

Kocka, Jürgen

**Book Part**

## Großunternehmen und der Aufstieg des Manager-Kapitalismus im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert: Deutschland im internationalen Vergleich

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Kocka, Jürgen (1980) : Großunternehmen und der Aufstieg des Manager-Kapitalismus im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert: Deutschland im internationalen Vergleich, In: International Committee of Historical Sciences (Ed.): Rappports: Vol. 2. Section chronologique, XVe Congrès International des Sciences Historiques, Bucarest, 10-17 août 1980, Editura Academiei Republicii Socialiste România, Bucarest, pp. 599-612

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/123044>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Bibliothek und wissenschaftliche Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)  
Library and Scientific Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

# GROSSUNTERNEHMEN UND DER AUFSTIEG DES MANAGERKAPITALISMUS IM SPÄTEN 19. UND FRÜHEN 20. JAHRHUNDERT: DEUTSCHLAND IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

J. KOCKA

(B.R.D.)

Der deutsche sozial-liberale Publizist und Politiker Friedrich Naumann schrieb 1906 : „Alle Verhältnisse werden vom Gedanken der Organisation, das ist der Regelung der Menge, durchdrungen. Es wird ein Stolz des Menschen, in großen Betrieben zu stehen, in weite Verbindungen hineingezogen zu sein. Oft ist dieser Stolz noch gemischt mit einem schmerzlichen Rückblick auf Zeiten, wo der Einzelne für sich etwas war ... Alle Teile des Volkes treten mit Forderungen an den Staat heran ... Der Staat und die Verbände werden Wirtschaftsfaktoren, an deren Notwendigkeit man glaubt ... Die Wirtschaftsleitung wird dem Produzenten aus der Hand genommen und geht teils in die Verbände, teils an den Staat über. Die Zahl der wirtschaftlich leitenden Personen wird immer kleiner ... Es verbreitet sich ein Geist der Gebundenheit an ein dunkles Ganzes, das uns alle umfängt.“<sup>1</sup>

Ungefähr zur selben Zeit entsand Max Webers Bürokratieanalysen. In ihnen mischt sich die Faszination durch die Leistungsfähigkeit bürokratischer Verwaltung mit dem Mißtrauen gegen eine sich abzeichnende, freiheitsbedrohende „bürokratische Umklammerung“ des Einzelnen. Weber analysierte, wie und warum ein bestimmter Typus *formaler Organisation* zunehmend die Verteilung von gesellschaftlichen Ressourcen und die Koordination gesellschaftlicher Beziehungen übernahm und damit zum einen den Verteilungs- und Koordinationsmechanismus des *Marktes* ergänzte und überlagerte, zum anderen *Spontaneität* und *Dezentralisation* einschränkte und einengte.<sup>2</sup>

Die Aussagen Naumanns und Webers könnten durch die Stimmen anderer Zeitgenossen ergänzt werden.<sup>3</sup> In unterschiedlicher Sprache beschäftigen sie sich mit einer fundamentalen Transformation der kapitalistischen Wirtschaft und bürgerlichen Gesellschaft ihrer Zeit, einem Bündel von Veränderungen, die in den fortgeschrittenen Industrieländern Europas und Nordamerikas seit dem späten 19. Jahrhundert zu beobachten sind und bis in unsere Gegenwart fort dauern. Sie beschäftigen sich

---

<sup>1</sup> F. Naumann, *Neudeutsche Wirtschaftspolitik (1906)* in: ders., *Werke*, hg. v. h. Schieder, Bd. 3, Köln/Opladen 1966, S. 104 f.

<sup>2</sup> Siehe einfürend W. Schluchter, *Aspekte bürokratischer Herrschaft. Studien zur Interpretation der fortschreitenden Industriegesellschaft*, München 1972.

<sup>3</sup> Vgl. E. Lederer, *Zum sozialpsychischen Habitus der Gegenwart*, in: „Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik“, Bd. 46, 1918/19, S. 114–39.

mit der Tendenz zur bewußten, kollektiven, formalen Organisation von Beziehungen, die bis dahin ganz oder stärker durch den Markt oder nach traditional-gemeinschaftlichen Prinzipien geregelt worden oder aber dezentral, unkoordiniert verblieben waren.

