtbar erweisen.

Das Projekt: Historische Entwicklung des Dortmunder Einzelhandels und ihre Interpretation aus institutionenökonomischer Perspektive

In den letzten 30 Jahren des 19. Jahrhunderts und darüber hinaus sind wesentliche evolutorische Einflüsse aufgetreten, welche die Entscheidungsspielräume der Wirtschaftssubjekte stark verändert haben. Beispielhaft sind hier die Reichsgründung (1871) und insbesondere die Verabschiedung der Reichsgewerbeordnung (1872), des Genossenschaftsgesetzes (1889), des GmbH-Gesetzes (1892) und des Handelsgesetzbuches (1897) zu nennen. Dadurch wurden einerseits die institutionellen Wettbewerbsvorteile einzelner Unternehmensformen im Zeitablauf abgeschmolzen, andererseits ergaben sich für die Wirtschaftssubjekte meist auch neue Möglichkeiten, ihre Tauschhandlungen effizienter zu gestalten. Neben die klassische seßhafte und dauerhafte Koordinationsform des Detailhändlers, die ebenfalls stark evolvierte, traten somit fast zwangsläufig moderne Vertriebsformen

²³ Akerlof, G. A. (1970): The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism, in: Quarterly Journal of Economics, Bd. 84, Nr. 31, S. 488-500. Williamson (1985).

²⁴ Zur Entwicklung der Konsumgenossenschaften: Prinz (1996).

²⁵ Jensen, M. C. und R. S. Meckling (1976): Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, in: Journal of Financial Economics, Nr. 3, S. 305-360.

des Handels, wie Einzelhandelsketten, Konsumgenossenschaften, Werkskonsumanstalten und Kaufhäuser. Diese waren wiederum in den folgenden Dekaden einem starken Selektionsprozeß unterworfen, der wesentlich durch äußere Einflüsse bestimmt wurde. Beispielfhaft hierfür sind die Auswirkungen der Kriegswirtschaft, der Weltwirtschaftskrise und der Einfluß des Nationalsozialismus zu nennen. Nach dem Zweiten Weltkrieg führten u.a. starke Impulse aus den USA und die wirtschaftlichen Aktivitäten von Pionierunternehmen wie Aldi zu einer revolutionären Entwicklung im Lebensmitteleinzelhandel, die im Untergang der meisten Einzelhändler und Konsumgenossenschaften gipfelte. Der Zeitraum vom Ende des 19. Jh. bis ca. 1950 weist somit einerseits interessante evolutorische Impulse auf, die eine institutionenökonomische Analyse vielversprechend erscheinen lassen. Andererseits handelt es sich um einen relativ gut abgrenzbaren Untersuchungszeitraum mit einer gewissen Kontinuität der zu betrachtenden Unternehmensformen. Deshalb wurde für das Projekt der Untersuchungszeitraum Ende 19. Jh. bis ca. 1950 angesetzt.

Da das Projekt auf eine institutionenökonomische Erklärung des institutionellen Wandels im Lebensmitteleinzelhandel abzielt, bilden Transaktionen bzw. Transaktionsbündel den zentralen Gegenstand der Untersuchung. Sie lassen sich durch spezifische Eigenschaften und Rahmenbedingungen kennzeichnen, denen Unternehmensformen und kooperative Organisationen in alternativem Maße Rechnung tragen. Im direkten Vergleich untereinander gesehen verursachen die einzelnen Unternehmensformen und kooperativen Organisationen den Wirtschaftssubjekten im Falle ihres Einsatzes unter den gegebenen Transaktionsbedingungen und -eigenschaften verschieden hohe Opfer und Verluste. Eine Überprüfung der in der Literatur theoretisch z.T. schon dezidiert herausgearbeiteten Eigenschaften und Rahmenbedingungen von Transaktionen erfordert allerdings nicht nur eine flächendeckende Erfassung von Transaktionseigenschaften und Rahmenbedingungen sondern auch der relevanten Variablen der evolutorischen Entwicklung der verschiedenen ökonomischen Institutionen anhand der empirischen Daten einer konkreten Region.²⁶

Ausgehend vom tatsächlichen Erfolg, d.h. der vorhandenen Anzahl, der Betriebsgrößen und der zugehörigen Überlebensrate im Zeitablauf einzelner ökonomischer Institutionen des Dortmunder Lebensmitteleinzelhandels ist es möglich, auf deren komparative Effizienz zu schließen. Voraussetzung ist allerdings, daß sich der Erfolg eindeutig messen und erklären läßt. Dazu muß geklärt werden, inwieweit der Wettbewerb der Institutionen z.B. durch Informationsprobleme und Restriktionen beeinträchtigt worden ist, um einerseits nicht der Gefahr zu unterliegen, einer Unternehmensform nur deshalb Effizienz zu bescheinigen, weil sie existiert (hat) und andererseits, um die entscheidenden Erfolgsfaktoren isolieren zu können. Der Erfolg einer Unternehmung läßt sich in Anlehnung an marktorientierte Unternehmensführungskonzepte durch die Ausgestaltung des Marketingmixes erklären.²⁷ Demnach sind für die Bestimmung des Erfolges einer Unternehmung

- kontrahierungsbezogene (Preisniveau, Kreditgeschäft, Rabattgewährung)
- produktbezogene (Sortimentgestaltung, Qualität der Produkte, Qualität der Lieferanten)

²⁶ Picot 1982, Williamson 1988

²⁷ Meffert, H. (1998): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele; Mit neuer Fallstudie VW -Golf, vollst. neubearb. und erw. Aufl., Wiesbaden.

- kommunikationsbezogene (Art der Verkaufsförderung, Kundenbetreuung, Mitarbeiterqualifikation) und
- distributionsbezogene (Betriebsorganisation, z.B. das Vorhandensein von Filialen)

Faktoren bedeutsam. Diese Erfolgsfaktoren werden dabei in ihrer Wirkung durch die sich wandelnden rechtlichen, demographischen und ökonomischen Rahmenbedingungen verstärkt oder vermindert. Eine Ermittlung der Erfolgsfaktoren und der richtenden Wirkungen der Rahmenbedingungen ermöglicht es, einen empirisch begründeten Zusammenhang zwischen den Erfolgsfaktoren, dem Erfolg und der Effizienz abzuleiten und eine komparative Effizienzdiskussion verschiedener Unternehmensformen durchzuführen.

Für das Projekt ist es insgesamt von größter Bedeutung, daß sich die vorstehend allgemein aufgeführten Forschungslücken durch eine empirische Überprüfung theoretisch ermittelter Effizienz-hypothesen bearbeiten lassen:

- *Formen des Lebensmitteleinzelhandels:* Zunächst sind im Untersuchungsgebiet und -zeitraum alle vorkommenden Vertriebsformen des Lebensmitteleinzelhandels zu identifizieren und in ihrer quantitativen Entwicklung über die Zeit hinweg nachzuvollziehen. Eine erste Sichtung hat ergeben, daß einerseits dauerhafte und seßhafte Formen wie Einzelhändler, Einzelhandelsketten, Kaufhäuser, Konsumgenossenschaften und Werkskonsumanstalten zu berücksichtigen sind. Andererseits sind auch temporäre und nichtseßhafte Formen wie Wanderhändler, Straßenhandel, Wochenmärkte sowie Sonderverkaufsstellen in Krisenzeiten aufgetreten. Da die Quellenlage für letztere Formen jedoch überwiegend als desolat bezeichnet werden kann und diese Formen voraussichtlich einen vergleichsweise eher geringen Anteil an den Umsätzen des Lebensmitteleinzelhandels hatten²⁸, werden sie nur als Rahmenbedingungen in die Analyse eingebracht.
- *Interne Organisation ökonomischer Institutionen:* Die Wirtschaftssubjekte verfügen in Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen über gewisse Freiheitsgrade bei der Gestaltung und Entwicklung ihrer ökonomischen Institutionen. Es wäre daher auch zu hinterfragen, inwiefern die interne Ausgestaltung der ökonomischen Institutionen durch die Wirtschaftssubjekte evolutorische Vor- und Nachteile begründet hat. So dienen Institutionen in der Praxis immer der Abwicklung mehrerer Transaktionen. Zu fragen wäre in diesem Zusammenhang u.a., welche Transaktionen (Kunde-Lebensmittelhändler/Lebensmittelhändler-Lieferanten bzw. Geldgeber usw.) entscheidenden Einfluß auf den Wandel bzw. die Evolution einzelner ökonomischer Organisationsformen des Einzelhandels ausgeübt haben. Im einzelnen zu untersuchen wären somit etwa der Grad der Filialisierung und der Spezialisierung bezüglich Kunden und Sortiment, die Art der Arbeitsverträge (fixes versus variables Gehalt), Anzahl und Art der Lieferanten sowie Art und Höhe der spezifischen Investitionen (Kühlhäuser, Gleisanschlüsse).
- *Kooperative Organisation:* Die Unzulänglichkeit interner Organisation und/oder die Beschränkungen durch Rahmenbedingungen haben auch im Lebensmitteleinzelhandel zur Ausprägung ergänzender Institutionen geführt. Die Gründung bzw. die Mitgliedschaft in kooperativen Vereini-

²⁸vgl. Spiekermann 1996, S. 143-181, 328-357

gungen, wie wirtschaftlichen Interessenvertretungen, Vereinen und Verbänden, Werbegemeinschaften und Einkaufsgenossenschaften haben die Effizienz von Unternehmensformen ebenfalls beeinflußt. Das Projekt legt allerdings auch hier den Untersuchungsschwerpunkt auf spezifische kleinregionale Fragestellungen, die den Kern des Projektes bilden, während überregionale Aspekte, wie z.B. die Reichspolitik, nur am Rande thematisiert und als Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Für den Dortmunder Raum wäre daher z.B. zu klären, inwieweit der Verband der Lebensmitteleinzelhändler die Konkurrenzsituation durch Wanderhändler über politischen Lobbyismus beeinflussen konnte.

- *Rahmenbedingungen institutionellen Wandels:* Wenn staatliche und andere Rahmenbedingungen eine Wirkung auf die Wahlhandlungen der Wirtschaftssubjekte bezüglich der Gründung und Gestaltung ökonomischer Institutionen haben, gilt es nicht nur zu untersuchen, welche Faktoren die Evolution einer Koordinationsform beeinflußt haben, sondern auch wie und unter welchen Bedingungen sie gewirkt haben. So wäre zu untersuchen, warum das Verbot von Konsumgenossenschaften während des Dritten Reiches die Evolution der Konsumgenossenschaften in Dortmund (wie in ganz Deutschland) nicht dauerhaft unterbrechen konnte und die Wirtschaftssubjekte die betreffenden Genossenschaften zum erstmöglichen Zeitpunkt nach dem Zweiten Weltkrieg in nahezu identischer Ausgestaltung erneut gründeten und erfolgreich nutzten. Es müßte aber auch analysiert werden, wie sich das Verbot von Konsumgenossenschaften auf die Transaktionsbedingungen bzw. die Wettbewerbsfähigkeit der anderen Unternehmensformen ausgewirkt hat, das heißt, wie sich z.B. die Marktanteile verschoben haben.

Abschließend wäre eine Gewichtung unterschiedlicher Einflußfaktoren bzw. Gruppen von Einflußfaktoren hinsichtlich ihrer Bedeutung für den evolutorischen Wandel im Lebensmitteleinzelhandel für den Raum Dortmund vorzunehmen. Im Rahmen eines weiterführenden Projektes könnte dann untersucht werden, ob sich die Ergebnisse auf andere deutsche Städte bzw. das Gebiet des ehemaligen Deutschen Reiches übertragen lassen.



Das **nächste Heft** von Akkumulation wird sich in einem thematischen Schwerpunkt mit der **Bedeutung der Unternehmensgeschichte für die heutige Unternehmenspolitik** beschäftigen. Artikel zu diesem Thema werden von der Redaktion gerne entgegen genommen. Der Redaktionsschluß für das Heft ist Anfang April 1999.

Stadtsanierung und Strukturwandel im Einzelhandel: Das Beispiel der Hertie-Investition im Essen-Steele der sechziger Jahre

von Tim Schanetzky, Essen

Nach Abschluß des Wiederaufbaus am Ende der 50er Jahre waren die 60er und weite Teile der 70er Jahre eine Phase städtebaulicher Expansion: Auf der Suche nach zeitgemäßen Wohnverhältnissen, angesichts der Auflösung traditionell mit Gewerbe durchmischter Altstadt-Kerne, auch vor dem Hintergrund der neuartigen Herausforderungen der Massenmotorisierung traf die Moderne jene traditionell strukturierten Altbaubereiche mit voller Wucht, die wir heute ihrer urbanen Qualitäten wegen besonders schätzen: Fachwerk war ebenso Symbol der Rückständigkeit wie Jugendstilornament und Gründerzeitstuck. In der Praxis hieß das: Flächensanierung – Abbruch des Alten, um Raum für das Neue schaffen zu können. Kritiker sprachen angesichts dieser Sanierungswut von der „zweiten Zerstörung“ der Städte: Was im Zweiten Weltkrieg von alliierten Bombern verschont geblieben war, wurde nun zum Ziel der „Urbanität“.

Dieser Sanierungsprozeß ist dabei nur teilweise als Modernisierung städtebaulicher Strukturen zu verstehen. Stadtsanierung hieß auch: Die Ökonomisierung der Stadt erreichte einen neuen Höhepunkt, weil die bestehenden urbanen Strukturen nicht nur an ökonomische Bedingungen wie steigende Boden- und Baukosten, moderne Transport- und Verkehrsmittel oder modifizierte Formen des Konsums angepaßt wurden. Die großmaßstäblichen Sanierungsplanungen liefen auch auf einen wachsenden Einfluß großer Investoren hinaus – und dies waren fast überall Unternehmen der Wohnungswirtschaft und des Einzelhandels. Besonders der enge Zusammenhang zwischen den strategischen Entscheidungen der Einzelhandelsunternehmen einerseits und den Überlegungen der Planungsbürokratien auf kommunaler und Landesebene andererseits hatte dabei besonderes Gewicht. So wurde in den 60er Jahren wohl kaum ein städtebauliches Sanierungsprojekt auf den Weg gebracht, in dem nicht die Ansiedlung mindestens eines Kaufhauses enthalten gewesen wäre.

