

**Unverkäufliche Leseprobe**



**Peter Hayes**

**Geschäfte im Schatten des Holocaust**

Deutsche Großunternehmen im Dritten Reich

2026. 268 S.

ISBN 978-3-406-84288-7

Weitere Informationen finden Sie hier:

<https://www.chbeck.de/39929814>

Peter Hayes

**GESCHÄFTE  
IM SCHATTEN DES  
HOLOCAUST**



Peter Hayes

# **GESCHÄFTE IM SCHATTEN DES HOLOCAUST**

---

*Deutsche Großunternehmen  
im Dritten Reich*

*Aus dem Amerikanischen  
von Martin Richter*

**C.H.Beck**

Der Text ist im englischen Original unter dem Titel «Profits & Persecution.  
German Big Business in the Nazi Economy and the Holocaust»  
2025 bei Cambridge University Press erschienen.  
© Peter Hayes

© Verlag C.H.Beck GmbH & Co. KG, München 2026  
Wilhelmstraße 9, 80801 München, [info@beck.de](mailto:info@beck.de)  
Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.  
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werks  
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.  
[www.chbeck.de](http://www.chbeck.de)  
Umschlaggestaltung: Kunst oder Reklame, München  
Umschlagabbildung: Arbeiter in der Fabrikhalle der AEG, Berlin, 1937,  
Foto: ullstein bild/ullstein bild  
Satz: Janß GmbH, Print- und Digitalmedien, Pfungstadt  
Druck und Bindung: Pustet, Regensburg  
Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier  
Printed in Germany  
ISBN 978 3 406 84288 7



verantwortungsbewusst produziert  
[www.chbeck.de/nachhaltig](http://www.chbeck.de/nachhaltig)  
[produktsicherheit.beck.de](http://produktsicherheit.beck.de)

**Zum Gedenken an Annyong und Maebe,  
die mir dieses Buch zu schreiben halfen,  
und an Volt,  
für immer und ewig.**

**«Motiv ändert die Wirkung nicht.»**

**Otto von Bismarck**



# Inhalt

|                                            |          |
|--------------------------------------------|----------|
| <b>Einleitung und Danksagung . . . . .</b> | <b>9</b> |
|--------------------------------------------|----------|

## Teil I

---

### **Prolog, 1918–1933**

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 1. Pfadabhängigkeit . . . . . | 19 |
| 2. Ambivalenz . . . . .       | 34 |

## Teil II

---

### **Autarkie und Rüstung, 1933–1939/41**

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 3. Gehorsam . . . . .         | 49 |
| 4. Nachfragemonopol . . . . . | 68 |
| 5. Entjudung . . . . .        | 90 |

## Teil III

---

### **Totaler Krieg, 1939/41–1945**

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 6. Mobilisierung . . . . . | III |
| 7. Ausbeutung . . . . .    | 137 |
| 8. Vernichtung . . . . .   | 152 |

## Teil IV

---

### Nachspiel, 1945–2024

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 9. Resultate . . . . .        | 175 |
| 10. Zusammenfassung . . . . . | 196 |

### ANHANG

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| Anmerkungen . . . . .                       | 203 |
| Quellen- und Literaturverzeichnis . . . . . | 239 |
| Register . . . . .                          | 259 |

## Einleitung und Danksagung

Die Entstehung dieses Buches erstreckt sich über fünf Jahrzehnte. 1975 begann ich als Doktorand, die Rolle der deutschen Großunternehmen im Dritten Reich zu studieren, und habe das seitdem weiterverfolgt. Zum Teil ist meine bleibende Faszination auf die zutiefst beunruhigenden Fragen über menschliche Korruptierbarkeit und Selbsttäuschung zurückzuführen, die das Thema mit sich bringt und die dieses Buch hoffentlich offenlegt. Eine weitere Quelle meiner Beharrlichkeit ist der Reiz, in fragmentarische oder ausführliche Quellen einzutauchen und herauszufinden, wie Menschen in Extremsituationen versuchten, mit Problemen umzugehen, die auch gegenwärtig noch im Zusammenhang mit politischem Risiko, der Firmenstrategie und der persönlichen und beruflichen Ethik bestehen. Und dann hat es wohl auch mit meiner angeborenen Skepsis zu tun. So schien mir dieses Forschungsfeld an einem Übermaß von William Butler Yeats' «leidenschaftlicher Besessenheit» zu leiden, viel davon machte eher den Eindruck, im Dienst einer Ideologie oder der Selbstbestätigung zu stehen als der historischen Richtigkeit. Deshalb konnte ich mich nie von der Ermahnung meines bewunderten verstorbenen Freundes Michael Marrus freimachen, «das ganze Bild zu zeigen», was sehr viel Zeit kostet.<sup>1</sup>

Die Debatte über das Thema wurde besonders leidenschaftlich während des Kalten Kriegs von 1946 bis 1990 geführt, als fast alle Autoren außerhalb Deutschlands die Komplizenschaft der deutschen Wirtschaftselite im Zusammenhang mit den Verbrechen des Dritten Reichs herausstellten und verurteilten, aber über den Grund dieses Verhaltens uneins waren. Liberale Stimmen aus dem Westen wie die US-Ankläger bei den Nürnberger Prozessen stellten deutsche Fabrikanten und Bankiers als untypische Kapitalisten dar, erfüllt von preußischem Milita-

rismus und einem Gefühl teutonischer Überlegenheit, das sie dazu trieb, zuerst bei der Planung und dann der Durchführung von Aggressions- und Ausbeutungsfeldzügen zu helfen.<sup>2</sup> Kommunistische und andere marxistische Autoren betonten dagegen, diese Unternehmenschefs seien prototypische Kapitalisten gewesen, voller Gier nach größeren Märkten und mehr Ressourcen, dazu entschlossen, Arbeiter zu unterdrücken und auszubeuten, und sowohl bereit als auch fähig, den Faschismus für diese charakteristischen Ziele ihres Wirtschaftssystems zu benutzen.<sup>3</sup>

Während die marxistische Analyse von der DDR-Regierung propagiert wurde, dominierte in der marktwirtschaftlichen Bundesrepublik ein viel apologetischeres Bild, das aufgrund der wirksamen Public-Relations-Maschinerie der Wirtschaft und der Weigerung fast aller Unternehmen zustande kam, den Zugang zu ihren manchmal sehr umfangreichen Archiven zu gestatten. Nach dieser Argumentationslinie waren die deutschen Großunternehmen im Dritten Reich eher Opfer als Täter, von einem tyrannischen und terrorisierenden Regime einer «Zwangswirtschaft» unterworfen, in der Führungskräfte Befehle befolgen mussten, was sie von der Verantwortung für alle «Ausschreitungen» freisprach, die dabei vorgefallen waren.