Daß diese städtebauliche Sturm-und-Drang-Phase mit einem nachhaltigen Strukturwandel des Einzelhandels zusammenfällt, ist wohl kein Zufall. Auch im Einzelhandel standen alle Vorzeichen auf Expansion: Zwar war seit Anfang der 60er Jahre häufig von einem „Ladensterben“ die Rede, da sich die Zahl der Einzelhandelsbetriebe allein bis Anfang der 80er Jahre um ein Drittel reduzierte. Gleichzeitig wuchs der Umsatz der überlebenden Unternehmen freilich um das fünffache an. Zwischen Klein- und Großbetrieben kam es in diesem Zeitraum zu gravierenden Bedeutungsverschiebungen. Noch 1964 wiesen 81,5% aller Unternehmen des Einzelhandels Jahresumsätze von weniger als 250.000 DM aus. Am Gesamtumsatz der Branche hatten diese Betriebe einen Anteil von 27,6%. Auf der anderen Seite erreichten aber bereits zu diesem Zeitpunkt die großen Einzelhandelsunternehmen mit mehr als 10 Millionen DM Jahresumsatz ebenfalls einen Anteil von 27,7% – obwohl hier nur von 0,1% aller erfaßten Betriebe die Rede ist. Bis 1982 veränderte sich diese Struktur nachhaltig: Auf die wenigen Großunternehmen entfielen nun 47,3% des Branchenumsatzes. Noch viel deutlicher zeigt sich der Strukturwandel angesichts des Bedeutungsverlusts der Kleinbetriebe: Ihre Zahl hatte sich zwischen 1964 und 1982 halbiert; ihr Anteil am Branchenumsatz ging auf nunmehr 5,2% zurück. Als weiteres Merkmal des Strukturwandels im Einzelhandel machte sich das

Wachstum der Gesamtverkaufsfläche bemerkbar. Bereits 1970 war häufig von einer „Verkaufsflächenexplosion“ die Rede: Allein zwischen 1968 und 1974 nahm die Verkaufsfläche aller erfaßten Ladengeschäfte um rund ein Drittel zu. Im gleichen Zeitraum lag die Verkaufsfläche der Warenhäuser mit einem Zuwachs von 54,2% deutlich über dem Durchschnitt – hier machte sich die von den Konzernen betriebene Strategie der flächendeckenden Expansion deutlich bemerkbar.

So waren es vor allem die Warenhauskonzerne, die angesichts ihres Flächenbedarfs städtebauliche Sanierungsmaßnahmen oft genug anstießen, zumindest aber integrativer Bestandteil derartiger Planungsüberlegungen wurden. Stadtsanierung bedeutete schließlich eine Modernisierung der Verkehrsinfrastruktur, so daß günstige Standorte für neue Warenhäuser geschaffen wurden. Da die Modernisierung der Einzelhandelsstruktur zu den erklärten Zielen vieler Stadtsanierungsprojekte zählte, zielten Interessen von Kaufhauskonzernen, Stadtverwaltungen und Kommunalpolitik stets in die gleiche Richtung. Die Expansion der Kaufhausunternehmen nahm 1965 aus Sicht des Bundeswirtschaftsministeriums derart bedrohliche Formen für den Mittelstand an, daß sie Politikern und Konzernchefs Anlaß zu einem Gentlemen's Agreement bot: In den nächsten 30 Monaten sollten in Städten mit weniger als 200.000 Einwohnern keine neuen Warenhäuser mehr errichtet werden. Das Abkommen hatte jedoch lediglich aufschiebende Wirkung: Seit 1967 drängten die zwischenzeitlich angesammelten Investitionsmittel geballt auf den Markt.

In heutiger Sicht waren Flächensanierungen ebenso wie die Expansion der Kaufhauskonzerne in die Vor-, Klein- und Mittelstädte äußerst problematische Fehlentwicklungen. Die Einzelhandelskonzerne schufen sich Altlasten, die schon am Ende der 70er Jahre die Rentabilität belasteten und so die „Warenhauskrise“ noch zusätzlich verschärften. Und die Kommunen litten unter der Verschandelung historischer Altstädte durch unmaßstäbliche Sanierungsmaßnahmen, enorme Baukosten, lange Bauphasen und nicht absehbare Folgekosten. Am Beispiel des Hertie-Konzerns, der sich schon am Anfang der 60er Jahre entschied, im Sanierungsgebiet Essen-Steele ein Wertheim-Warenhaus zu bauen, soll der enge Zusammenhang zwischen der Expansion der Einzelhandelskonzerne und dem städtebaulichen Größenwahn verdeutlicht werden. Dabei wird besonders deutlich, wie die strategischen Vorgaben der Frankfurter Hertie-Konzernzentrale vor Ort umgesetzt wurden und wie weitgehend der Einfluß war, den ein derartiger Großinvestor auf die Planung und Umsetzung eines der größten städtebaulichen Sanierungsprojekte der alten Bundesrepublik hatte.

Stadtsanierung in Essen-Steele – Glanzlicht Wertheim

Die selbständige Stadt Steele wurde erst in der kommunalen Neuordnung des Jahres 1929 nach Essen eingemeindet. In der Nachkriegszeit schien das Potential dieses Stadtteils zunächst günstig: urbane Strukturen blieben erhalten, da kaum Kriegszerstörungen zu beklagen waren. Außerdem hatte mit dem Niedergang des Steeler Eisenwerks und der Stilllegung aller Zechen bis zum Jahr 1929 der industrielle Strukturwandel bereits sehr frühzeitig eingesetzt, so daß sich die Stadt zum Wohn- und Dienstleistungszentrum des Essener Südostens entwickeln konnte. Am Ende der 50er Jahre wurden jedoch zahlreiche Probleme deutlich, die schließlich in ein großes Sanierungsprojekt mündeten: Mit der Bundesstraße 227 zwängten sich auch Straßenbahnen und Busse durch die engen Steeler Altstadtgassen. Parkplätze waren kaum vorhanden. Außerdem wurden zahlreiche bauliche Mängel beobachtet. Angesichts wachsender Einwohnerzahlen nahm die Stadt Essen am Anfang der

60er Jahre mit dem Bau der „Oststadt“ außerdem ein Wohnungsbauprojekt in Angriff, das im traditionellen Steeler Einzugsbereich über 30.000 neue Bürger ansiedelte. Dies gab den Ausschlag für das Sanierungsvorhaben: Steele sollte sich zum „Mittelzentrum“ entwickeln. Dazu zählte nicht nur der Bau neuer Verkehrsanlagen und Parkhäuser, sondern auch ein entsprechendes Angebot des Einzelhandels. Mit der Prognose eines Kaufkraftpotentials von 100.000 Einwohnern in Steeles Umgebung lockte Essens Planungsbürokratie neben dem Karstadt- auch den Hertie-Konzern nach Steele.

Hertie befand sich zu diesem Zeitpunkt auf Expansionskurs: Geschäftsführer und Konzerneigentümer Georg Karg setzte auf das Konzept Warenhaus und weitete das Wachstum auch auf kleinere Häuser in Mittelstädten und mittelzentralen Vorstädten aus. Die Zusammenarbeit zwischen Hertie und Essens Baudezernenten Bonczek war dabei bald so eng, daß Korruptionsgerüchte die Runde machten. Schließlich hatte die Stadt Essen nicht nur ihr eigenes Rathaus an Hertie verkauft, da sich die Innenstadtlage als Kaufhausstandort anbot, sondern auch beim frühzeitigen Grundstückserwerb in Essen-Steele kam es zu Unregelmäßigkeiten: Noch bevor Essens Stadtrat 1966 über die ersten konkreten Pläne zum Sanierungsvorhaben Steele unterrichtet wurde, kaufte der Hertie-Konzern gezielt Grundstücke im Sanierungsgebiet an und vergab einen Planungsauftrag an ein Architekturbüro, das nicht nur das Warenhaus selbst konzipierte, sondern auch städtebauliche Empfehlungen für die nähere Umgebung des Kaufhauses abgab, die schließlich von den städtischen Planungen übernommen wurden. Ein Vertreter der Steeler Einzelhändler kommentierte diese Planungen süffisant: „Alle Wege führen nach Hertie.“ Der Einzelhandelskonzern hatte sich damit einen hervorragenden Standort in Steeles Altstadt gesichert und die kommunalen Planer vor vollendete Tatsachen gestellt: Das Kaufhaus war seit 1966 eine Konstante in allen noch folgenden Planungen zur Steeler Sanierung.

Bis zur Eröffnung des Kaufhauses am 9. Juni 1972 blieb es zwar bei einer engen Zusammenarbeit zwischen Hertie und Essens Planungsbürokratie – ein reibungsloses Bauvorhaben war das Steeler Projekt dennoch nicht. Zwischen der ersten Überlegung zum Bau des Steeler Hauses im Jahr 1961 und seiner Fertigstellung lagen immerhin elf Jahre. Hauptursache für diese Verzögerung war die Tatsache, daß die Hertie-Tochter Union Grundbesitz nur einen Teil der benötigten Grundstücke ankaufen konnte. Der geplante Kaufhausstandort lag mitten in Steeles historischer Altstadt mit entsprechend kleinteiliger Parzellenstruktur. Hier mußte also zunächst das von der Stadt Essen eingeleitete Bodenordnungsverfahren für eine Zusammenlegung der Grundstücke sorgen. Gerade dabei traten jedoch bald Probleme auf: Die Aufstellung eines verbindlichen Sanierungsplans dauerte bis 1969 – und auch dann lag nur ein Bebauungsplan erster Stufe vor, der in Teilplänen noch präzisiert werden mußte. Dementsprechend hinkte auch die Bodenordnung hinterher, so daß sich der Bau des Warenhauses verzögerte. Als 1970 ein Abschluß des Umlegungsverfahrens immer noch nicht in Sicht war, wies auch Baudezernent Bonczek auf die Wichtigkeit des Projektes hin: „Die Leute werden ungeduldig. Das verstehe ich.“ Steele befand sich zu diesem Zeitpunkt in einer schwierigen Lage: Die geplante Flächensanierung bedeutete die Umsiedlung von rund 4.000 Menschen und den Abbruch von 50% der 1965 vorhandenen Bebauung. War in den 60er Jahren über abstrakte Pläne diskutiert worden, wurde der Flächenabriss nun Realität: Am Anfang der 70er Jahre war in Steele seit Jahren nur abgerissen worden – etwas Neues hatte die Sanierung noch nicht geschaffen. Der städtische Umlegungsausschuß wies daher auf die Symbolkraft des Hertie-Neubaus hin: „Dieses

Bauvorhaben ist für die Erhaltung und die weitere Entwicklung des Nebenzentrums Essen-Steele von größter Bedeutung, zumal die Verödung des Stadtteils eingeschränkt werden muß.“

Daher sah sich die städtische Verwaltung gezwungen, im Fall Wertheim eine Baugenehmigung noch vor Abschluß der Bodenordnung zu erteilen – dies war prinzipiell rechtlich nicht vorgesehen; aber das Bundesbaugesetz bot mit dem Paragraphen 76 das nötige Schlupfloch. Nach fünfzehnmönatiger Bauzeit konnte Hertie im Sommer 1972 dann doch noch die Eröffnung seines Steeler Wertheim-Hauses feiern. Das Projekt eines „glanzvollen Sanierungsauftraktes“ war damit zumindest vordergründig erreicht. Die Lokalpresse jubelte: In Steele sei ein „Einkaufsziel attraktiver großstädtischer Note“ entstanden. „Das Haus zählt zu den schönsten und modernsten Wertheimhäusern überhaupt.“ Es sollte gar „eine neue Ära in Steele beginnen. Der großzügig angelegte Neubau in unmittelbarer Nähe des Bahnhofs setzt die Akzente für die beginnende städtebauliche Sanierung des Stadtteils Steele.“ Bei aller Euphorie hätte jedoch bereits zu diesem Zeitpunkt auffallen müssen, daß wichtige Voraussetzungen für die Eröffnung des Hauses nicht gegeben waren: Hertie hatte nur den ersten Bauabschnitt gebaut – das geplante Parkhaus konnte erst fünf Jahre später eröffnet werden. Auch die städtischen Bauvorhaben waren noch nicht sichtbar: Mit dem Bau der geplanten vierspurigen Umgehungsstraßen war noch nicht begonnen worden. So konnte auch an die Einrichtung der Fußgängerzone in Steeles Innenstadt noch nicht gedacht werden. Statt dessen war diese „ein Trümmerfeld“, wie sich zahlreiche Bürger und Einzelhändler beschwerten. Abbruch prägte das Stadtbild bis weit in die 70er Jahre hinein. Im Oktober 1972 zählte die Stadt Essen noch 6.500 Einwohner im Sanierungsgebiet – das entsprach einer Abnahme um 25% innerhalb eines Zeitraums von nur acht Jahren. Die Bevölkerung war nun überaltert, der Anteil ausländischer Haushalte lag fast viermal so hoch wie im städtischen Durchschnitt – soziale Segregationstendenzen, die 1965 noch keine Rolle spielten. Allein vor dem Hintergrund dieser Bestandsaufnahme des Jahres 1972 wird klar: Das Steeler Wertheim-Kaufhaus stand auf tönernen Füßen. Grundlage für das Interesse des Hertie-Konzerns waren die Essener Prognosen zum wachsenden Einzugsbereich Steeles und das Versprechen einer kurzen Sanierungsphase. 1972 war die Eröffnung des Kaufhauses allein an Zukunftserwartungen geknüpft – häufig war vom „Magnet Wertheim“ die Rede, der Kaufkraft nach Steele locken sollte. Die Probleme der Steeler Sanierungsphase waren vollkommen falsch eingeschätzt worden.