Seit dem Fall des sowjetischen Imperiums und der deutschen Wiedervereinigung ist die Literatur über das Verhältnis von Wirtschaft und Staat im Dritten Reich weniger polarisiert, obwohl es weiterhin unterschiedliche Interpretationen gibt. Als marxistische Kritik deutsche Firmen nicht mehr bedrohte, aber globale Märkte immer wichtiger für sie wurden, nahm die Zurückhaltung im Hinblick auf die NS-Vergangenheit in Unternehmenskreisen ab, Archive öffneten sich und eine Welle von (oft sehr umfangreichen) empirischen Studien zu Firmen und Industrien während der NS-Zeit folgte, das meiste davon auf Deutsch. Eine Zielsetzung dieses Buches besteht darin, zwischen einer breiten Leserschaft und dieser reichen und informativen Literatur zu vermitteln und ihre wichtigsten Beweisstücke und Erkenntnisse zugänglicher zu machen. Was die Forschung zu diesem Gegenstand hauptsächlich unterscheidet, betrifft die Motive oder Begründungen, die deutsche Firmen dazu brachten, erwerbsorientiert oder ausbeuterisch zu handeln.

Manche Studien messen den gemeinsamen ideologischen Überzeugungen mit dem NS-Regime große Bedeutung bei – was zumindest bestimmte Unternehmen oder Führungskräfte angeht –, wohingegen man insgesamt dazu neigt, das Handeln weitgehend routinemäßiger und rationaler Kalkulation des unternehmerischen Eigeninteresses im gegebenen wirtschaftlichen Kontext zuzuschreiben. Beide Argumente sind ein großer Fortschritt gegenüber der fortdauernden Herausstellung kruder Vorstellungen von Habgier in der populären Literatur über dieses Thema, in Deutschland wie anderswo.

Dieses Buch versucht die in den westlichen, marxistischen, apologetischen und populären Darstellungen enthaltenen Vereinfachungen unternehmerischen Verhaltens im Dritten Reich ebenso zu vermeiden wie jeden Anschein der Entlastung, den man in aktuelle «rationalistische» Forschungen hineinlesen könnte. Alle oder fast alle deutschen Unternehmer als rassistische, blutdürstige und habgierige Ausbeuter abzustempeln, ist sachlich falsch, und ihre Handlungen als «rational» hinzustellen, bringt das Risiko mit sich, sie zu «entgiften» oder sogar zu normalisieren. Eines meiner zentralen Argumente ist, dass Unternehmer, indem sie rational vorgingen, im Kontext des Dritten Reichs tatsächlich ideologisch handelten, da ihre Entscheidungen weitgehend dem Regime und dessen Zielen dienten, ob beabsichtigt oder nicht. Zu den schrecklichsten Aspekten des Dritten Reichs gehörte seine Fähigkeit, aus gewöhnlichen, vertrauten Denkprozessen tödliche Konsequenzen abzuleiten. So tödlich, dass das Herumreiten auf der Frage, ob die meisten Führungskräfte alles oder viel von dem, was sie ermöglichten, auch durchschauten, den eigentlichen Punkt verfehlt, nämlich ihre Komplizenschaft, aus welchen Motiven auch immer.

Die Fülle der Publikationen der letzten drei Jahrzehnte macht eines klar: Wer die Rolle der Unternehmen im Holocaust begreifen will, muss erst die Entwicklung der NS-Wirtschaft verstehen. Geschäftsinteressen wurden mit Staatszielen gleichgeschaltet; ökonomische Anpassung und Engagement bei der Verfolgung waren miteinander verknüpft. Die Anpassung deutscher Unternehmen an die staatliche Manipulation von Marktmechanismen Mitte der 1930er Jahre bettete die Forderungen der Politik in die Firmeninteressen und die Erwartungen

ihrer Manager so stark ein, dass die Mitwirkung von Unternehmen an Gräueltaten unausweichlich folgte.<sup>4</sup> Diese Kausalkette erklärt die Reihenfolge der Kapitel in den Teilen I bis III. Eine Diskussion des wirtschaftlichen Kontexts in jeder Periode geht voran und legt die unverzichtbare Grundlage für das Verständnis der Rolle, die deutsche Großunternehmen im Zusammenhang mit Enteignung, Verelendung und Mord spielten.

Bei alldem will dieses Buch weder eine Anklage noch eine Apologie, sondern eine Warnung sein. Dies ist die Geschichte einer sozialen und beruflichen Gruppe, die – mit katastrophalen Folgen – auf sich wandelnde politische und ökonomische Umstände in eigennütziger, selbstschützender Weise reagierte. Obwohl es unter den Chefs der deutschen Großfirmen zwischen 1918 und 1945 sowohl Extremisten gab, die den Sturz ihrer Nation mitverursachten, als auch klügere Köpfe, die ihn zu verhindern oder abzuschwächen suchten, war der vorherrschende Geist pragmatisch, konformistisch und opportunistisch. Auf persönlicher Ebene zahlte sich diese Art von Gruppendenken für viele Führungskräfte aus. Abgesehen vom Verlust von Angehörigen und Besitz im Krieg erlebten die meisten Unternehmer keine Bestrafungen oder Karriererückschläge wegen ihrer schlechten ökonomischen Leistungen in der Weimarer Republik oder dafür, dass sie gemeinsame Sache mit dem Nationalsozialismus gemacht hatten. Für zahllose andere aber – von den Opfern von NS-Aggression und -Rassismus bis zu ausgebombten und vertriebenen Deutschen – mündete das Streben der deutschen Wirtschaftselite nach kurzfristig verstandenem Eigeninteresse in einer Katastrophe.

Die meisten Mitglieder dieser Elite bildeten nie eine explizite Verschwörung mit dem Nationalsozialismus zum Umsturz der Weimarer Republik, der Verfolgung von Juden und anderen angeblichen Feinden des Reichs und der Eroberung von Lebensraum, wie es marxistische Autoren seit den 1930er Jahren und alliierte Staatsanwälte in etwas anderer Form in den 1940er Jahren behaupteten. Deutsche Großunternehmen stießen diese Entwicklungen nicht an und hatten diese auch nicht zwangsläufig im Sinn, weshalb sie nicht die Hauptschuld an ihnen tragen. Doch die Verfolgung des unternehmerischen Eigeninte-

resses zog sie in eine implizite Verschwörung zur Erreichung dieser Ziele hinein, zu einer Form der Beihilfe, die den großen deutschen Unternehmen und ihrer damaligen Führung ein beträchtliches Maß an Mitverantwortung und Haftung auferlegt. Um Karl Marx zu paraphrasieren: Die Menschen machen zwar ihre Geschichte, aber nicht unter selbst gewählten Bedingungen oder mit selbst gewählten Folgen. Dennoch können und müssen sie auch oft zur Verantwortung gezogen werden. Nach 1945 bemühten sich deutsche Führungskräfte wie die ganze deutsche Gesellschaft viele Jahre lang, einer solchen Rechenschaft auszuweichen, indem sie ein historisches Narrativ verbreiteten, das ihre Mitschuld herunterspielte oder entschuldigte. Diese Zeit ist in der Wirtschaft dank der Öffnung der lange versperrten Archive weitgehend vorbei. Doch auch wenn die Vertuschung nicht schlimmer war als die Verbrechen, gehörte sie doch dazu und sollte daher ebenfalls nicht vergessen werden.