Das Glanzlicht erlischt

Wertheim-Steele schloß am 28. Februar 1979 seine Pforten. Am stetigen Abwärtstrend des Hauses hatten weder bauliche Maßnahmen der Stadt Essen, noch der Bau des Wertheim-Parkhauses etwas ändern können. War der Umsatz des Warenhauses noch 1974 um 4,7% und 1975 um 2,1% gewachsen, wiesen die Bilanzen seit 1976 Umsatzrückgänge aus. Auf ein Minus von 6,5% folgte 1977 ein Einbruch um 7,5% auf nunmehr 42,9 Millionen DM. Damit war im gesamten Geschäftsjahr 1977 nur ein um 30% höherer Umsatz erwirtschaftet worden als im Eröffnungsjahr 1972, das lediglich sechs Verkaufsmonate umfaßte. Aber selbst die niedrigen Zuwächse der drei Anfangsjahre waren angesichts der realen Preisentwicklung bereits äußerst schlechte Ergebnisse: So stiegen die Einzelhandelspreise beispielsweise 1974 um durchschnittlich 7,3%, so daß preisbereinigt bereits zu diesem Zeitpunkt ein Umsatzrückgang von 2,6% zu Buche schlug. Noch viel schlechter stand es um

die Rentabilität des Steeler Hauses: Zwischen 1972 und 1978 erwirtschaftete Hertie in Essen-Steele Verluste von insgesamt 45,6 Millionen Mark.

Das Scheitern dieser Einzelhandelsinvestition hat zum einen Ursachen, die bei der Konzernmutter und der Entwicklung der gesamten Branche gesucht werden müssen. Die Ertragsentwicklung des Hertie-Konzerns war bereits seit 1973 rückläufig. Und mit dem Krisenjahr 1974 begann die Stagnation aller Warenhauskonzerne: Der überdurchschnittliche Rückgang der Verkaufsflächenproduktivität, neue Konkurrenz durch Einkaufszentren „auf der grünen Wiese“, Selbstbedienungs-Warenhäuser und Verbrauchermärkte, die Altlasten der Expansionsphase – all dies mündete am Ende der 70er Jahre in die „Warenhauskrise“, die dazu geführt hat, daß sich der Marktanteil der Warenhäuser gegenüber 10,4% im Jahr 1975 bis heute auf unter fünf Prozent reduziert hat. Seit 1975 blieben die Umsatzzuwächse der Warenhäuser stetig hinter jenen des gesamten Einzelhandels zurück. Der Hertie-Konzern befand sich dabei in einer Art Dauerkrise, auf die mit verschiedenen Sanierungskonzepten reagiert wurde. Unrentable Standorte wurden dabei seit 1977 beständig geschlossen, so daß Hertie bundesweit auf dem Rückzug war.

Für das Scheitern des Steeler Wertheim-Hauses kann jedoch nicht allein die schwierige Lage des gesamten Konzerns verantwortlich gemacht werden. Nachdem die Kaufhaus-Investition in den 60er Jahren die Planungen der Stadt Essen nachhaltig beeinflusst hatte, waren es nun die schleppende Sanierungsdurchführung einerseits und der durch das Flächensanierungskonzept verursachte Problemdruck andererseits, die das Projekt eines „Magneten des Einzelhandels“ in Steele rasch zu Fall brachten. Wie problematisch die Situation im Sanierungsgebiet gerade für den Einzelhandel war, zeigt schon ein Schreiben der Geschäftsführung der Steeler Wertheim-Filiale vom Herbst 1973: Sie stellte fest, „daß es überhaupt noch keine Ansatzpunkte für eine Sanierung Steeles in naher Zukunft gibt.“ Es sei „erkennbar, daß bei dem derzeitigen Tempo die Sanierung Steeles frühestens im Jahre 1980 abgeschlossen sein kann. Alles in allem drängt sich der Verdacht auf, daß die Stadt [...] durch den Kaufhausbau zunächst den Bürgern beweisen wollte, daß mit der Sanierung begonnen worden ist.“ Und im Oktober 1975 klagte der Werbering (der Zusammenschluß der Steeler Einzelhändler) in einem Schreiben an Oberstadtdirektor Finkemeyer: „Die wirtschaftliche Situation der im Sanierungsgebiet ansässigen Betriebe wird allein schon dadurch aufgezeigt, daß über 10% in den vergangenen 12 Monaten aufgegeben haben und das Warenhaus Wertheim eine seiner fünf Verkaufsetagen noch in diesem Monat schließt.“ Bereits zu diesem Zeitpunkt zeigten sich die Probleme des Kaufhauses überdeutlich: War es bislang als eigenständiges Vollsortiment-Warenhaus geführt worden, erfolgte nun eine Zurückstufung als Anschlußhaus an die Essener Innenstadtfiliale. Was Beobachter längst vermutet hatten, konnte die BBE-Unternehmensberatung im Januar 1976 dann auch empirisch nachweisen: Grundlage für die Hertie-Investition war ein auf 100.000 Einwohner prognostizierter Einzugsbereich des Steeler Hauses. Die BBE reduzierte diese Prognosen nun auf rund 60.000 Einwohner und sah dementsprechend ein durch die Sanierungsplanung bedingtes Einzelhandelsflächenüberangebot in Steeles Innenstadt, das sie mit ca. 20.000 m² bezifferte. Ein Gutachten der Prisma-Unternehmensberatung, das die Hertie-Konzernzentrale in Auftrag gegeben hatte, wies darauf hin, daß dieses reduzierte Kaufkraftpotential in Steele noch zusätzlich äußerst geringe Abschöpfungsquoten aufwies. Die Neue Ruhr Zeitung kommentierte daraufhin: „Nun sieht es so

aus, als habe das Warenhaus, als es sich auf den Zukunftsoptimismus der Stadtplaner verließ, auf Sand gebaut.“

Geringe Abschöpfungsquoten und schwierige Verhältnisse aller Steeler Einzelhändler weisen deutlich auf die Folgen der Flächensanierung hin: Erst seit 1974/75 trat die Stadterneuerung überhaupt in ihre Aufbauphase ein – bis dahin prägte Abbruch den Stadtteil. Für die Investitionsentscheidung Herties ganz wesentliche Plandetails wie das modernisierte Verkehrssystem, die Anbindung der Oststadt oder die Fußgängerzone in Steeles Altstadt nahmen erst am Ende der 70er Jahre Gestalt an und konnten nicht vor 1982/83 abgeschlossen werden – für Wertheim und viele kleinere Einzelhändler war das eindeutig zu spät. Daß sich ständig wechselnde Verkehrsführungen, provisorische Straßenbefestigungen, Abbruchhäuser und Trümmergrundstücke unmittelbar auf den Einzelhandelsstandort Steele auswirkten, stellte 1975 auch eine Image-Analyse heraus: Mit 60% aller Nennungen wurde nicht nur der Faktor Auswahl/Angebot negativ bewertet. Überdurchschnittlich schlecht schnitt auch die Einkaufsatmosphäre ab: Hier äußerten sich 41% aller Befragten negativ. Und obwohl 60% aller Befragten aus Steele stammten, glaubten sie andere Einkaufsplätze schneller oder leichter erreichen zu können. Die Gutachter sahen sich sogar gezwungen, die Stadt Essen zur Beseitigung des „erheblichen Straßenschmutzes“ aufzufordern.

Als die Schließung des Warenhauses dann im Oktober 1978 publik wurde, waren sich alle Kommentatoren einig, daß es in erster Linie die verzögerte Stadtsanierung war, die neben den Problemen des gesamten Hertie-Konzerns zur Geschäftsaufgabe geführt hatte. WDR und Essens Einzelhandelsverband versäumten nicht, auch auf die schwierige Lage der übrigen mittelständischen Einzelhändler in Steele hinzuweisen. Allerdings ging während dieser öffentlichen Diskussion der wesentliche Grund für das Scheitern des Steeler Wertheim-Hauses unter: Es waren vor allem die viel zu optimistischen Zukunftsprognosen der 60er Jahre, die zu dieser Fehlinvestition des Hertie-Konzerns geführt hatten – Prognosen, die sowohl Hertie, als auch Essens Planungsbürokratie für ihre damaligen strategischen Entscheidungen zu funktionalisieren wußten. Entgegen aller ursprünglichen Prognosen mußten alle Beteiligten 1983 zur Kenntnis nehmen, daß die von den Flächensanierern gewünschte Expansion des Steeler Einzelhandels nicht stattgefunden hatte: Vielmehr prägten beschleunigte Konzentration und Stagnation das Bild. So sank gegenüber 1965 die Zahl der Steeler Einzelhandelsbetriebe von 224 auf 171, während sich die Nettogeschäftsfläche von ursprünglich 46.000 auf nunmehr 40.000 m² reduzierte. Auch die Zahl der Beschäftigten sank von 1.044 auf rund 700 im Jahr 1983. Und hatte man noch 1973 mit einem zusätzlichen Einzelhandelsflächenbedarf von fast 13.000 m² gerechnet, standen nun 15.000 m² leer. Für beide Akteure erwies sich die Expansionsphase der 60er Jahre nun als Altlast: Hertie endete nach einer langen Phase der Dauersanierung unter dem Dach des Essener Karstadt-Konzerns. Und in Essens Stadtverwaltung und Kommunalpolitik wollte seit Ende der 70er Jahre niemand mehr etwas von Flächensanierungsmaßnahmen wissen: Sie hatten sich als überteuertes und sozial hochproblematisches Lösungskonzept entpuppt, das gesellschaftlich nicht mehr konsensfähig war. In Steeles 30jährige Stadtsanierung flossen öffentliche und private Investitionen von rund einer Milliarde DM – ein Umgang mit öffentlichen Mitteln, der sicherlich zur heute bedrohlichen Haushaltssituation der Stadt Essen beitrug. Über die Folgekosten ist nichts bekannt.

Von der „Volksgemeinschaft“ zur „Gemeinschaft der Volkswagenfahrer“ Konsumgesellschaftliche Aspekte, die USA und der Wiederaufstieg von Volkswagen nach dem Zweiten Weltkrieg¹

von Christian Kleinschmidt, Bochum

Die Wirtschaftsgeschichte, speziell die Unternehmensgeschichte, und auch die Technikgeschichte weisen ein gemeinsames Defizit auf: Sie haben sich bislang vornehmlich auf die Produktionsperspektive und zu wenig auf die Konsumtionsperspektive konzentriert.² Umgekehrt läßt die sozialhistorisch orientierte Konsumforschung die unternehmens- und technikhistorische Perspektive vermissen.³ In einem sind sich jedoch alle Teildisziplinen einig: Wenn von Massenproduktion und Massenkonsum gesprochen wird, so kommt man an der Rolle der USA nach dem Zweiten Weltkrieg nicht vorbei. Entscheidende amerikanische Impulse wirkten auf dem Gebiet der Markt-Orientierung und der Durchsetzung der Markt-Wirtschaft. Dort gab es wenig eigene Vorbilder. Mit Blick auf die Massenproduktion in der Automobilindustrie läßt sich schon für die Zwischenkriegs- und Kriegszeit eine starke Amerikaorientierung beobachten,⁴ doch erst die Entwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg mit der Umstellung von Verkäufer- auf Käufermärkte zwang die Unternehmen zu einer Abkehr von der bislang dominierenden Produktionsorientierung hin zu einer stärkeren Markt- und Verkaufsorientierung unter zunehmender Berücksichtigung von Fragen des Wettbewerbs, der Verkaufsförderung, der Werbung, und des Marketing. Die USA waren auf diesem Gebiet insofern Vorbild, als es in keinem anderen Land bereits in den 40er Jahren vergleichbar ausgeprägte Strukturen einer Markt- und Konsumgesellschaft gab. Eine Rückorientierung auf die Weimarer Republik - die ebenfalls noch keine Konsum- oder marktorientierte Gesellschaft darstellte - bot für deutsche Unternehmer wenig Anregungen. Für die Automobilindustrie entpuppten sich die Massenmotorisierungspläne des Nationalsozialismus, bei denen dem Volkswagen ja im Rahmen der DAF-Volksgemeinschaftsideologie die zentrale Rolle zugeordnet war, trotz der Überlegungen für eine umfangreiche Verkaufsorganisation und ein breites Kundendienstnetz weniger als Vorboten einer modernen Konsumgesellschaft denn als Propagandainstrument. Der Übergang zu einer wirklichen Markt- und Kundenorientierung erfolgte schließlich erst in den 50er Jahren. Erste Vorboten lassen sich bereits ab Ende der 40er Jahre ausmachen. So gab es bei VW über Heinrich Nordhoff mehrere Bezugspunkte und Verbindungen in die USA - und auch wieder zurück. Es sind dies zum einen die persönlichen Erfahrungen Nordhoffs zur amerikanischen Automobilindustrie seit Ende der zwanziger Jahre, die frühen Kontakte Nordhoffs als VW-Generaldirektor in die USA nach dem Zweiten Weltkrieg aufgrund des wachsenden Bedarfs des Unternehmens an Dollar und Know-How, die da-

¹ Der Beitrag erscheint im Rahmen eines von der Volkswagen-Stiftung finanzierten Projektes über die „Wahrnehmung ausländischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1980“.