Ein paar Worte über Definitionen. Erstens: «Großunternehmen». Dieses Buch basiert vor allem auf Material über die 100 kapitalstärksten deutschen Firmen mit nominellen Aktienemissionen von 20 Millionen Reichsmark (RM) oder mehr, dazu die größten Aktienbanken, führenden Familienunternehmen, größten Holdings und dominierenden Handelshäuser der Periode von 1927 bis 1945.<sup>5</sup> Unter Berücksichtigung von Fusionen und Aufstiegen in diese und Abstiegen aus diesen Rängen liegt der Fokus auf rund 120 deutschen Großunternehmen mit gelegentlichen Verweisen auf Tochterfirmen, die von ihnen kontrolliert wurden. Obwohl die historische Dokumentation bei manchen Firmen reichhaltiger ist als bei anderen und einige auffallende blinde Flecken aufweist, ist sie umfassend genug, um Verallgemeinerungen innerhalb von Branchen und Geschäftsfeldern und zwischen ihnen zu erlauben. Ich erwarte, dass sich die Dokumentation in den kommenden Jahren weiter verbessern wird, da verschiedene Forschungsprojekte noch nicht abgeschlossen sind, aber ich halte es für unwahrscheinlich, dass sie die Muster von Entscheidungen und Motiven umstürzen, die ich hier darlege. Zweitens: «Holocaust». Ich verwende diesen Begriff für die Verfolgung und Ermordung europäischer Juden, nicht für die Misshandlung und Ermordung anderer Gruppen durch das NS-Regime. Dieses Buch

konzentriert sich deshalb darauf, wie deutsche Großfirmen mit Juden, ihrem Besitz und ihrer Arbeitskraft umgingen, und beleuchtet das manchmal parallele Verhalten von Firmen gegenüber Nichtjuden nur als Mittel zur Kontextualisierung oder zu Vergleichszwecken.

Beim Schreiben dieses Buches habe ich viel Unterstützung erfahren. Zuallererst von meinem ehemaligen Doktoranden und Forschungsassistenten Dr. Jason Johnson, jetzt Professor an der Trinity University in San Antonio, und von meinem Freund und Kollegen Prof. Dr. Stephan Lindner von der Universität der Bundeswehr in München, der Teil II und III dieser Studie zu meinem großen Nutzen las und kommentierte. Das United States Holocaust Memorial Museum beherbergte mich 1997–1998 als Shapiro Senior Scholar-in-Residence, als dieses Projekt Gestalt annahm. Die frühere Degussa (heute Evonik Operations) öffnete mir ihr aufschlussreiches Archiv, als ich eine Geschichte dieser Firma im Dritten Reich schrieb, was meiner Arbeit einen erneuten Anschub gab. Auch die Northwestern University, meine akademische Heimat seit über vier Jahrzehnten, hat mich stets unterstützt, sogar noch mit Forschungszuschüssen nach meiner Emeritierung.

Ich möchte auch den Forschern, deren Erkenntnisse ich benutzt habe, meinen Respekt und meine Dankbarkeit zollen. Die Studien, die aus dem sogenannten «NS-Boom» der letzten Zeit hervorgingen, sind von hoher Qualität, und ihre Autoren verdienen Anerkennung für ihre Fähigkeit, komplizierte Unterlagen zu durchdringen, um stimmige, häufig nicht sehr schmeichelhafte Darstellungen von Firmen und/oder Personen zu liefern. Einer dieser Autoren, mein verstorbener langjähriger Freund Christopher Kobrak, verdient eine besondere Erwähnung. Ich habe versucht, seinem wissenschaftlichen Vermächtnis gerecht zu werden, vor allem in Teil I, aber ich kann dieses Buch nicht in die Welt senden, ohne zu sagen, wie sehr ich und unser Forschungsfeld ihn vermissen.

Schließlich genoss ich die Unterstützung zweier klarsichtiger anonymer Gutachten der Cambridge University Press. Sie enthielten viele wertvolle Anregungen, um den Text zugänglicher zu machen und die potenzielle Leserschaft zu vergrößern. Obwohl ich nicht allen Empfehlungen folgen konnte, habe ich viele übernommen. Ich hoffe,

die Autoren werden ihre Beiträge erkennen und meinen Dank annehmen.

All diesen Menschen und Institutionen gilt mein aufrichtiger Dank. Natürlich sind sie weder verantwortlich für die Meinungen, die ich im Text äußere, noch für irgendwelche meiner Fehler.

Chicago, im Januar 2024



## TEIL I

---

### **Prolog, 1918–1933**



## KAPITEL 1

### **Pfadabhängigkeit**

Durch alle Auf- und Abschwünge der deutschen Wirtschaft nach 1918 hindurch – die rasche Umstellung auf die Friedensproduktion 1919/20, die galoppierende Inflation 1923, die die Währung zerstörte, die monetäre Stabilisierung, gefolgt vom Erreichen des Vorkriegsniveaus bei Produktion und Wohlstand bis 1927, und dann der Abgrund der Weltwirtschaftskrise, die 1929 begann und sich 1931/32 verschärfte – kämpften deutsche Firmen mit einer Lücke zwischen Angebot und Nachfrage. Obwohl die deutschen Produktionskapazitäten während des Ersten Weltkriegs heruntergewirtschaftet worden waren, waren sie auch gewachsen, während der Krieg gleichzeitig neue Konkurrenten im Ausland schuf, alte stärkte und so die Verkaufsaussichten schwächte. Durch die Niederlage verlor das Land Territorium und Bevölkerung, Einkommen von verlorenen Patenten und Tochterunternehmen, Zugang zu einigen Märkten und bis 1925 auch die Fähigkeit, den heimischen Markt zu schützen.<sup>1</sup> Die Abwertung der deutschen Währung machte deutsche Waren billiger und förderte nach dem Krieg eine Zeitlang ihren Verkauf, verschlimmerte aber auch das zentrale Problem, indem sie zur «Flucht in die Sachwerte» ermunterte, d. h. von Geld zu Immobilien und Maschinen, die nach dem Ende der Inflation eine noch größere Überproduktion lieferten. Die Nation produzierte stets mehr, als sie verkaufen konnte, vor allem in einer Welt, die immer stärker zur Errichtung von Einfuhrschranken neigte.

Als Reaktion konzentrierten sich deutsche Großfirmen in den 1920er Jahren auf die Wiederherstellung von Absatz und Profitabilität, indem sie sowohl die von außen auferlegten als auch intern erzeugten

Kosten senkten. Der Angriff auf Erstherr führte zu immer heftigeren Zusammenstößen mit dem 1918/19 etablierten demokratischen Regime, weil der Wunsch der Geschäftswelt nach der Senkung von Steuern und Personalkosten mit zwei Schlüsselabsichten der Regierung kollidierte. Zum einen sollte die Zentralarbeitsgemeinschaft der industriellen und gewerblichen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (ZAG) und das Stinnes-Legien-Abkommen vom November 1918 verteidigt werden, in dem die Wirtschaft den Achtstundentag und die überbetriebliche Aushandlung von Verträgen über Löhne und Arbeitsbedingungen zwischen Gewerkschaften und Firmenleitungen akzeptiert hatte. Zum anderen ging es um die Kriegsreparationen, die im folgenden Juni festgelegt wurden und deren Höhe man noch reduzieren wollte. Die meisten deutschen Unternehmer hatten die Zugeständnisse an die Arbeiterschaft und die Bedingungen des Versailler Vertrags gezwungenermaßen akzeptiert, denn sie sahen sie als notwendig an, um eine Revolution im Inland und eine ausländische Besatzung zu vermeiden. Die Abkehr begann rasch, als die Alliierten 1921 schließlich enthüllten, wie viel sie an Reparationen erwarteten (nominal 132 Milliarden Goldmark, in Wirklichkeit aber immer noch stolze 50 Milliarden). Die Höhe der Rechnung trieb einige der prominentesten Wirtschaftsführer des Landes dazu, eine Verweigerungshaltung zu empfehlen. Unter Führung von Hugo Stinnes, des damals wohl reichsten Deutschen, beharrten die weitgehend aus der Schwerindustrie (Kohle-, Eisen- und Stahlproduktion) stammenden Unternehmer, aber auch Franz Urbig von der Deutschen Bank, nicht nur darauf, dass Deutschland die betreffenden Summen nicht bezahlen könne, sondern auch darauf, dass sogar das Aufbringen niedrigerer Summen in Urbigs Worten den Widerruf «der sogenannten sozialen, in Wirklichkeit aber rein sozialistischen Errungenschaften der Revolution» erfordere.<sup>2</sup>

1922 wiederholten die Führer des neugegründeten Reichsverbands der deutschen Industrie (RDI) die Argumente, Reparationslasten und ZAG seien untragbar und müssten revidiert werden.<sup>3</sup> Es wurde zur festen und rückwärtsgewandten Position der deutschen Wirtschaftselite während der gesamten Weimarer Republik, dass nur eine Rückkehr zu den Bedingungen vor 1918 die Profitabilität und das Produktivitäts-

niveau pro Arbeiter wiederherstellen könne. Allerdings befürworteten führende Unternehmer unterschiedliche Taktiken und Tonlagen, wobei eine Gruppe von Führungskräften und Verbänden die offene Konfrontation mit den Alliierten und den Gewerkschaften propagierte und dem parlamentarischen System in Deutschland zunehmend feindlich gegenüberstand. Eine andere hingegen trat für Verständigung ein, um Ausländer und Arbeiterschaft von den Positionen der Industrie und ihrer Akzeptanz der bestehenden Verfassung zu überzeugen und damit von der Notwendigkeit eines Endes der Reparationen und der ZAG. Im Zentrum des kompromissloseren Blocks, der zusätzliche Unterstützung durch den Unternehmerverband des Staates Sachsen erhielt, standen Schwerindustrielle aus dem Ruhrgebiet, so Stinnes bis zu seinem Tod 1924, Ernst Borsig, zeitweise Albert Vögler und Paul Reusch. Nicht dabei waren als prominente Ausnahmen Gustav Krupp von Bohlen und Halbach und Peter Klöckner. Die gemäßigtere Gruppe dominierte konstant im Präsidium des RDI, ihre Protagonisten waren Carl Duisberg von der I. G. Farben, Präsident des Verbands von 1925–1931, dazu sein Nachfolger Krupp von Bohlen sowie Carl Friedrich von Siemens vom familiengeführten Elektrokonzern und weniger konsequent Paul Silverberg aus der Braunkohleindustrie.<sup>4</sup>

Wie diese Zugehörigkeiten und Spaltungen nahelegen, entsprachen die Gruppen nicht dem konventionellen Bild von export- gegen inländisch orientierte Firmen oder alter bzw. Schwerindustrie gegen neuere bzw. chemisch-elektrische Industrie.<sup>5</sup> Vor und während der 1920er Jahre verwischten sich solche Linien, als wechselnde Verkaufsinteressen und Produktkataloge die Firmen und ihre Leiter in unterschiedliche Richtungen zogen. Infolgedessen war die Zugehörigkeit zu jeder Gruppe unbeständig, zumindest an den Rändern. Einzelne Personen wechselten oft die Position je nach aktueller Lage, nach ihrer Sicht der Umstände oder aus bloßer Unschlüssigkeit.<sup>6</sup> Stinnes stimmte mit Duisberg in der Ablehnung des rechtsextremen, militaristischen Kapp-Putsches 1920 und des Londoner Ultimatums der Alliierten über Reparationen ein Jahr später überein, aber ihre jeweiligen Verbündeten hatten unterschiedliche Positionen, was die Annahme des Dawes-Plans 1924 und des Young-Plans 1929 anging, in denen die Reparationsbedingun-

gen revidiert wurden. Krupp schloss sich 1928 widerwillig der Aussper-  
rung streikender Stahlarbeiter an, lehnte ansonsten aber einen harten  
Kurs gegenüber den Gewerkschaften ab. Silverberg zeigte sich mit der  
Zeit nach außen weniger kompromissbereit gegenüber der Arbeiter-  
schaft, und Hermann Bücher vom Siemens-Rivalen Allgemeine Elek-  
tricitäts-Gesellschaft (AEG) stand in der Frage der Reparationen auf  
Seiten der Gemäßigten, aber gegenüber den Gewerkschaften auf Seiten  
der Hardliner.<sup>7</sup> Nach 1928 spaltete sich die Schwerindustrie scharf in  
Unterstützer und Gegner des hartnäckigen, autokratischen und pro-  
tektionistischen Alfred Hugenberg als Chef der Deutschnationalen  
Volkspartei (DNVP).<sup>8</sup>

Solche wechselnden Positionen sollten einige allgemeine politische  
Trends in der Geschäftswelt nicht verdecken. So bewegten sich ihre  
Führungspersonen in den 1920er Jahren schrittweise nach rechts, denn  
viele, die 1919 der linksliberalen Deutschen Demokratischen Partei  
(DDP) beigetreten waren, wechselten zur rechtsliberalen Deutschen  
Volkspartei (DVP) oder von dort zur nationalistischen DNVP. Gleich-  
zeitig übernahmen ab Mitte der 1920er Jahre weniger Unternehmer  
eine Funktion in der Politik, einschließlich eines Reichstagsmandats,  
und zogen stattdessen eine indirekte Vertretung durch von ihnen  
unterstützte Abgeordnete vor.<sup>9</sup> Ebenso wenig sollten taktische oder  
persönliche Differenzen die allgemeine Übereinstimmung über Sozial-  
und Wirtschaftspolitik auf den höheren Ebenen der Geschäftswelt  
verdecken. Als die Mark sich 1923/24 stabilisierte, bekräftigte die Repu-  
blik den Achtstundentag, wenn auch mit der Einschränkung, dass Ar-  
beitgeber bis zu sechs Überstunden pro Woche verlangen konnten, und  
führte ein staatliches Schlichtungswesen für Arbeitskonflikte ein, das  
bis 1932 rund 4000 bindende Verträge hervorbrachte. Die Industrie  
hasste die Beschränkung ihrer Autonomie und Verhandlungsmacht  
durch solche Maßnahmen, und Ende der 1920er Jahre erreichte die  
unternehmerische Animosität einen Siedepunkt, als bei Schlichtungen  
die Forderungen der Arbeiter bevorzugt zu werden schienen.<sup>10</sup>