² Wolfgang König, Produktion und Konsumtion als Gegenstände der Geschichtsforschung, in: Günter Bayerl; Wolfhard Weber (Hg.): Sozialgeschichte der Technik. Fs. für Ulrich Troitzsch, Münster 1998, S. 38

³ vgl. Arne Andersen, Der Traum vom guten Leben. Alltags- und Konsumgeschichte vom Wirtschaftswunder bis heute, Frankfurt-New York 1997; Michael Wildt, Vom kleinen Wohlstand. Eine Konsumgeschichte der fünfziger Jahre, Frankfurt 1996; Hannes Siegrist; Hartmut Kaelble; Jürgen Kocka (Hg.): Europäische Konsumgeschichte. Zur Gesellschafts- und Kulturgeschichte des Konsums (18. bis 20. Jahrhundert), Frankfurt-New York 1997.

⁴ im Falle Volkswagen s. dazu Hans Mommsen; Manfred Grieger, Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich, Düsseldorf 1996, S. 250 ff.

durch bedingte Notwendigkeit des Exports von Automobilen nach den USA und schließlich die Gründung von Volkswagen of America (VWoA) und die Nutzbarmachung der dortigen Erfahrungen für den deutschen Markt.

Heinrich Nordhoff wurde 1899 als Sohn eines Bankbeamten geboren und studierte Schiffs- und Maschinenbau an der TH Charlottenburg, bevor er Mitte der 20er Jahre als Konstrukteur für Flugzeugmotoren bei BMW anfang. Dann zog es ihn in die USA und zur Automobilindustrie. Er wollte gern in einem amerikanischen Automobilunternehmen arbeiten und bewarb sich 1929 bei Nash Motors. Da er dort nicht erfolgreich war, versuchte er, wenigstens bei einem amerikanischen Unternehmen in Deutschland unterzukommen und kam so zur Kundendienstabteilung bei Opel/Rüsselsheim. Nordhoff vertrat schließlich Opel im RDA-Komitee beim Volkswagen-Projekt und ging 1936 zu Opel/Brandenburg. 1942 wurde er Vorstandsmitglied in der inzwischen rein deutschen Adam Opel AG. Das hatte mittelfristig und nach Kriegsende zur Folge, daß GM - nachdem das Unternehmen wieder die Federführung bei Opel übernommen hatte - Nordhoff nach 1945 als ehemaligen Mitverantwortlichen in der deutschen Rüstungsindustrie entließ. Kurzfristig übernahm er zwar noch die Kundendienstabteilung bei einer Hamburger Opel-Generalvertretung, aber seine Karriere bei GM war damit beendet. Am 1.1.1948 wurde Nordhoff zum Generaldirektor bei Volkswagen bestellt.⁵ Nordhoffs Wunsch nach einer Karriere bei einem US-Autohersteller war nicht in Erfüllung gegangen - seine Amerikaorientierung aber blieb.

1948, das Jahr seines Amtsantritts bei VW, war auch das Jahr der Währungsreform, nach Nordhoff das wichtigste Ereignis auf dem Wege des Erfolgs von VW, denn Transportmittel waren gefragte Produkte auf dem Weg dorthin. Arthur Railton, ehemaliger US-Journalist und späteres Vorstandsmitglied bei VWoA, beschrieb die Lage folgendermaßen: „Geschäftsinhaber mit leeren Regalen und vollen Bankkonten wollten Transportmittel kaufen, nicht nur privat, sondern auch für ihr Geschäft“. Volkswagen-Händler konnten diesen Bedarf befriedigen, und so kamen massenweise Aufträge ins Werk.⁶ Die steigende Nachfrage erforderte Kapazitätserweiterungen, und das „bedeutete amerikanische Maschinen und viele amerikanische Dollar, die für diese Investitionen benötigt wurden“.⁷ Die Dollar mußten allerdings erst einmal erwirtschaftet werden, und da dazu der Verkauf an die aufstrebenden Geschäftsleute ebenso wenig ausreichte wie die Massenkaukraft der Deutschen insgesamt zu Beginn der 50er Jahre, orientierte sich Nordhoff auch in dieser Frage nach den USA, die er als möglichen Absatzmarkt für den Volkswagen betrachtete.

Für den Export in die USA mußte allerdings die einfache, geradezu spartanische Ausstattung des VW verbessert werden (Polsterung, verstellbare Vordersitze, Scheibenwischer mit zwei Geschwindigkeiten, Chromleisten, Fahrtrichtungsanzeiger, besser aussehendes Lenkrad).⁸ Trotz zahlreicher gegenteiliger Erwartungen wurde der VW in den 50er Jahren in den USA schließlich ein Verkaufsschlager und zu Beginn der 60er Jahre konnten in den USA sogar mehr Volkswagen verkauft wer-

⁵ Lutz-Ulrich Kubisch, Ohne Blitz kein „Blitzkrieg“. Heinrich Nordhoff und seine Karriere vom Opel-Rüstungsmanager zum Wolfsburg-Käfer-König, in: Ich diene nur der Technik. Sieben Karrieren zwischen 1940 und 1950, 1995, S. 115 ff.

⁶ Arthur Railton, Der Käfer. Der ungewöhnliche Weg eines ungewöhnlichen Automobils, Pfäffikon 1985, S. 129

⁷ ebd., S. 133.

⁸ ebd., S. 137.

den als in der Bundesrepublik. Der VW-Mythos wurde in den ersten beiden Nachkriegsjahrzehnten somit in den USA ebenso stark geprägt wie in Deutschland selber. Heinrich Nordhoff profitierte von dem Mythos, an dessen Schöpfung er wesentlich beteiligt war und durch den er selbst schließlich auch zu einem Mythos stilisiert wurde. Dazu trugen die Erfolge in den USA wesentlich bei. 1958 erhielt er als erster Ausländer und als erster Automobilhersteller den von amerikanischen Ingenieurvereinigungen vergebenen „Sperry-Preis“. Zu diesem Anlaß hielt er eine Rede in New York, in der er geschickt die vermeintlichen Erwartungen einer amerikanischen Zuhörerschaft nach einer Erfolgsstory im Sinne etwa der Tellerwäscher-Geschichte bediente. Nordhoffs Variante anläßlich der Preisverleihung lautete folgendermaßen: „Als ich mir die Aufgabe stellte, diese zerstörte Fabrik auf eine Produktion großen Umfangs zu bringen, war ihr Fabrikat selber noch voller Unzulänglichkeiten, und der Wagen war das, was man ein ‘häßliches Entlein’ nennt. Wie in solchen Situationen üblich, hatte ich auch das zweifelhafte Vergnügen, von vielen Seiten mit wohlmeinenden Ratschlägen bedacht zu werden; man sagte mir, ich sollte doch nicht so dumm sein, mir den Hals bei diesem hoffnungslosen Unternehmen zu brechen, und ich sollte vor allem ganz schnell den Namen, die Konstruktion, und überhaupt alles an dem Wagen ändern. Aber ich hatte zu viel zu tun, um auf diese Ratschläge zu hören.“⁹ Nordhoff blieb also standhaft, und das trug nicht zuletzt zum Erfolg des Volkswagen bei, glaubt man seinen Schilderungen. Vier Jahre später wurde Nordhoff von Carl H. Hahn, der inzwischen zum Chef von VWoA ernannt worden war, im Rahmen einer USA-Reise anläßlich der Produktion des 1 Mio. Käfers auf einer Pressekonferenz mit folgenden Worten vorgestellt: „We asked You to come here to meet a man who has done more to revolutionize thinking about the automobile than any man since Henry Ford. This man, the president of Volkswagen, took the job in 1948 of rebuilding a destroyed organization“.¹⁰ Hatte Nordhoff selbst wenige Jahre zuvor seinen Erfolg auf die geringen Veränderungen am VW zurückgeführt, so galt er nun als Revolutionär des Automobils. Diese Inszenierungen zeigen, daß die deutschen Autohersteller auch einiges auf dem Gebiet der PR von den Amerikanern gelernt haben.

Zurück zu der Ausgangsthese, daß der Erfolg von VW nicht nur auf dem Gebiet der Produktion und der Technik basierte, sondern ebenso sehr auf dem Gebiet des Verkaufs, der Werbung und des Marketing, wo der amerikanische Einfluß bei VW deutlich ablesbar ist. Eine wesentliche Rolle spielte dabei schon Ende der 40er Jahre die VW-Verkaufsorganisation und der Kundendienst, wobei Nordhoff einmal mehr auf seine amerikanischen Kundendienstverfahren vor und unmittelbar nach dem Krieg zurückgreifen konnte und schließlich, so Railton, eine „fast religiöse Einstellung gegenüber der Kundendienstabteilung“ entwickelte.¹¹ In diesem Zusammenhang wurde bereits 1948 ein „Volkswagen-Informationsdienst“ ins Leben gerufen, der zunächst in primitiver, vervielfältigter Form an die VW-Händler verteilt wurde. Das Händler- und Vertragsstätten-Netz wurde rasch ausgebaut, nachdem es eine entsprechende Einrichtung in den 30er und 40er Jahren zunächst nicht gegeben hatte: „Es gab auch keine Verkaufsorganisation, denn den Vertrieb sollte ja ursprünglich die DAF übernehmen. Ich war vor allem entschlossen, dem Volkswagen den besten Kundendienst der

⁹ Auto-Museum Volkswagen, H. Nordhoff, The Volkswagen – it’s past and it’s futur. For presentation at the Sperry Award Meeting November 13, 1958, in: Volkswagen information Nr. 41, 1959, S. 22.

¹⁰ Auto-Museum VW. USA-Reise Prof. Dr. Nordhoff anläßl. des 1 Mio. VW, 13.-27.10.1962. Mr. Hahn’s statements introducing Nordhoff to the Press Conference, 17.10.1962 .

¹¹ Railton, Der Käfer, S. 138.

Welt zu geben...“¹² Überlegungen für Kundendienst- und Serviceeinrichtungen hatte es allerdings auch bei der DAF gegeben, diese bauten jedoch weitgehend auf dem Selbsthilfegedanken auf. Noch 1939 war ein Netz von etwa 2.000 Kundendienststellen geplant, welches allerdings an den Realitäten der zivilen Produktion vorbeigedacht war und schließlich zu Werkstätten und Ersatzteillagern für die Wehrmacht umfunktioniert wurde. Unter britischer Militärbesetzung richtete Ivan Hirst 1947 ein Kundendienstnetz ein, welches zunächst für alliierte Kunden gedacht war.¹³ Spätestens seit dem Amtsantritt Nordhoffs und der Währungsreform geriet der deutsche Absatzmarkt ins Blickfeld und damit eine entsprechende Verkaufsorganisation und Kundendienstbetreuung, die somit erstmals auf den zivilen Massenbedarf ausgerichtet war. Die Verkaufs-Organisation bestand 1947 aus 10 Hauptverteilern, 14 Händlern und war noch ohne jede Vertragswerkstatt. Bereits 2 Jahre später gab es 16 Generalvertretungen, 31 Großhändler, 103 Händler und 84 Werkstätten, die mit VW Verträge abgeschlossen hatten, und Mitte der 60er Jahre waren es bundesweit schließlich weit über 2.000 Vertragswerkstätten.¹⁴ Der „VW-Informationsdienst“ wurde auch zu einem Sprachrohr für Nordhoff, mit dem er sich wiederholt (auch persönlich) an die Händler wandte. Schon in der ersten Ausgabe vom August 1948 hieß es: „Wenn sich die Volkswagen augenblicklich auch noch sehr leicht verkaufen, so ist es doch schon an der Zeit, sich ernsthafte Gedanken über die Zukunft zu machen.“ Wie wichtig in diesem Zusammenhang die Einrichtung eines guten Kundendienst sei, zeige sich in den USA. Die amerikanischen Verhältnisse „sind auch für uns in Deutschland nicht minder wertvoll und interessant“. So zeige eine Gallup-Umfrage hinsichtlich des Zweitwagen-Kaufs in den USA, daß nur 39% der Zweitwagen bei der gleichen Händlerfirma gekauft würden, da die Kunden oft unzufrieden mit dem Kundendienst seien.¹⁵ An Zweitwagen war zwar in Deutschland noch nicht zu denken zu einer Zeit, als die meisten Deutschen sich noch nicht einmal einen Erstwagen leisten konnten, aber der Blick nach „drüben“ bedeutete eine Vorausschau auf Konsumverhältnisse, wie sie in ein paar Jahren auch in Deutschland zu erwarten waren.

Nordhoff wandte sich nicht nur an die Händler, sondern auch an die Konsumenten selber, wobei eine direkte Beziehung zwischen Produzent und Konsument für diese Zeit und für deutsche Verhältnisse (Verkäufermarkt) noch ungewöhnlich war. Ein von Nordhoff unterschriebener Brief an jeden Käufer eines VW begann mit den Worten : „Ich begrüße Sie in der Gemeinschaft der Volkswagenfahrer...“¹⁶

Während Nordhoff viel Sinn für ein gutes Verhältnis zum Konsumenten aufbrachte, hatte er für das Thema Werbung nur wenig Gespür. Werbung spielte dementsprechend bis Ende der 50er Jahre bei Volkswagen in Deutschland, wie auch auf dem größten VW-Absatzmarkt, den USA, nur eine geringe Rolle. Dies änderte sich erst mit dem Eintritt Carl H. Hahns in die Unternehmensleitung bei VWoA. Dabei zeigt sich, wie stark neben dem Einfluß der strukturellen Rahmenbedingungen (Markt- und Absatzverhältnisse, Konjunktur etc.) auch einzelne Personen bzw. Personenkonstellationen gestalterisch auf die Unternehmenspolitik einwirken und die bisherige Praxis verändern konnten. Gleichzeitig liefert das Beispiel der Konstellation Nordhoff/Hahn ein Gegenargument zu

¹² Auto-Museum VW, Nordhoff, Rede Sperry-Preis, S. 22.

¹³ Mommsen; Grieger, Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter, S. 120, 335 f., 966, 975 f.

¹⁴ Auto-Museum, Kundendienst/Verkauf 1948/49; Vortrag Dr. Feuereissen/VerkaufsleiterVW.

¹⁵ ebd., zit. nach VW -Informationsdienst Nr.1, 1.8.1948.

¹⁶ VW-Automuseum, Kundendienst/Verkauf 48/49, Werbebrief H. Nordhoff.

der gängigen Vorstellung einer „alten“ und „neuen“ Unternehmergegenerationen, die unterschwellig dem Modernisierungsparadigma verpflichtet ist - nach dem Motto: ältere Generation - ältere Managementmethoden - jüngere Generation - neue Methoden. Demgegenüber läßt sich jedoch in den Unternehmen häufig eine Art Vater-Sohn-Verhältnis in den Vorstandsetagen beobachten, bei dem es zu einer „Vererbung“ von Erfahrungen, Ansichten und Einschätzungen über Managementmethoden kommt, also eher zu einem Lernprozeß der Generationen als zu einem Generationenkonflikt. Nordhoff und Hahn war schließlich die starke Amerikaorientierung gemeinsam; Nordhoff machte Hahn zum Chef von VW of America, und beide trugen wesentlich dazu bei, aus dem ‚urdeutschen‘ Volkswagenwerk einen - wie Wellhöner sagt - „multinationalen Konzern nach amerikanischem Vorbild“¹⁷ zu formen.

Carl H. Hahn, 1926 als Sohn von Carl Hahn, einem österreichischen Ingenieur und Mitbegründer der Auto-Union, in Sachsen geboren, war Kriegsteilnehmer, studierte VWL und BWL, promovierte 1952 und absolvierte noch im gleichen Jahr ein Volontariat bei Fiat in Turin, wo er erstmals auch mit amerikanischen Management- und Produktionsmethoden konfrontiert wurde, da Fiat noch aus der Vorkriegszeit gute Kontakte zu Chrysler hatte und von dort u.a. technisches Know-How (Serienfertigung) übernahm. 1953 arbeitete Hahn für ein Jahr bei der OECD, und zwar bei der europäischen Produktivitätszentrale, wo er u.a. mit der Herstellung von Unternehmenskontakten in die USA beschäftigt war. 1954 kam Hahn 28jährig als Assistent von Nordhoff zu VW und brachte es innerhalb von 4 Jahren zum Chef von VWoA.¹⁸

Im Unterschied zu anderen Mitarbeitern von VWoA war Hahn sehr anpassungsfähig und wurde schnell „noch amerikanischer als viele seiner amerikanischen Mitarbeiter“.¹⁹ Er lernte schnell und gut Englisch, beschäftigte sich mit Marketing und der Einführung von Computern und widmete sich intensiv der Werbung, zusammen mit Helmut Schmitz, den er als Werbeassistenten aus Deutschland mitgebracht hatte. Der VW verkaufte sich zu der Zeit auch ohne Werbung glänzend, aber es war absehbar, daß er von amerikanischen Unternehmen Konkurrenz auf dem Kleinwagenmarkt bekommen sollte. Tatsächlich brachten Detroit Automobilmfirmen im Jahr 1959 die ersten amerikanischen Kleinwagen auf den Markt. Wohl nicht zufällig fällt in dieses Jahr auch die Kontaktaufnahme Hahns mit der Werbeagentur Doyle Dane Bernbach (DDB), die als junge Agentur bis dahin vornehmlich Werbung für ein amerikanisches Kaufhaus gemacht hatte, jedoch durch Originalität und Witz in der Werbung auffiel. 1961/62 schrieb DDB eine VW-Werbung für den Käfer, die den Unterschied zwischen deutschen und amerikanischen Werbeerfahrungen deutlich macht. Die Vorgehensweise, Werbung von einer Agentur einzukaufen, ist ebenfalls auf amerikanische Vorbilder zurückzuführen. Die neue VW-Zeitungswerbung erschien, so ein Beispiel, ohne Abbildung, statt dessen mit einer großen weißen Fläche und der Unterschrift: „We won't have anything to show You in our new models.“ In Wolfsburg war man entsetzt und fragte, wie man eine so teure Werbung einkaufen könne ohne auch nur ein Bild zu zeigen. Viele Händler, selbst in den USA beschwerten sich, daß es keine Werbung gebe wie ‚Buy one today‘ o.Ä., während DDB argumentierte, daß jede

¹⁷ Volker Wellhöner, „Wirtschaftswunder“, Weltmarkt, Westdeutscher Fordismus. Der Fall Volkswagen, Münster 1996, S. 18. Wellhöners Arbeit konzentriert sich ansonsten auch vornehmlich auf die Produktionsperspektive.

¹⁸ Interview Carl H. Hahn 20.2.1998.

¹⁹ Railton, Der Käfer, S. 167.

ihrer Anzeigen genau das meinte, ohne es aber auch nur ein einziges Mal auszusprechen. Auch die VW-Verantwortlichen in Wolfsburg ließen sich nach und nach von der amerikanischen VW-Werbung überzeugen, und schließlich sah die deutsche VW-Werbung genauso aus wie die amerikanische, stark inspiriert durch DDB.²⁰

Das Beispiel VW und DDB zeigt, daß auch auf dem Gebiet der Werbung der amerikanische Einfluß in den 60er Jahren sehr groß war, daß neue Ideen, eine neue Sprache (Umgangssprache), neue Stilelemente und Witz in der deutschen Werbung Einzug hielten, die sich bis dahin in der eher biederen deutschen Werbung noch nicht durchgesetzt hatten. Dazu brauchte es Personen, die wie Hahn und Schmitz diesen neuen Methoden gegenüber aufgeschlossen waren und sie trotz der Bedenken aus Wolfsburg zunächst in den USA, später dann auch in Deutschland einführten und durchsetzten. Im Falle von DDB war die Beziehung zu VW besonders eng, was auch darin zum Ausdruck kam, daß Hahns Assistent Schmitz später von VWoA zu DDB wechselte, die schließlich eine Agentur in Düsseldorf eröffnete und von dort die deutsche Werbung „amerikanisierte“.

Wie sein Aufstieg war auch der Niedergang des Käfers eng mit dem amerikanischen Markt verknüpft. Eine in der Öffentlichkeit betonte, jedoch kaum den Realitäten entsprechende, Rolle spielten dabei u.a. bewußte Strategien von Konkurrenten, die auf die mangelnde Sicherheit des Käfers anspielten, oder auch die Thematisierung des NS und die Rolle Hitlers bei Gründung des VW-Werkes. Dies konnte jedoch den Erfolg des Käfers in den USA nicht ernsthaft in Frage stellen. Entscheidender für die sich abzeichnende Krise waren, unabhängig von den Konkurrenten, die steigenden Automobil-Sicherheitsvorschriften in den USA, neue Abgas-Normen, die vorgeschriebene Größe der Blink- und Rückleuchten oder eine andere Gestaltung der Windschutzscheibe, die zwar alle von VW aufgegriffen und im „Super-Käfer“ des Jahres 1973 umgesetzt wurden, jedoch gleichzeitig hohe Kostenbelastungen für VW bedeuteten. „Alles in allem haben amerikanische Vorschriften - allerdings unabsichtlich -“, so Railton, „den Tod des Käfers eingeleitet“.²¹ Hinzu kamen makroökonomische Ursachen wie die Entscheidung der damaligen US-Regierung, den Dollar floaten zu lassen, was zu einer Aufwertung der DM führte und damit die Exportchancen von VW zusätzlich verschlechterte. Doch war wohl auch insgesamt die Ein-Produkt-Unternehmensstrategie (sieht man vom Transporter/Bully ab) Ende der 60er/Anfang der 70er Jahre überholt, ebenso wie die zentralistisch ausgerichtete Unternehmensorganisation, die bis zu Nordhoffs Tod stark auf dessen Person ausgerichtet war. Es gab also mehrere Faktoren, die zum Niedergang des Käfers in den USA beitrugen, wobei die (z.T. politisch bedingten) Veränderungen auf dem US-Markt jedoch eine zentrale Rolle spielten und schließlich auch auf den deutschen Markt übergriffen.

Die Darstellung der starken US-Bindung bei Volkswagen könnte schließlich ergänzt werden um die Behauptung, die Krisenüberwindung bei Volkswagen sei ebenfalls mit Hilfe amerikanischen Einflusses erfolgt, und zwar in Gestalt der US-Unternehmensberatungsfirma McKinsey&Company, die 1969 ein erstes Gutachten über den „Aufbau einer flexiblen Konzernstruktur für langfristiges Wachstum“ erstellte. Dies führt möglicherweise zu weit und soll an dieser Stelle nicht ausführlich diskutiert, sondern lediglich mit einem kurzen Hinweis erwähnt werden. Ein solches Vorgehen der

²⁰ Auto-Museum VW, Volkswagen of America. Small Wonder, Rev. Ed. Insert No. 54, New Chapter 11, A Matter of Taste; um Mitte der 60er Jahre, Railton, Der Käfer, 170 ff, 176.

²¹ Railton, Der Käfer, S. 206.

Inanspruchnahme externer Unternehmensberatung war nicht auf VW beschränkt, hier trafen sich zwei unterschiedliche Entwicklungsstränge. Zahlreiche deutsche Großunternehmen hatten noch die Rezession der Jahre 1966/67 vor Augen und befanden sich gleichzeitig aufgrund des zunehmenden Wachstums auf dem Weg zu einem multinationalen Konzern, sodaß die Notwendigkeit einer organisatorischen Neuordnung offensichtlich war. Amerikanische Beratungsfirmen drängten gleichzeitig massiv auf den europäischen und deutschen Markt und boten ihre Dienste zu einem für sie günstigen Zeitpunkt an. Sie erstellten Analysen, Gutachten und Strategievorschläge, die sich oftmals sehr ähnelten. Im Falle VW hieß es bei McKinsey: „Bei der heutigen Marktlage kann sich der Konzern in der weiteren Expansion nicht auf die gleiche Basis wie in der Vergangenheit stützen.“²² Notwendige Änderungen sollten u.a. auf folgende Bereiche abzielen:

- Schaffung neuer Verantwortungsbereiche unterhalb der Führungsebene (Dezentralisierung)
- Erweiterung der Produktionspalette
- Bildung von Gruppen (Divisionalisierung)
- stärkere Marktorientierung.

In der Tat sind diese Vorschläge in den folgenden Jahren aufgegriffen worden. Neue Verantwortungsbereiche wurden geschaffen, neue Marketingkonzepte entwickelt und neue Produkte eingeführt (z.T. durch Aquisition/Audi) - der amerikanische Einfluß war also auch hier unübersehbar.

VW hat viel in und von den USA gelernt. Als „Amerikanisierung“ möchte dies aber selbst Carl H. Hahn nicht verstanden wissen, denn das hieße seiner Meinung nach, die eigenständigen Erfahrungen und Entwicklungen, vor allem im Bereich der Automatisierung, zu wenig zu würdigen.²³

Hahn selbst war bis 1972 Vertriebschef und Vorstandsmitglied bei VW und wäre wohl nach Nordhoffs Tod im Jahr 1968 gern dessen Nachfolger geworden, schied jedoch dann nach Differenzen mit dem neuen Vorstandsvorsitzenden Leiding aus dem Konzern aus und wurde schließlich Vorstandsvorsitzender bei der Continental Gummiwerke AG in Hannover, wo er seine VW-Erfahrungen und sein Credo „von anderen zu lernen“ in ein bis dahin „abgeschlossenes Unternehmen“ einbrachte, wobei die damit verbundene Öffnung der damals angeschlagenen Continental AG sicherlich bei der Krisenüberwindung half.²⁴ 1982 wurde Hahn dann doch noch VW-Vorstandsvorsitzender und brachte auch hier aus dem Vorgängerunternehmen Know-How mit - diesmal aber japanischen, denn die Amerikaner waren in der Auto- wie auch in der Gummiindustrie inzwischen auf dem Weltmarkt weit ins Hintertreffen geraten. Die „amerikanische“ wurde von der „japanischen Herausforderung“ abgelöst - auch bei Volkswagen.

²² Auto-Museum VW, McKinsey & Company, Inc., Aufbau einer flexiblen Konzernstruktur für langfristiges Wachstum, Volkswagenwerk AG, Sept. 1969.

²³ Interview Hahn 20.2.1998.

²⁴ Zur Continental-Geschichte jüngst Paul Erker, Wachsen im Wettbewerb. Eine Zeitgeschichte der Continental AG, Düsseldorf 1996

Struktur und Semantik der Wirtschaftselite des Ruhrgebiets 1930 bis 1970

Ein Forschungsprojekt der Fritz-Thyssen-Stiftung

von Stefan Unger

Im Herbst dieses Jahres lief am Zentrum für interdisziplinäre Ruhrgebietsforschung (ZEFIR) der Ruhr-Universität ein auf zweieinhalb Jahre angelegtes und von der Fritz Thyssen Stiftung finanziertes Forschungsprojekt zur lange Zeit vernachlässigten Geschichte der wirtschaftlichen Führungsschicht des Ruhrgebiets an. Geleitet wird das von mir bearbeitete Projekt von Werner Plumpe, darüber hinaus konnten Prof. Petzina, Prof. Tenfelde und Prof. Faulenbach für die wissenschaftliche Begleitung gewonnen werden.