Opposition gegen den Achtstundentag und das vorgeschriebene  
Schlichtungswesen wurden nun die Kernstücke der kollektiven Be-  
hauptung der Wirtschaft, die Regierungspolitik mache Profitabilität

nahezu unmöglich.<sup>11</sup> Aus Sicht der Unternehmer waren ihre rationalen und objektiven Berechnungen der optimalen Schichtlänge und bezahlbarer Löhne von emotional und politisch bestimmten «Diktaten» verdrängt worden, die in keinem Verhältnis zur Profitabilität oder den Lebenshaltungskosten standen.<sup>12</sup> Der einzige Weg, wieder zu einem verlässlichen Beschäftigungs- und Wohlstandsniveau zu kommen, lag in der Verbannung der Regierung aus dem Wirtschaftsleben und der Senkung der öffentlichen Ausgaben, um Platz für höhere private Investitionen zu machen. Vom ersten öffentlichen Programm des RDI im Dezember 1925 bis zu seiner fast apokalyptischen Erklärung «Aufstieg oder Niedergang» Ende 1929 war das die gemeinsame Klage von Unternehmern, den meisten Branchenverbänden und fast allen prominenten Finanziers, auch so taktisch und rhetorisch vorsichtigen Figuren wie Duisberg und Silverberg. Nur «eine Rückkehr zur ‹staatsfreien› Wirtschaft» könne Deutschland retten, so ihr einstimmiger Chor.<sup>13</sup>

Das heißt nicht, dass die deutsche Industrie jede Verantwortung für den Umgang mit Marktzwängen nach außen abgeschoben und sich in den 1920er Jahren völlig passiv verhalten hätte. Ganz im Gegenteil, große deutsche Firmen entwickelten – und mischten – zahlreiche Strategien, die viel interne Aktivität anregten. Eine davon, die Ausweitung einer Vorkriegspraxis, war der Versuch, die destruktiven Wirkungen der stockenden Nachfrage durch die Teilnahme an zahllosen nationalen und internationalen Abkommen zur Marktaufteilung, Preisfestlegung und Profitaufteilung einzudämmen. Die 1920er Jahre waren womöglich der Höhepunkt dieser Art von Kartellbildung im In- und Ausland, und die größten deutschen Firmen waren intensiv daran beteiligt, vor allem im Bergbau und in der Stahl-, Chemie- und Elektroindustrie.<sup>14</sup> Als kurzfristige Defensivmaßnahmen konnten Kartelle bei der Unterstützung einiger Firmen dahingehend wirksam sein, allen Beteiligten ein gewisses Maß an Vorhersehbarkeit bei den Einnahmen zu geben, und das trat auch ein. Doch die Absprachen unterdrückten die Art von Markt- und Preissignalen, welche zur Anpassung an sich wandelnde Bedingungen anregen, und torpedierten damit den Wettbewerb, der sonst die «kreative Zerstörung» ausgelöst hätte, die blühende Volkswirtschaften kennzeichnet.<sup>15</sup> Indem sie die Preise auf einem Niveau

festsetzten, das für den am wenigsten effizienten Unterzeichner erträglich war, hemmten Kartelle die Anstrengungen zur Steigerung der Nachfrage, d. h. sie wichen dem zentralen Problem der deutschen Wirtschaft aus.

Eine zweite verbreitete Reaktion auf die unmittelbare Wirtschaftskrise in Deutschland war ebenfalls weniger wirksam, als es schien. Die 1920er Jahre waren auch die intensivste Periode der Konzentration – der Konsolidierung vieler Firmen zu gewaltigen Konzernen durch Fusionen und Käufe – in der deutschen Wirtschaft der ersten Jahrhunderthälfte. Obwohl dieser Trend sich nicht auf Deutschland beschränkte, war er hier besonders ausgeprägt.<sup>16</sup> Er machte die Zigarettenindustrie bis zum Ende des Jahrzehnts praktisch zu einem Monopol der Firma Reemtsma.<sup>17</sup> Im Bankwesen wurde die Commerzbank durch eine Welle von Übernahmen zu einem landesweit bedeutenden Unternehmen mit dem dichtesten Filialnetz aller großen Berliner Banken.<sup>18</sup> Die Deutsche Bank folgte nicht nur mit zahlreichen Übernahmen in der Provinz, sondern war auch an der größten Bankenfusion vor der Weltwirtschaftskrise beteiligt, der Fusion mit der Disconto-Gesellschaft im Oktober 1929.<sup>19</sup> Zu den berühmtesten Zusammenschlüssen gehören die heute noch existierenden Unternehmen Daimler-Benz und Lufthansa, dazu zwei Mammutunternehmen, die nur von 1925 bis 1945 bestanden, die Vereinigten Stahlwerke (VS) und die I. G. Farben, nach den meisten Indikatoren Deutschlands größtes und zweitgrößtes Privatunternehmen.<sup>20</sup> Ende der 1920er Jahre kontrollierten die VS 50 Prozent der deutschen Roheisen- und 43 Prozent der Rohstahlproduktion, während die I. G. Farben 48 Prozent des investierten Kapitals in der Chemieindustrie hielten, die Produktion von Farbstoffen, synthetischem Stickstoff (Kunstdünger) und Sprengstoff dominierten und fast ebenso stark bei Pharmazeutika und Kunstfasern waren.<sup>21</sup>

In allen Fällen sollte die Konsolidierung Doppelungen und Personal abbauen und damit Kosten und Preise senken, um so Nachfrage und Profit zu steigern. Doch fast immer verfolgten die Käufer dieses Ziel während des kurzen Booms nach der Währungsstabilisierung Ende der 1920er Jahre nicht intensiv genug, weshalb überlappende oder unkoordinierte Betriebsabläufe zu langsam zurückgingen.<sup>22</sup> Unterdessen trugen

die neu gebildeten Konglomerate die Kosten ihrer Entstehung: Zinsen auf notwendige Kredite für die Transaktionen, Gehälter für größere Vorstände, Abfindungen für entlassene Angestellte und lange Wartezeiten beim Verkauf überflüssiger Büros und Fabriken. Selbst große Entlassungswellen reduzierten die Lohnkosten nur unzureichend wegen der Tendenz, das erfahrenste Personal zu behalten. Die Fusion von Deutscher und Disconto-Bank war wohl typisch für das allgemeine Muster. Aktuelle Studien kommen zu dem Schluss, dass mit 3,5 Millionen RM «die Kosten der Integration weit über den kurzfristigen Einsparungen lagen».<sup>23</sup> Das Bankwesen führte die Erfolglosigkeit der Zusammenlegungen sogar schlagend vor Augen, denn ihre Breite konnte weder den relativen Bedeutungsverlust der Großbanken unter Deutschlands größten Unternehmen während der großen Inflation verhindern noch Abhilfe schaffen bei ihrer darauf folgenden Unterkapitalisierung.<sup>24</sup>