Ausgangspunkt des Vorhabens ist die Feststellung, daß der Kenntnisstand über die mittelfristige Entwicklung der einst sehr mächtigen und machtbewußten wirtschaftlichen Führungsgruppe des rheinisch-westfälischen Industriegebiets als bemerkenswert unbefriedigend bezeichnet werden muß. In besonderem Maße mangelt es hier an Studien, welche über die einzelbiographische Perspektive hinausgehen und auch die nichtmontanindustriellen Wirtschaftszweige zum Gegenstand machen. Bedingt ist dies nicht zuletzt auch dadurch, daß die Beschäftigung mit der gesellschaftlichen Elite in den zurückliegenden Jahrzehnten kaum zu den „Modethemen“ der sozialhistorischen Forschung zählte, die sich vielmehr seit den siebziger Jahren verstärkt der Erforschung gesellschaftlicher Unterschichten zuwandte. Zugespitzt formuliert wissen wir deshalb heute mehr über das Leben der Bergarbeiter als über jenes der Bergwerksdirektoren. Hier soll die vorgeschlagene Untersuchung ansetzen. Geplant ist dabei insbesondere die Kombination von empirischer Rekonstruktion des Sozialprofils der regionalen Wirtschaftselite mit einer hermeneutischen Bestimmung von Elitensemantik, -habitus und -mentalität.

Das im folgenden kurz vorgestellte Projekt ist gedacht als Bestandteil eines umfassenderen, im weiteren zu entwickelnden, Forschungsdesigns zur Geschichte der Oberschichten des Ruhrgebiets im 20. Jahrhundert. Sein konkreter Gegenstand ist die Struktur und Semantik der Wirtschaftselite des Ruhrgebiets zwischen 1930 und 1970, d.h. die Entwicklung einer regionalen Führungsgruppe zwischen der Weltwirtschaftskrise und dem Beginn der sozial-liberalen Ära. Gefragt wird nach den mittelfristigen Änderungen der strukturellen Zusammensetzung dieser sozialen Gruppe, nach der Entwicklung von Medien und Formen ihrer Selbstdarstellung sowie der Fremdwahrnehmung in der Öffentlichkeit. Letztlich sollen damit Ergebnisse zum Verhältnis der Entwicklung dieser drei Dimensionen vor dem Hintergrund und in der Auseinandersetzung mit den veränderten politischen Bedingungen, sozialen Verhältnissen und ökonomischen Strukturen erzielt werden. Angestrebt wird ein Beitrag zur Sozial- und Mentalitätsgeschichte einer wirtschaftlichen Teilelite im lange Zeit füh-

renden deutschen Industriegebiet, das sich zum Ende des Untersuchungszeitraums in einem tiefgreifenden ökonomischen Strukturwandel befand.

Die Arbeitshypothese der Untersuchung knüpft an die Beobachtung an, daß das Ruhrgebiet seit den siebziger Jahren eine „elitenfreie Zone“ darstellt. Allerdings bezieht sich dies vor allem auf die Ebene der Elitensemantik, da in der öffentlichen Rede und den Diskursen der Region „die Elite“ nicht bzw. äußerst selten auftaucht. Andererseits besitzt auch das heutige Ruhrgebiet in objektiv-funktionaler Hinsicht selbstverständlich eine wirtschaftliche Führungsschicht, d. h. einen abgrenzbaren Personenkreis, der mit ökonomischen Leitungsfunktionen betraut ist. Zur Erklärung dieses offensichtlichen Widerspruchs wird vermutet, daß unter dem Nationalsozialismus eine soziale, kulturelle und semantische Zurückdrängung der traditionellen regionalen Wirtschaftselite, die durch ein ausgeprägtes Machtbewußtsein und ihren Führungsanspruch charakterisiert war, einsetzte. Strukturell bedingte dieser Prozeß letztlich ein Einebnen der bisherigen Mobilitätsbarrieren und eine Ablösung traditioneller sozialer durch moderne Funktionseliten. Dieser Prozeß setzte sich unter den Bedingungen der Bundesrepublik fort, wobei möglicherweise aufgrund verschiedener Faktoren (Entflechtung, Montankrise, Gründung der Ruhrkohle AG, „Sozialdemokratisierung“ des Reviers, Montanmitbestimmung) eine Beschleunigung erfolgte. In bezug auf ihre Struktur und Semantik wäre die Bundesrepublik gegenüber dem Dritten Reich damit nicht durch eine Kontinuität der Eliten, sondern vielmehr durch eine *Kontinuität des säkularen Elitenwandels* charakterisiert.

Nachvollziehen lassen sich diese Veränderungen vor allem auch anhand der generationellen Zäsuren: Als gegen Ende der sechziger und zu Beginn der siebziger Jahre die erste wirtschaftliche Führungsschicht der Bundesrepublik abtrat, handelte es sich um eine Generation, die sowohl im nationalen Längsschnitt als auch im internationalen Vergleich durch eine relativ offene soziale Rekrutierung charakterisiert war: Was ihre soziale Herkunft anging, war diese westdeutsche Wirtschaftselite vergleichsweise nicht-elitär. Der überwiegende Teil der betreffenden Alterskohorte hatte während des Dritten Reichs sein Studium, den Eintritt in das Berufsleben und seine ersten Karriereschritte durchlaufen. Offensichtlich führten die Mobilitätsstrukturen des NS und demographische Faktoren in Verbindung mit dem großen Arbeitskräftebedarf dazu, daß die potentiellen Führungskräfte jener Jahre einer breiteren sozialen Basis als noch im Kaiserreich und der Weimarer Republik entstammten. Im Dritten Reich und vor allem unter den Bedingungen der Kriegswirtschaft gelang dieser Generation der Aufstieg bis zu oberen Hierarchieebenen, der sie im „Wirtschaftswunder“ der fünfziger Jahre zum Einrücken in die Führungsetagen prädestinierte. Begünstigt wurde dies in der Nachkriegszeit durch den Umstand, daß insbesondere im Ruhrgebiet viele Spitzenpositionen vakant waren und damit günstige Bedingungen für die Mitglieder der „zweiten Reihe“ vorherrschten, sofern sie durch ihre Tätigkeit unter dem nationalsozialistischen Regime nicht allzu kompromittiert waren. Offensichtlich gingen diese von den deutschen Sonderbedingungen geprägten Karriere- und Rekrutierungsmuster auch mit einer neuen, respektive weithin nicht existenten, öffentlichen Elitensemantik bzw. einem spezifisch defensiv-funktionalen Elitenhabitus einher. Für das Ruhrgebiet bedingten diese allgemeinen Wandlungsprozesse aufgrund der vormals dominierenden, machtbewußten und eine offensive Elitensemantik vertretenden, Führungszirkel der Montanindustrie einen besonders tiefgreifenden Einschnitt. Im Ergebnis verschwanden letztlich die lange Zeit für das Ruhrgebiet so charakteristischen, konservativ und autoritär geprägten „Generaldirektoren“ und „Industriekapitä-

ne“ der Schwerindustrie. Da auch die Führungsgruppen der „modernen“, verarbeitenden Industrien und Dienstleistungen scheinbar keinen mit den vormaligen „Herren aus dem Westen“ vergleichbaren Hegemonialanspruch - und folglich auch kein vergleichbares semantisches Elitenpotential - entfalteteten, war damit dem weitgehenden Abtreten der wirtschaftlichen Oberschicht aus dem öffentlichen Raum der Weg bereitet.

Im Anschluß an diese Überlegungen verfolgt das Projekt folgende Erkenntnisziele, die gleichzeitig die Untersuchungsebenen definieren: 1) Die quantitativ-statistische Rekonstruktion des Sozialprofils der Wirtschaftselite des Ruhrgebiets (*Sozialstrukturanalyse*); 2) Die Analyse der Muster, Medien und Formen der Selbstdarstellung der wirtschaftlichen Führungsschicht in bezug auf ausgewählte Aussagefelder (*Binnenperspektive*); 3) Die Analyse der Muster, Medien und Formen der gesellschaftlichen Fremdwahrnehmung und -beschreibung der Wirtschaftselite (*Außenperspektive*). Den Schwerpunkt des Projekts bilden die auf die Elitensemantik abzielenden Untersuchungsebenen zwei und drei, während die erste Untersuchungsebene vor allem dazu dient, eine präzise Grundlage für die folgenden Arbeitsschritte zu schaffen. Unter der in diesem Kontext zentralen Kategorie der *Elitensemantik* sollen dabei verfestigte, selbstreflexive Redeweisen verstanden werden. Diese Redeweisen sind nicht zufällig, sondern gruppieren sich um spezifische, eingespielte Begriffssysteme und folgen bestimmten Regeln. Der Rekonstruktion dieser Regeln und Begriffssysteme - sowie ihrer Veränderung - gilt das Interesse des zweiten und dritten Untersuchungsabschnitts. Prinzipiell liegt dem Vorgehen die Annahme zugrunde, daß diese Selbst- und Fremdbeschreibungen zwar einerseits Ausdruck der „objektiven“ gesellschaftlichen Strukturen sind, diese andererseits aber durch die sprachlich kodifizierte Wahrnehmung der sozialen Schichtung überhaupt erst konstituiert bzw. aktualisiert wird. Vorgesehen ist hier, die Aussagen zu einigen wenigen Themenfeldern exemplarisch zu analysieren:

- a) Gesellschaftsbild, gesellschaftspolitische Leitvorstellungen und „Philosophie“ der Wirtschaftselite.
- b) Aussagen zu Geschichte, Legitimation, „Berufung“ und Funktion der Wirtschaftselite. Nicht zuletzt soll hiermit untersucht werden, aus welchem ökonomischen, sozialen oder kulturellen Kapital semantisch die hegemoniale Position der Elite abgeleitet wurde. Zu fragen ist sodann, ob in den Stellungnahmen die Wirtschaftselite zum Repräsentanten des Allgemeinwohls bzw. des Gesamtinteresses der Region stilisiert wird.
- c) Distinktionsmuster der Wirtschaftselite des Ruhrgebiets, d.h. Formulierungen, welche die Außengrenzen der sozialen Gruppe abstecken, indem sie definieren, wer nicht als zugehörig betrachtet wird.
- d) Aussagen zur Zukunft der Region Ruhrgebiet und zur erwarteten bzw. favorisierten Rolle der Wirtschaftselite in der Region.

Methodisch basiert dieser Untersuchungsschritt auf einer hermeneutischen Textanalyse, wobei sich eine - noch näher zu überprüfende - Anlehnung an das Instrumentarium der Diskurstheorie und der Begriffsgeschichte als vorteilhaft erweisen könnte.

Thematisiert werden sowohl die wirtschaftlichen Führungsgruppen des Montanbereichs als auch der verarbeitenden Industrie sowie der Dienstleistungen, um die bisherige Konzentration der Forschung auf die Vertreter von Kohle und Stahl zu vermeiden und gleichzeitig breitere Vergleichsperspektiven zu eröffnen. Das Forschungsprojekt kann sich auf eine reichhaltige Materialbasis stützen, die neben archivalischen vor allem auch ein breites Spektrum veröffentlichter Quellen umfaßt. Nach dem bisherigen Stand der Überlegungen werden im Zuge der Projektbearbeitung vor allem folgende Materialien herangezogen werden: Publierte statistische Studien und Unterlagen, unternehmens- und personenbezogene Nachschlagewerke, Unternehmens- und Verbandsfestschriften, biographische und nicht-biographische Monographien von Industriellen, wirtschaftsnahe Fachzeitschriften und Organe der populären Presse sowie schließlich Archivquellen (Bergbauarchiv Bochum, Westfälisches Wirtschaftsarchiv, Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv Köln, Archiv der Thyssen AG, Historisches Archiv Krupp).

AKKU-JAHRESTAGUNG

„Historische Transformationsprozesse der Staaten Mittel- und Osteuropas in der Unternehmensperspektive“

am 8./9. Oktober 1998 in Dresden

Nachdem AKKU seine erste Jahrestagung 1990 zur Unternehmensgeschichte der Bundesrepublik und der DDR und 1994 im Ostteil Berlins zur Frage betrieblicher Innovationen sowie der Forschung und Entwicklung in Unternehmen durchgeführt hatte, vollzog der Arbeitskreis in diesem Jahr nun erstmals den Schritt in die neuen Bundesländer, um sich mit den Transformationsprozessen in der ehemaligen DDR wie auch in Polen und Tschechien auseinanderzusetzen. Mit organisatorischer Unterstützung des Hannah-Arendt-Instituts in Dresden und einer großzügigen finanziellen Zuwendung der Volkswagen AG fand die Tagung unter Teilnahme deutscher, polnischer und tschechischer Historiker, Politikwissenschaftler und Soziologen in den Räumen der Dresdener Dreikönigs-Kirche statt.

Das Einführungsreferat hielt Frau Prof. Dr. Melanie Tatur von der Universität Frankfurt/Main, die, einerseits ausgehend von einem institutionenökonomischen und „Property Rights“-Ansatz nach dem Verhältnis von Kapitalismus und Demokratisierungsmöglichkeiten, andererseits ausgehend

von der Demokratietheorie nach der Effizienz demokratischer Institutionen fragte und vor diesem Hintergrund die Auflösung sozialistischer Regime in Ungarn, Polen und Tschechien und die Hervorbringung unterschiedlicher Muster und Ausprägungen transformierter kapitalistischer Gesellschaftsordnungen idealtypisch darstellte. Melanie Tatars Referat stellte somit eine Art Referenzbeitrag mit hohem Abstraktionsgrad dar, auf den sich die nachfolgenden, stärker empirisch-historischen Beiträge und vor allem die Diskussionen bezogen.