Eine dritte Reaktion auf die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage wurde zu einem Modewort des Zeitalters: Rationalisierung. Damit meinten ihre Verfechter die Modernisierung und Mechanisierung von Produktionsprozessen, die zunehmende Standardisierung von Bauteilen und Modellen und die Vereinfachung und Zentralisierung von Verwaltungstätigkeiten. Ende der 1920er Jahre schlossen Bergbauunternehmen im Ruhrgebiet über 100 unwirtschaftliche Zechen und steigerten den Anteil des maschinellen Kohleabbaus auf 90 Prozent, während die VS zahlreiche Werke schlossen, andere auf eine beschränkte Produktpalette spezialisierten und fast 300 Millionen RM in neue Anlagen und Maschinen investierten.<sup>25</sup> Krupp pumpte viele Millionen in neue Eisen- und Stahlwerke in Borbeck und Rheinhausen.<sup>26</sup> Die Oberschlesische Kokswerke und Chemische Fabriken AG baute neue Zechen und Koksfabriken im Wert von 33 Millionen RM.<sup>27</sup> Im Gegensatz zu vielen deutschen Unternehmen, die sich der Fließbandproduktion verweigerten und an traditionelleren Vorstellungen von Handwerk festhielten, führte Siemens die Fließbandarbeit umfassend und erfolgreich ein.<sup>28</sup> Doch selbst bei Firmen, denen die Übernahme solcher Methoden leicht gefallen wäre, vor allem den Autoproduzenten, ging der Wandel schleppend vor sich.<sup>29</sup> Wegen der hohen Kosten und des Argwohns vieler Produzenten gegen zu viel Standardisierung à

la Henry Ford, wurde die Rationalisierung in Deutschland mehr diskutiert als verwirklicht und von den größten Unternehmen stärker betrieben als von vielen anderen. Wo sie dennoch umgesetzt wurde, verschärften die resultierenden Produktionszuwächse nur die Probleme der Industrie. Rationalisierung war teuer, sie musste aus Einnahmen bezahlt werden, die nicht stiegen, weil die Nachfrage nicht anstieg; die Rationalisierungskosten fraßen die erzielten Einsparungen bei den Stückkosten auf, besonders dann, wenn wie so häufig die Modernisierungskosten ganz oder teilweise als Betriebskosten gebucht statt über längere Zeit abgeschrieben wurden, und die neuen Anlagen waren meist nur profitabel, wenn sie nah an der Kapazitätsgrenze arbeiteten, was das Nachfrageniveau nur selten erlaubte.<sup>30</sup>

Vielleicht war die einzige wirklich effektive interne Strategie, die aus der Nachfragekrise der 1920er Jahre hervorging, die Diversifikation, das Streben nach neuen Verkäufen durch neue Produkte, meist durch den Aufkauf ihrer Produzenten, und selbst das funktionierte häufig nicht. Zu den sichtbarsten Vertretern dieser Strategie zählte die Gutehoffnungshütte (GHH) der Familie Haniel, die in diesem Jahrzehnt von Paul Reusch geführt und vom Bergbaubetrieb im Ruhrgebiet zum Mischkonzern aus Bergbau, Maschinen- und Schiffbau umgebaut wurde, was durch eine Serie von Firmenkäufen gelang, vor allem im Raum Nürnberg und Augsburg.<sup>31</sup> Doch die Maschinenbauunternehmen wurden nicht zu Großabnehmern der Kohle von GHH und brachten keine zusätzlichen Einnahmen, tatsächlich zogen sie Geld aus der Bergbausparte ab.<sup>32</sup> Das Scheitern der Oberschlesischen Kokswerke bei der Diversifizierung war noch extremer, obwohl das Geld in die entgegengesetzte Richtung lief. Mit Beginn der 1920er Jahre kaufte das Unternehmen einen Kaliproduzenten, eine Fabrik für Farben und Lacke, zwei Chemiefirmen und über eine von ihnen mehrere Zulieferer für die Fotoindustrie auf. Danach zeigte das Mutterunternehmen aber wenig Interesse, diese zu Abnehmern seiner Kohle zu machen. Ebenso wenig betrieben die Kokswerke die Integration oder achteten auf Synergie der anderen Firmen. Stattdessen wurden die Erwerbungen in den späten 1920er Jahren als bloße Geldquellen benutzt, um ihre Expansion und zunehmend überflüssige Kohle- und Koksproduktion zu finanzieren.<sup>33</sup>

Eine erfolgreiche Diversifizierung, die – untypisch – wahrscheinlich ursprünglich als bewusste Reaktion auf Marketingprobleme gedacht war, im Unterschied zu Problemen der Überkapazität, gelang Ernst Busemann. Als Chef der Deutschen Gold- und Silber-Scheideanstalt (Degussa), einer Firma für anorganische Chemie in Frankfurt am Main, die sich auf das Raffinieren von Edelmetallen, Chemikalien aus Holzdestillation und Natriumverbindungen wie Zyanid und Perborat, den Wirkstoff des erfolgreichen Waschmittels «Persil», spezialisiert hatte, kam er Mitte der 1920er Jahre zu dem Schluss, dass keines dieser Produkte verlässliche Aussichten auf künftiges Wachstum biete, und begann, nach neuen Geschäftszweigen zu suchen. Während der Weltwirtschaftskrise entfaltete sich sein Programm und erlaubte es der Degussa in Verbindung mit der energischen Rationalisierung bestehender Produktionsstätten, die Krise fast unbeschädigt zu überstehen.<sup>34</sup>

Busemanns Wagemut war selten, und die schwache Nachfrage der 1920er Jahre löste bemerkenswert wenig Innovation oder Einfallsreichtum auf Seiten der deutschen Großunternehmer aus. «Auf Grund ihrer rückwärtsgewandten Orientierung», wie Toni Pierenkemper schreibt, zeigten Führungskräfte viel mehr Neigung, in alten Gleisen zu bleiben und alte Rezepte zu wiederholen, als Eifer, neue Projekte für neue Märkte anzustreben.<sup>35</sup> Dieser Automatismus charakterisierte sogar eines der scheinbar ehrgeizigsten Vorhaben dieser Zeit, das Projekt der I. G. Farben, durch Hydrierung Benzin aus Kohle zu gewinnen, was gewaltige Kosten verursachte (426 Millionen RM von 1924 bis 1932). Diese Anstrengung war Ausdruck des Wunsches, zwei unterschiedliche, aber miteinander verknüpfte Leistungen der Vergangenheit zu kopieren: die Gewinnung von Indigofarbstoff aus Kohle um die Jahrhundertwende und die Gewinnung von Stickstoff aus Luft unter Hochdruck kurz vor dem Ersten Weltkrieg. Nun sollte die Verbindung des traditionellen Rohstoffs mit dem neuen Prozess zur Benzinproduktion die sinkenden Erträge aus den beiden früheren Durchbrüchen ausgleichen und ein neues, lukratives und ähnlich zeitgebundenes Monopol schaffen, das nicht nur deren fallende Gewinne ersetzen, sondern auch das Problem der Überkapazität in den Stickstofffabriken lösen würde. Da aber der Rohölpreis schneller fiel als die Produktionskosten, rückte

die Vision der I. G. Farben in weite Ferne, was ihre Verfolgung nur noch teurer machte, so dass der Hauptgrund, warum das Projekt eine Revision 1932 überlebte, darin lag, dass seine Beendigung zu diesem Zeitpunkt wahrscheinlich teurer gewesen wäre als seine Fortführung.<sup>36</sup> Durch den Verkauf von Pharmazeutika und anderen Konsumgütern überstand die I. G. Farben die Wirtschaftskrise, doch ebenso wie die Kokswerke richtete das Unternehmen mehr Aufmerksamkeit auf das «Investieren in wertzerstörende Geschäfte» als auf das Erkennen und Entwickeln wirklich neuer Einnahmequellen, und Skepsis über die Aussichten des internationalen Handels verstärkte diesen Kurs.<sup>37</sup>

Seit den 1980er Jahren wird die Diskussion über die Wirtschaft der späten Weimarer Republik von Knut Borchardts These dominiert, die deutsche Wirtschaft habe auf makroökonomischer Ebene am eingeschränkten Zugang zu Krediten gelitten, was antizyklische Ausgaben als Reaktion auf die Wirtschaftskrise verhindert habe, und auf mikroökonomischer Ebene an unzureichenden Investitionen, was zu einem Gewinnrückgang geführt habe, da Löhne, Sozialabgaben und Steuern schneller gestiegen seien als die Produktivität.<sup>38</sup> Die mikroökonomische Seite dieses Arguments krankt an mindestens zwei Hauptproblemen. Das eine ist, dass die Profitabilitätszahlen, auf die Borchardt und spätere Analytiker sich stützen, nicht zuverlässig sind. Mary Nolan wies schon vor Jahrzehnten darauf hin, dass es in den 1920er Jahren noch kaum eine standardisierte Buchführungspraxis gab, sodass Firmen Posten in Bilanzen buchten und veröffentlichten, wie es ihnen beliebte und nützte, und daraus entstanden nicht geringe Widersprüche und Täuschungen.<sup>39</sup> Jüngere Forschungen haben gezeigt, dass viele der an die Finanzämter übermittelten Bilanzen auch zahlreiche Manipulationen enthielten, sodass auch sie die Unternehmensgewinne niedriger angaben.<sup>40</sup>

Außerdem waren die industriellen Investitionen im Deutschland der 1920er Jahre in Wirklichkeit recht hoch – der prozentuale Anteil am Bruttoinlandsprodukt zwischen 1925 und 1929 erreichte oder übertraf in jedem Jahr den von 1913.<sup>41</sup> Dass Firmen diese zum großen Teil mit Auslandskrediten bezahlten, die dann plötzlich abgezogen wurden, erwies sich später als lähmend, aber Kredite waren nicht die einzige

Quelle der Investitionen, und die Kreditversorgung insgesamt war nicht unzureichend. Die Dokumente belegen auch nicht, dass mehr Kapital besser eingesetzt worden wäre, gerade weil das pfadabhängige und rückwärts gerichtete Gruppendenken in den Leitungsetagen der deutschen Großunternehmen jeden ideenreicheren Kurs verhinderte und nur darauf gerichtet war, das zu tun, was Firmen immer getan hatten, nur billiger. Nach den Worten von drei renommierten Wirtschaftshistorikern lag das Problem nicht darin, «dass das Kapitalangebot in der Weimarer Republik nicht ausreichte; vielmehr war die Nachfrage nach Investitionen auf ›unproduktive‹ Zwecke gerichtet». <sup>42</sup>

Kurz gesagt, das ökonomische Hauptproblem der späten 1920er Jahre war eine verbreitete Unfähigkeit zu wirksamem strategischem Denken, stattdessen herrschte eine Tendenz, dem schlechten Geld gutes hinterherzuwerfen. Die Rationalisierung drehte sich im Kreis und die Konzentration ebenso. Angesichts dessen fasste der verstorbene Christopher Kobrak scharfsinnig und behutsam zusammen: «Es war schwer für die Unternehmen, sich selbst als Teil des Problems zu sehen. ... Für viele Unternehmer ... war es schwierig ..., der Versuchung zu widerstehen, Selbstkritik abzulenken, indem sie ihre Schwierigkeiten einzig einer Kombination von Regierungs- und Arbeiterpositionen zuschrieben.» <sup>43</sup> Ungeachtet dessen, dass Ruhrbergleute im Vergleich zu ihren Kollegen in Großbritannien und Belgien tatsächlich unterbezahlt waren oder dass in Unternehmen wie Schering, das Pharmazeutika und Chemikalien herstellte, die steigenden Lohnkosten aus dem Bedarf an neuem und besser ausgebildetem Personal erwuchsen, nicht aus Lohnsprüngen für Fabrikarbeiter. <sup>44</sup> Die Industrie hatte ihre eigenen Zahlen und ihr eigenes Mantra.

1930 schloss sich sogar Duisberg dem Lamento über den «Triumph» der Politik über die «Sachlichkeit» an und erklärte, die Wirtschaft müsse «aus der Sphäre der Warner und Mahner zur Selbsthilfe und aktiven Tat fortschreiten». <sup>45</sup> Die Ruhrlade, eine Gruppe von zwölf führenden Persönlichkeiten aus der Schwerindustrie an Rhein und Ruhr mit unterschiedlicher politischer Orientierung, mahnte die Regierung im Juni 1931: «Man muß der Wirtschaft die Fesseln abnehmen und ihr das Wirtschaften nach den ewig gültigen Gesetzen wieder frei geben,

damit sie ihre Kräfte entfalten kann.»<sup>46</sup> Im September des Jahres griff eine «Gemeinsame Erklärung deutscher Wirtschaftsverbände» die Regierung von Kanzler Brüning dafür an, dass sie einem «politisch diktierten Wirtschaftssystem» folge, und forderte sie auf, «offen und rückhaltlos» für eine «individualistische» Alternative einzutreten, das heißt, für eine Abschaffung des Schlichtungswesens und eine Senkung der Staatsausgaben, Löhne und Gehälter.<sup>47</sup> Während sie einhellig die Emanzipation vom angeblichen Diktat des Staates forderten, erkannten nur wenige Industrielle oder Bankiers die Ironie, dass auch sie immer häufiger staatliche Hilfe forderten und in Anspruch nahmen: in Form von Zöllen und Einfuhrquoten, Subventionen, Sonderkonditionen für Bahntransport und Porto oder 1932 sogar staatliche Rettungsaktionen für Friedrich Flicks Gelsenkirchener Bergwerks AG, die Dresdner Bank und die Commerzbank.<sup>48</sup> Die Wähler sahen aber den Widerspruch, mit dem Ergebnis, dass das Wirtschaftsprogramm, an das die deutsche Geschäftswelt sich stur band, keine Chance auf größere Unterstützung durch eine demokratische Wählerschaft hatte, von einer Mehrheit ganz zu schweigen.