Dag Krienen und Dr. Stefan Unger analysierten am Beispiel der DDR-Schiffbau- bzw. Stahlindustrie jeweils zwei Transformationsprozesse, und zwar den Neuaufbau nach 1949 (beide Industriezweige waren vor 1945 auf dem Gebiet der ehem. DDR kaum vorhanden) sowie die Transformation von der sozialistischen Staatswirtschaft in die kapitalistische Marktwirtschaft 40 Jahre später. Dag Krienen zeigte am Beispiel der DDR-Schiffbauindustrie deren Abhängigkeit von der Sowjetunion und die nicht zuletzt damit zusammenhängende große Exportabhängigkeit der Branche, die schließlich auch im Zuge der zweiten, marktwirtschaftlichen, Transformation bei der Eingliederung in den Weltmarkt ein belastendes Erbe darstellte. Durch entsprechende Anpassungsleistungen auf dem Gebiet der Beschäftigten-, Hersteller-, Kunden- und Lieferantenstruktur, mit Hilfe von Subventionen, Privatisierungen und umfangreichen Entlassungen konnten die ehemaligen Standorte der DDR-Schiffbauindustrie nicht nur gehalten werden, sie sind in Form sog. Kompaktwerften heute sogar auf dem Weltmarkt konkurrenzfähig und verfügen über ein solides Auftragspolster.

Stefan Unger stellte in seinem Beitrag stärker die Frage nach dem Gegenstand und der methodischen Annäherung an eine unternehmensorientierte Transformationsforschung, wobei er die Erosion des Unternehmensbegriffs für die Zeit der DDR-Planwirtschaft hervorhob. Die doppelte Transformation müsse demnach den jeweiligen Übergang vom privaten Unternehmen zum VEB und wieder zurück zum privaten Unternehmen und die damit verbundenen Anpassungsprozesse bzw. die Verarbeitung von extremer Umweltkomplexität, möglichst also in einem intertemporären Vergleich, begrifflich fassen. Der vergleichende Ansatz böte sich auch für unterschiedliche Unternehmen und Branchen an. Hier stehe die Forschung noch am Anfang.

In der dritten Sektion standen die Transformationsprozesse von Unternehmen der Tschechoslowakei bzw. der Tschechischen Republik mit dem Schwerpunkt Skoda im Vordergrund. Ausgehend von der Einbindung der Skoda-Werke in die deutsche Kriegswirtschaft und den sowjetischen Interessen an dem Unternehmen nach 1945 zeigte Dr. Manfred Grieger (Volkswagen AG) in seinem Beitrag deutliche Kontinuitätsmomente im Bereich der Personal- und Produktionspolitik sowie von Mentalitätsstrukturen innerhalb des Unternehmens auf, was schließlich in die These mündete, daß die Integration von Skoda in die Kriegsmobilisierung nach 1939 aufgrund struktureller Ähnlichkeiten die Integration in die Planwirtschaft nach 1948 deutlich erleichtert habe.

Prof. Dr. Klaus Kocks von der Volkswagen AG problematisierte in seinem Beitrag über „Die ‘so genannte’ demokratische Transformation von Skoda“ den Demokratisierungsbegriff, der im Zusammenhang mit der Entwicklung von Unternehmen unter kapitalistischen Marktbedingungen nur als ein Rückzug des Unternehmens aus der paternalistischen Fürsorge, wie sie in totalitären Regimen üblich ist, einerseits, und der Respektierung des Primats der Politik andererseits, verstanden werden dürfe. Das Kerninteresse des Unternehmens, und dies zeige sich auch am Beispiel der Akquisition

von Skoda durch Volkswagen, bildete die Eroberung von Marktanteilen und der Reorganisation und Anpassung von Skoda an den globalen Wettbewerb, der zwar nicht frei von Problemen, aber in-merhin bis heute vergleichsweise erfolgreich verlaufen sei.

In der vierten und letzten Sektion der Tagung widmeten sich Dr. Hubert Schneider (Univ. Bochum) und Prof. Dr. Jerzy Holzer (Univ. Warschau) den Transformationsprozessen in Polen. Hubert Schneider betonte das Erbe des Krieges, die große Bedeutung bzw. Tradition des staatlichen Einflusses auf die polnische Industrie sowie die gewaltigen Kriegszerstörungen, die den Wiederaufbau stark belasteten, sowie die Rolle der Sowjetunion beim Wiederaufbau, etwa im Falle von Lizenzen und Konstruktionen, die in dem Transformationsprozess nach dem Zweiten Weltkrieg strukturprägend für zahlreiche Industriezweige wie z.B. den Schiffs- und Maschinenbau waren und durchaus mit dem Begriff der „Sowjetisierung“ gekennzeichnet werden können.

Im Falle des zweiten Transformationsprozesses hob Jerzy Holzer die Bedeutung der Nachfrage für die Entwicklung zweier unterschiedlicher Industriezweige wie dem Traktoren- und dem Automobilbau hervor. Während im Falle des Traktorenbaus die Nachfrage nach 1989/90, nicht zuletzt wegen des sukzessiven Rückgangs der Bedeutung des Landwirtschaftssektors rückläufig war und den Hersteller „URSUS“ hart traf, der sich daraufhin zu einem „Bollwerk“ gegen die Transformation und den Übergang zur Marktwirtschaft entwickelte, profitierte die Automobilindustrie durch die - wenn auch langsame - Entstehung einer sozialen Mittelschicht, durch veränderte Kaufkraftmöglichkeiten und Konsummuster von einer steigenden Nachfrage nach Automobilen, die schließlich auch den Transformationsprozeß unterstützte.

Jerzy Holzers Beitrag bestätigte, so machte auch die Abschlußdiskussion unter der Leitung von Dr. Lutz Budraß deutlich, daß sich die Betrachtung einer langfristigen Perspektive und die Berücksichtigung von Kontinuitäten sowie der „doppelten Transformation“ als besonders fruchtbar erweise, daß es jedoch zugleich noch erhebliche Forschungsdesiderate und insbesondere einen Mangel an empirischen, unternehmensnahen Fallbeispielen gebe, als daß auf diesem Gebiet bereits gesicherte Aussagen getroffen werden könnten.

Die Tagungsergebnisse sollen in Buchform in der AKKU-Schriftenreihe veröffentlicht werden.

Christian Kleinschmidt

NEUE LITERATUR

Brandes, Dieter: Konsequent einfach. Die ALDI-Erfolgsstory, Campus Verlag Frankfurt / New York, 2. Auflage 1998, 270 Seiten, DM 68

„Wo ALDI ist, da brummt der Laden.“

Dieter Brandes, Diplom-Kaufmann, war langjähriger Geschäftsführer und seit 1975 Mitglied des Verwaltungsrats bei ALDI-Nord. Seit 1993 arbeitet er als Unternehmensberater und ist für Discountprojekte in Italien, der Türkei und Malaysia tätig. Auf diesem Erfahrungshintergrund legt Brandes ein Buch über die Entwicklung, Struktur, Managementmethoden und Unternehmenskultur eines der größten und ältesten bundesrepublikanischen Discountunternehmen mit heute 3.000 Filialen vor.

Nach einem kurzen einführenden „Miniporträt“ tritt Brandes in eine dreischrittige Analyse ein, an deren Ende die wichtigsten Thesen jeweils kurz in farblich abgehobenen Blöcken zusammengefaßt werden. Teil 1 beleuchtet die Unternehmenskultur und diskutiert dabei das Aufkommen des „Mythos ALDI“. Die Ideologie der Einfachheit verdeutlichen hier Ausführungen über die Tugenden Askese (etwa in Ladenausstattung und Arbeitsplatzgestaltung), Qualitätsüberwachung und persönlichem Führungsstil oder Fragen von Einkaufs- und Kundenpolitik. Teil 2 über „Organisation und Führung“ behandelt Credos wie Dezentralisation und Delegation, Linienorientierung oder die Marktanalyse mit Hilfe des „Tests in drei Läden“. Im 3. Teil „Geschäftsprinzipien“ geht es hauptsächlich um niedrige Preise, hohe Qualität und den Umgang mit Kunden und Lieferanten. Abschließend folgt der obligatorische Ausblick in die Zukunft und ein Einblick in die Auslandsaktivitäten des Konzerns. Eingestreute Exkurse über Planzahlen, Direkte Produkt-Rentabilität, Efficient Consumer Response und Category Management sollen diese von habgierigen Beraterfirmen feilgebotenen Konzepte als alte Hüte denunzieren, die von den einfach-genialen Albrechts seit langem selbstverständlich genutzt werden. Besonders interessant erscheint in diesem Zusammenhang die Einschätzung, daß ALDI vielleicht „das japanischste Unternehmen Deutschlands“ ist.

Die Textteile des Buches sind aus kurzen, plakativen Unterkapiteln zusammengefügt, die jeweils Einzelaspekte in bildhaft pointierter Sprache abhandeln. Die darin enthaltenen Statements werden von den zugehörigen Zwischenüberschriften sehr gut schlaglichtartig auf den Punkt gebracht. Eine kritische Position nimmt Brandes dabei in der Regel nur gegenüber Mitbewerbern des Albrecht-Konzerns ein. Dennoch sind die, wenn auch faktisch nur wenig fundierten, Vergleiche mit Unternehmen wie Lidl oder Penny durchaus erhellend. Innerhalb der Kapitel vermengt er erzählende, aus eigener Erfahrung stammende, mit analysierend betriebswirtschaftlich argumentierenden Elementen. In den betriebswirtschaftlichen Erläuterungen gewinnt die Darstellung deutlich an Souveränität und Klarheit. Immer wieder auftauchende Aspekte, wie etwa die Sortimentspolitik, haben dabei leider eher die Funktion von Wiederholungen als die eines roten Fadens. Die Verwendung von klassischen Zitaten (Seneca, Brecht und Ghandi) erhöht, wenngleich ungewollt, den Unterhaltungswert der Lektüre ungemein. Anmerkungsapparat und Literaturverzeichnis lassen mit einem Umfang von jeweils einer Seite zu wünschen übrig.

Interessante Interna, die sich auf harte Fakten beziehen – etwa langfristige Gewinnentwicklungen – darf der Leser nicht erwarten. Lediglich Einzelargumente werden zum Teil mit Zahlenreihen belegt. Diese Quellen beruhen allerdings oft nur auf Schätzungen des Autors. Allerdings gehört es laut Brandes ebenfalls zur Strategie des Unternehmens, selbst den eigenen Mitarbeitern keinen Einblick in die Gesamtlage zu gewähren, woraus sich die allgemein in der Literatur seltene und spekulative Berichterstattung erklärt.

Bei diesem Werk handelt es sich weder um schnöde Beraterliteratur noch um ein wirtschaftswissenschaftliches Lehrbuch. Vielmehr ist „Konsequent einfach“ die engagierte, aus persönlicher Erfahrung heraus entstandene subjektive Darstellung eines erfolgreich praktizierten Unternehmenskonzeptes. Dabei schlüsselt Brandes im Verlauf der Arbeit die ungeheure Tragweite einzelner Grundprinzipien (Sortimentspolitik) plausibel auf.

Trotz der formalen und stilistischen Mängel ist dieses Buch lesenswert. Ein einfacher Grund besteht darin, daß es sich um das erste größere Werk handelt, das sich seit langem überhaupt mit dem „Phänomen ALDI“ beschäftigt. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß es sich um eines der wenigen extrem verschwiegenen, personenorientiert geführten Großunternehmen handelt. Zweitens ist die Praxisnähe des Autors von Bedeutung: er behandelt und reagiert auf Fragen, die uns in der theoretischen Diskussion sehr vertraut sind. Seine Wahrnehmung, Interpretation und Umsetzung des Begriffs der Unternehmenskultur ist in dieser Hinsicht ebenso bedenkenswert, wie die Rezeption japanischer Management Methoden (Kanban-Prinzip = „Ist was weg, muß was hin“) und die Verwendung des beinahe als überholt geltenden Harzbuger Modells. Drittens ist nach Brandes abschließender These nur dann das Überleben des Konzerns im Discount-Marktkampf gesichert, wenn die Herausforderung der Zukunft „konsequent einfach zu bleiben“ erkannt wird. Gerade dies ist in der derzeitigen Situation (Generationswechsel in der Führungsebene, Beginn eines „Wertewandels“ in Bezug auf die tradierte Unternehmenskultur) nicht gesichert, wobei eine strategische Differenz zwischen der Nord-Gruppe (die „Essener“) und der Süd-Gruppe (den linientreuen „Mülheimern“) besteht. Insgesamt ist das Erfolgsprinzip Einfachheit kein ALDI-spezifisches Phänomen, sondern bietet in diversen Branchen als „strategy of simplification“ (Scania, Ikea) durchaus Vergleichsmöglichkeiten.

Jens Scholten

Köhler, Friedrich W.: Zur Geschichte der Warenhäuser. Seenot und Untergang des Hertie-Konzerns, Frankfurt/Main 1997, 240 Seiten, DM 39,80

„Management by Blue-Jeans: An den entscheidenden Stellen sitzen Nieten.“ Diese Sottise bringt die Kernthese der Arbeit Friedrich W. Köhlers zur jüngeren Geschichte des Warenhaus-Konzerns Hertie bereits auf den Punkt: Es ist dies im wesentlichen eine Geschichte der gescheiterten Modernisierungs- und Sanierungskonzepte – ein Scheitern, das vor allem Personen anzulasten sei.

Die Wiege des Hertie-Konzerns liegt in Gera. Dort gründete Oscar Tietz 1882 ein Textilgeschäft, das nach seinem Finanzier und Onkel unter „Hermann Tietz“ firmierte (daher auch die Abkürzung Hertie). Große Auswahl bei niedrigen Preisen, Barzahlung und Festpreise, Direkteinkauf bei Fabriken und spektakuläre Verkaufsaktionen, fehlender Kaufzwang und umfangreiches Serviceangebot – das Geschäftskonzept ging auf und ermöglichte ein rasantes Wachstum zum Warenhaus-Filialbetrieb. Nach stetiger Expansion war der Tietz'sche Konzern in den zwanziger Jahren mit rund 300 Mio. Mark Umsatz größtes europäisches Unternehmen im Eigenbesitz. Von der Weltwirtschaftskrise schwer angeschlagen, wurde der Familienbetrieb schon 1934 Opfer der nationalsozialistischen „Arisierungspolitik“: Gegen eine minimale Entschädigung mußten sich die Tietz-Erben aus dem Unternehmen zurückziehen. Ihre Nachfolge trat Georg Karg an, dem es gelang, Hertie zu sanieren und bis zum Beginn des Zweiten Weltkriegs sämtliche Geschäftsanteile aus den Händen eines Bankenkonsortiums zu erwerben.

Die Nachkriegsgeschichte Herties wird von Georg Karg dominiert. Der Konzern war dabei bis weit in die 70er Jahre hinein regelrecht zur Expansion gezwungen: 80% aller Immobilien lagen 1945 in der russischen Besatzungszone oder waren vollständig zerstört. 1952 übernahm Hertie daher den Konkurrenten Wertheim, gründete die Bilka und kaufte die Frankfurter Hansa AG auf: Bis 1960 wurden 35 neue Filialen eröffnet. Beim Tod Georg Kargs 1972 verfügte Hertie über insgesamt 101 Filialen und setzte über drei Milliarden Mark um. Obwohl der Fortbestand des Unternehmens durch Stiftungsgründungen zumindest erbrechtlich sichergestellt war, erwies sich der Wegfall der dominierenden Unternehmerfigur doch als Problem: Hans-Georg Karg versuchte zwar, in die Fußstapfen seines Vaters zu treten, der Aufbau einer effizienten und von Einzelpersonen unabhängigen Unternehmensleitung scheiterte jedoch gründlich. Hertie verpaßte es, auf veränderte Nachfragestrukturen und neue Konkurrenzsituationen zu reagieren. Trotz umfangreicher Stilllegungsmaßnahmen seit Ende der 70er Jahre gelang es nicht, im Kerngeschäft Warenhaus nachhaltige Rentabilität herzustellen. Seit Anfang der 80er Jahre befand sich Hertie damit in einer Phase erfolgloser „Dauersanierung“, an deren Ende 1994 die Übernahme durch den Karstadt-Konzern stand.

Köhlers Darstellung konzentriert sich auf diese Dauersanierung zwischen 1985 und 1994 – die hundertjährige Vorgeschichte wird ebenso knapp abgehandelt wie die Eingliederung Herties in den Karstadt-Konzern. Es wird deutlich, daß bei Hertie ohne Gesamtkonzept an der Sanierung gearbeitet wurde: So kam es neben dem Rückzug (Schließung unrentabler Filialen) gleichzeitig zur Diversifikation (Aufkauf von Einzelhandelsketten, v.a. Unterhaltungselektronik) und sogar zur Expansion (Kauf der unrentablen Quelle-Warenhäuser). Dieses Maßnahmenbündel wurde begleitet von einem radikalen Kostenmanagement einerseits und einem aufgeblähten Verwaltungsapparat andererseits, dem nur durch externe Beratungsgesellschaften beizukommen war.

Köhlers Analyse stützt sich in erster Linie auf Insider-Wissen, denn in den Bereichen Unternehmensplanung und Beteiligungscontrolling (zuletzt als Vorstandsreferent) war der gelernte Kaufmann und Betriebswirt selbst von 1978 bis 1996 für Hertie tätig. Hier zeigen sich aber auch bereits die Grenzen dieser Arbeit: Die Unternehmensentwicklung wird nur sehr selten vor dem Hintergrund empirischer Angaben referiert. Einen wissenschaftlichen Anmerkungsapparat gibt es nicht. Und die Literatur, die Köhler anführt, umfaßt neben einigen betriebswirtschaftlichen Titeln im wesentlichen

Aufsätze aus Zeitschriften des Einzelhandels sowie Artikel aus Tageszeitungen und Managementmagazinen.

Außerdem wird schnell deutlich, daß das Ziel dieses Werkes vor allem eine Abrechnung Köhlers mit dem Mißmanagement der Hertie-Konzernleitung ist. Zwar gelingt es ihm eindrucksvoll, die in der ex post-Sicht oft haarstreubenden Fehlentscheidungen und Versäumnisse des Hertie-Vorstands aufzulisten. Er macht ebenso eindrucksvoll deutlich, daß häufig genug in arroganter Weise gegen besseres Wissen gehandelt wurde, daß es an Warnungen seitens der Controller ebensowenig gefehlt hat wie an skeptischen Fragen der Fachpresse. Dem Autor gelingt es jedoch nicht, dieses unternehmerische Verhalten nachvollziehbar und verständlich zu machen oder gar zu erklären.

Ansatzweise wird zwar jeweils auf Fragen der Organisationsstruktur, des Führungsstils, der Unternehmenskultur, auf Rechtsform und Eigentumsstruktur hingewiesen. Letztendlich hat Köhler freilich nur eine Erklärung für dieses dauerhafte Mißmanagement: Personen sind schuld. Nach dem Tod Georg Kargs ging die allgegenwärtige Führungspersönlichkeit verloren. Danach waren die falschen Leute am falschen Platz, handelten gemäß ihrer Eitelkeit, spielten ihre charakterlichen Defizite gegeneinander aus und bereicherten sich schließlich an ihrem Unternehmen. Derartige Erkenntnisse sind nun wahrlich nicht innovativ.

Tim Schanetzky

Daimler-Benz Classic, Max-Gerit von Pein (Hg.): Die große Automobilgeschichte von Mercedes-Benz. Die multimediale Enzyklopädie aller Typen und Modelle. CD-ROM, München: United Soft Media Verlag, 1998, DM 79,90

Mit dem Zwang zur chronologischen Darstellung geht die papierene Unternehmensgeschichte einen ständigen Kompromiß ein: Synchroner Zusammenhänge von unterschiedlichen Feldern der historischen Unternehmenspolitik müssen in Einzelkapiteln, nacheinander abgehandelt werden, und die Reihenfolge ist immer eine Prioritätensetzung. Dieser Zwang wird mit den neuen Medien aufgelöst: Die CD-ROM bietet zumindest technologisch die Möglichkeit, sich simultan und synoptisch in verschiedenen Zusammenhängen gleichzeitig zu bewegen, zumindest aber zwischen verschiedenen Einzelgeschichten hin- und her zu klicken.

Der Einzug des neuen Mediums in die Unternehmensgeschichte ist daher weit mehr als die Popularisierung von ernsthafter Wissenschaft. Es eröffnet sich hier die Chance zu komplexeren Modellen der Unternehmensgeschichte, zumal Bilder und sogar Filme mit Textstücken kombiniert werden können. Langer Text ist allerdings die Sache der neuen Medien nicht. Diese sind optische Medien durch und durch. Ein Vergleich zwischen wissenschaftlichen schriftlichen Abhandlungen und dergestalt virtuellen Thematisierungen ist in jeder Hinsicht zwecklos. Die an dieser Stelle gewählte, und unseres Erachtens einzig sinnvolle Form der Auseinandersetzung mit den neuen Medien der Unternehmensgeschichte muß sich dagegen auf die Frage der von ihnen ausgehenden methodischen

Horizontenerweiterung richten und auf die Frage der sinnvollen Materialergänzung einer papierenen Wissenschaft.

Die unternehmenshistorische CD-ROM von Daimler-Benz ist vom Selbstverständnis her ein historischer Typenkatalog. Auf der Grundlage einer Datenbank lassen sich die technischen Daten von „allen“ Produkten des Konzerns abrufen, wobei nur die Pkw durchgängig mit Bildern vertreten sind, die Lkw teilweise, die Flugzeugmotoren gar nicht. Geordnet wird diese Autoflut anhand eines Zeitstrahls, der sich – und dies ist aus historiographischer und medientheoretischer Sicht sehr interessant – zu so etwas wie dem organisierenden Medium aller multimedialen CD-ROM entwickelt hat: Das papierene Gehirn (so könnte man philosophisch formulieren), benötigt zur Verarbeitung der Komplexität einer CD-ROM einen Rückgriff in die traditionellen Ordnungssysteme und dieser Rückgriff ist in den aller meisten Fällen, nicht nur im Fall der Unternehmensgeschichte, ein historischer. Auch in der Daimler-Benz CD-ROM werden daher die historischen Mercedes-Modelle mit historischen Standardereignissen über eine Zeitachse verbunden. Die Unternehmensgeschichte stellt sich also letztlich in drei Schichten dar: Die politische, kulturelle und technische Geschichte der Gesellschaft, darunter eine automobilspezifische Geschichte, in deren Rahmen auch beeindruckende Aufnahmen der historischen Autorennen eingeschaltet sind, und dann die eigentliche Produktgeschichte mit der erwähnten Typen-Datenbank.

Kritisch anzumerken ist indes, daß die drei Ebenen der CD-ROM wenig verknüpft sind, nicht einmal von den Pkw-Typen zu den Lkw-Typen kann man wechseln, ohne ins Hauptmenü zurückzugehen. Die politischen Ereignisse sind überhaupt nicht kommentiert und werden mit den Produkten nicht verbunden, obwohl sich sehr interessante Verknüpfungen beispielsweise zwischen der Politikgeschichte und den gepanzerten Sonderanfertigungen des Mercedes 600 doch vergleichsweise mühelos ergeben hätten. So ist zu konstatieren, daß die neuen Möglichkeiten des neuen Mediums der Unternehmensgeschichte nicht genutzt wurden. Vermutlich war vom Unternehmen mit der CD-ROM auch nie ein Beitrag zur Unternehmensgeschichte angestrebt; um so überraschender ist es, daß die Benutzung derartiger Produkte doch immerhin inspirativ auch für die Unternehmensgeschichte wirkt.

Jan-Otmar Hesse

Manfred Grieger; Klaus Völkel: Das Außenlager „Annener Gußstahlwerk“ (AGW) des Konzentrationslagers Buchenwald. Hrsg. von der Stadt Witten. Der Stadtdirektor, Stadtarchiv, Essen 1997, 96 S., 19,80 DM

Bei der vorliegenden Publikation handelt es sich nicht um ein umfangreiches Werk über ein Außenlager des KZ-Buchenwald, sondern eher um eine Broschüre, die am Beispiel eines Werkes der zum Verbund der Vereinigte Stahlwerke AG gehörenden Ruhrstahl AG die Zusammenarbeit zwischen Industrie und NS-System beleuchtet.

Von den knapp 100 Seiten des Buches entfallen mehr als die Hälfte auf den Abdruck von Quellen und Dokumenten. Der verbleibende Textteil unterteilt sich in vier Abschnitte, wobei der erste einen Überblick über das KZ-System und die Kriegswirtschaft, die drei anderen genauere Einblicke in das Außenlager „Annener Gußstahlwerk“ geben. Ungewöhnlich für einen sich offensichtlich an ein breiteres Publikum richtenden Band ist die breite Quellenbasis von elf Archiven und mehreren Interviews. Deren Auswertung ergab, daß die im Annener Gußstahlwerk seit 1944 beschäftigten KZ-Arbeiter unter schlechter Ernährungslage, Mangelkrankheiten und brutaler Behandlung zu leiden hatten, wobei von den ursprünglich 700 Häftlingen 30 zu Tode kamen.

Die schlechte Ernährungslage und die darauf zurückzuführende mangelnde Leistungsfähigkeit der Häftlinge führten auf Initiative des Generaldirektors der Vereinigte Stahlwerke AG, Vögler, zu Großversuchen über die Ernährungslage von Häftlingen bei der Ruhrstahl AG, an denen 860 KZ-Arbeiter beteiligt waren und die von Prof. Heinrich Kraut vom Kaiser-Wilhelm-Institut für Arbeitsphysiologie in Dortmund durchgeführt wurden (s. dazu auch einen Aufsatz von Dietrich Eichholtz in Ulrich Herberths Buch „Europa und der Reichseinsatz“, Essen 1991).

Dies bedeutete auf der einen Seite eine zunehmende „Ökonomisierung des KZ-Wesens“ und eine „Dehumanisierung der menschlichen Arbeitskraft“. Wenn, wie die Autoren betonen, der Praxis der Annener Gußstahlwerke auf diesem Gebiet „etwas Durchschnittliches“ zukam, so läßt sich andererseits aus den Ergebnissen dieser und anderer Publikationen schließen, daß trotz aller Grausamkeiten die Überlebenschancen in den bei der Industrie angesiedelten Außenlagern für KZ-Häftlinge besser waren als in den Hauptlagern. Dies ist sicherlich kein Trost für die Überlebenden und schon gar kein Verdienst der Industriellen oder der Wissenschaftler vom Schlage Heinrich Krauts, die mit der SS zusammenarbeiteten - Schindler und Beitz gehören hier zu den wenigen Ausnahmen - sondern eine sachliche wissenschaftliche Feststellung: Die Irrationalität der NS-Massenvernichtung in den KZ-Hauptlagern fand nicht unbedingt eine Entsprechung in den ökonomischen Zielen der Industrie, die auf der Verwertung von Arbeitskraft basierten. Nicht die „Vernichtung durch Arbeit“, sondern die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit - allerdings unter inhumanen Bedingungen und z.T. unter Inkaufnahme von Todesopfern - war das Ziel zahlreicher Unternehmen.

Christian Kleinschmidt



IMPRESSUM

Akkumulation. Informationen des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte, im Februar 01.

Herausgegeben vom Vorstand des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte e.V., c/o Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Fakultät für Geschichtswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum, 44780 Bochum. Fax: 0234/7094-464.

Redaktion: Lutz Budraß und Jan-Otmar Hesse. An dieser Ausgabe arbeiteten ferner mit: Ulrich Pfister, Frank Grauer, Christian Kleinschmidt, Tim Schanetzky, Stefan Unger, Jens Scholten. Akkumulation wird Mitgliedern des Arbeitskreises kostenfrei zugesandt. Das Abonnement von vier Ausgaben kostet DM 20. Bankverbindung: Konto-Nr. 333 070 59 bei der Sparkasse Bochum, BLZ 430 500 01.

ISSN-Nr. 1436-0047