Obwohl die deutschen Großunternehmen weitgehend darin übereinstimmten, was die Nöte und Heilungsmittel anging, konnten sie sich während der Wirtschaftskrise nicht um eine passende politische Kraft sammeln, um die Diagnose in Therapie umzusetzen.<sup>49</sup> Die Kompromisslosen, vor allem aus der Schwerindustrie an der Ruhr, hielten an Alfred Hugenberg als ihrem Sprecher fest, obwohl seine Ansichten über Agrarprotektionismus viele andere Industrielle verprellten. Auch von dem Ziel, die SPD vom Einfluss auf die Regierungspolitik fernzuhalten, und von einer Vision autoritärer Herrschaft durch Reichspräsident Hindenburg, die Paul Reusch schon 1925 gefordert hatte, ließen sie nicht ab.<sup>50</sup> Aufgrund der zunehmenden Wahlerfolge von Adolf Hitlers Nationalsozialisten dachten einige dieser Unternehmer daran, ihn oder seine Partei in eine Regierung einzubinden und dadurch die breite Anhängerschaft des Nationalsozialismus zu vereinnahmen. Das war allerdings stets eine Minderheitsmeinung, die Mitte 1932 ihren Höhepunkt erreichte und meist von der Erkenntnis begleitet war, dass man mit dem Feuer spiele. So gab etwa Hermann Röch-

ling, ein Stahlmagnat von der Saar, dem frisch gebackenen Reichskanzler Franz von Papen den Rat, Hitler zum Vizekanzler zu ernennen, damit «die Gefahr des Nationalsozialismus in normale Bahnen gelenkt würde». Wenn nötig sollte er ihn sogar zum Kanzler machen, «denn letzten Endes muß das Experiment unter der Führung des jetzigen Herrn Reichspräsidenten durchgeführt werden, damit nichts passieren kann, was gefährlich werden könnte».<sup>51</sup> Die Gemäßigten, die im RDI die Oberhand behielten, versuchten unterdessen einen «Bürgerblock» aus Parteien zu bilden, um Heinrich Brünings Kabinette in den Jahren 1930 bis 1932 zu stützen, den Dialog mit den Gewerkschaften und der SPD aufrechtzuerhalten, Hindenburg wiederzuwählen und Hitler bei den Präsidentschaftswahlen im März und April 1932 zu besiegen und die unvorhersehbaren Folgen eines Eintritts Hitlers oder seiner eher plebejischen Partei in die Regierung zu vermeiden. Bis auf Fritz Thyssen, der die NSDAP offen unterstützte, gab es keine größere finanzielle Unterstützung für die Partei.<sup>52</sup> Es kam aber auch keine explizite Verteidigung der Demokratie.

Im Herbst 1932 schien die deutsche Großindustrie sich für kurze Zeit zur Unterstützung der Papen-Regierung zu vereinigen, nicht nur weil sie mit deren Wirtschaftspolitik übereinstimmte, sondern auch weil das Programm der NSDAP für die kommenden Wahlen abstoßende Elemente enthielt, die nach Sozialismus rochen. Papens Sturz im Dezember und seine folgenden Intrigen, die ihn wieder an die Macht bringen sollten, dazu die gegensätzlichen Meinungen der Unternehmer über seinen Nachfolger General Kurt von Schleicher, brachten jedoch wieder politische Unordnung in die oberen Ränge der Geschäftswelt. Unsicherheit und Zwietracht sorgten dafür, dass es im Januar 1933 die Opposition der Großgrundbesitzer war, nicht die von Industrie oder Finanzwelt, die Schleichers Stellung beim Präsidenten untergrub und den Weg für Papen ebnete, Hindenburg von der Ernennung Hitlers zum Reichskanzler zu überzeugen.

Obwohl die direkte Rolle der deutschen Großindustrie bei der Ernennung Hitlers geringfügig war, hatte sie dennoch einen großen Anteil am Zusammenbruch von Deutschlands Wirtschaft und Demokratie zwischen 1930 und 1933 und damit an seinem Aufstieg zur Macht.

Die kompromisslose und aggressive Hartnäckigkeit der Ruhr-Magnaten in der Zeit von 1925 bis 1932 legt nahe, dass Profitabilitätsrechnungen und «objektive» Gesichtspunkte nicht ihre einzigen Antriebskräfte waren. Ebenso angetrieben waren diese Unternehmer durch die Verletzung ihres Statusgefühls und der ihnen geschuldeten Ehrerbietung, an der sie nach 1918 litten. Letztlich führten sie ebenso sehr einen Klassenkampf, wie sie dies den Sozialdemokraten vorwarfen. Sie wollten die Anerkennung einer Hierarchie durchsetzen, in der Ausbildung und Expertenwissen ihnen ein Recht auf die Zustimmung anderer gaben. Von dem Anspruch der Arbeitervertreter auf Gleichrangigkeit bei Verhandlungen und einen gleichen Anteil bei der Verteilung von Gewinnen beleidigt, waren die Repräsentanten der Schwerindustrie entschlossen, ihre «Untergebenen» in die Schranken zu weisen. Die meisten führenden Unternehmer in anderen Branchen empfanden diese Rachsucht nicht so intensiv – daher ihre größere Geduld und Sachlichkeit –, aber auch sie waren nicht immun dagegen. Verwundete Eitelkeit in Verbindung mit einem unangenehmen Gefühl der Hilflosigkeit angesichts des hartnäckigen wirtschaftlichen Abschwungs verstärkte den tröstenden Konsens der Unternehmer, dass die Schuld für Deutschlands Gebrechen allein bei anderen liege. Knut Borchardt berührte den Kern dieses Problems, als er schrieb: «Die politische Abweisung einer deutschen Sonderverantwortung für den 1. Weltkrieg – und damit die Entlastung des Kaiserreiches – hatte eine ökonomische Entsprechung darin, daß die Belastungen der Nachkriegszeit weit mehr als gerechtfertigt dem Weimarer Staat zugeschrieben worden sind und nicht als (unvermeidliche) Erbschaft des Krieges verstanden wurden.»<sup>53</sup>

Genauer gesagt, waren die Lasten das Erbteil der Niederlage, an das die Nation sich kreativ anpassen musste, vor allem durch eine Partnerschaft von Regierung, Wirtschaft und Arbeitern, um Ressourcen hin zu Industrien mit Wachstumspotenzial und weg von denen, die durch Einsparungen nicht aufrechtzuerhalten waren, zu verschieben. Auch wenn die Hindernisse für ein solches Projekt gewaltig waren, zeigte die deutsche Großindustrie wenig oder keine erkennbare Initiative in dieser Richtung und zog es vor, den Alliierten und der deutschen Linken die Schuld an Deutschlands Nöten zu geben und eine unerreichbare

Rückkehr zu den Bedingungen vor der Niederlage zu fordern. Für die deutsche Geschäftswelt war das ironische Resultat ein NS-Regime, das entschlossen war, eine Wirtschaft zu schaffen, die stärker politisiert war als je zuvor.

---

Mehr Informationen zu diesem und vielen weiteren Büchern aus dem Verlag C.H.Beck finden Sie unter: [www.chbeck.de](http://www.chbeck.de)