Diese Tendenz zur Organisation zeigte sich in den verschiedensten Lebensbereichen.<sup>4</sup>

Das Netzwerk der vielen kleinen und mittleren Wirtschaftsunternehmen wurde von den Blöcken der an Zahl und Umfang zunehmenden Großunternehmen durchsetzt und beeinflußt, die sich vor allem in der Industrie, im Verkehrssektor, im Bankwesen und in anderen Dienstleistungsbereichen entwickelten. Die Unternehmen gingen Absprachen ein und schlossen sich in Kartellen, Syndikaten und Konzernen zusammen, das Markt- und Konkurrenzprinzip durch Selbstorganisation ergänzend und verändernd. Oligopolistische und monopolistische Abhängigkeitsverhältnisse entstanden. In den Großunternehmen hatten immer häufiger angestellte Unternehmer, auch „Manager“ genannt, die Leitung in der Hand. Eine gewisse Trennung von Eigentum und Kontrolle trat ein. Die Rolle des Kapitalisten und die des Unternehmers traten ein Stück weit auseinander. In den großen Unternehmen wurden die funktionale Arbeitsteilung und die hierarchische Abstufung differenzierter, schärfer und formalisierter. In der Produktion, dann auch im Vertrieb und schließlich in der Innenverwaltung wurde die Wissenschaft immer wichtiger. Die Innenstruktur der großen Privatunternehmen wurde der Innenstruktur großer Behörden ähnlicher.

Solche tiefgreifende Veränderungen im Bereich von Produktion und Verwertung hatten tiefgreifende Veränderungen in der sozialen Schichtenbildung zur Folge. Einerseits entstanden neue Führungsschichten: die Manager, die leitenden Angestellten, die oberen Ränge der „technisch-wissenschaftlichen Intelligenz“. Andererseits führte die Ausweitung der nicht unmittelbar der Produktion dienenden Bereiche zur überproportionalen Vermehrung der Angestellten unteren und mittleren Rangs. Auch auf dem Gebiet des Arbeitsmarktes, des Klassenkonfliktes und anderer Interessenkonflikte verdrängte das Prinzip der bewußten kollektiven Organisation zunehmend das individuelle Konkurrenz-, Tausch- und Vertragsprinzip, das sog. „freie Spiel der Kräfte“; immer größere, umfassendere Interessenorganisationen bildeten sich heraus. Bei grundsätzlicher Aufrechterhaltung kapitalistischer Strukturprinzipien verstärkten sich die Tendenzen zur engeren Verknüpfung und Verflechtung der sozialökonomischen und der staatlichen Sphäre. In Umkehr der Tendenz, die das zweite Drittel des 19. Jahrhunderts bestimmt hatte, und in gewisser Abkehr von wirtschaftsliberalen Idealvorstellungen übernahmen staatliche Organe nunmehr — in Deutschland seit den 1870er Jahren — zunehmend Aufgaben bei der Regelung der Wirtschaft und der sozialen Ver-

---

<sup>4</sup> Zum Folgenden vgl. des Näheren J. Kocka, *Organisierter Kapitalismus oder Staatsmonopolistischer Kapitalismus?* in: H. A. Winkler (Hg), *Organisierter Kapitalismus. Voraussetzungen und Anfänge*, Göttingen 1974, S. 19 — 35. Zur Kritik an diesem Begriff vgl. u.a. H. Nussbaum, in: D. Baudis u. H. Nussbaum, *Wirtschaft und Staat in Deutschland vom Ende des 19. Jahrhunderts bis 1918/19*, Berlin 1978, S. 46 — 50; K. J. Bade, *Organisierter Kapitalismus*, in: „Neue Politische Literatur“, Bd. 20, 1975, S. 293 — 307; V. Hentschel, *Wirtschaft und Wirtschaftspolitik im wilhelminischen Deutschland. Organisierter Kapitalismus und Interventionsstaat 5*, Stuttgart, 1978, S. 9 — 21; Th. Nipperdey, *Organisierter Kapitalismus, Verbände und die Krise des Kaiserreichs*, in: „Geschichte und Gesellschaft“, Jg. 5, 1979, Ht. 3.

hältnisse. Allmählich wurden das wirtschaftspolitische Instrumentarium und die staatliche Sozialpolitik ausgebaut. Staatliche Entscheidungen und Handlungen — in der an Macht gewinnenden, sich umstrukturierenden Staatsverwaltung, in den eher schwächer werdenden Parlamenten und in den Massenbasis gewinnenden und mit Interessengruppen kooperierenden Parteien — wurden immer wichtiger für die Abläufe in Wirtschaft und Gesellschaft. Damit wuchs der Anreiz für die ökonomischen und sozialen Interessen, auf staatliche Entscheidungen und Handlungen Einfluß zu nehmen. Die zunehmende kollektive Organisation der Interessen, die personelle Verflechtung von öffentlichen und nicht-öffentlichen Herrschaftsgruppen und andere Erscheinungen reflektierten eine zunehmende Verwischung der Trennungslinie zwischen privater und öffentlicher Macht seit dem späten 19. Jahrhundert.

Es ließen sich weitere Aspekte dieser allgemeinen Organisations-tendenzen aufzählen, so im Bereich des politischen Systems, der Mentalitäten und der politischen Ideen. Man müßte dann den inneren Zusammenhang der hier nur aufgezählten Veränderungsprozesse diskutieren und ihre Ursachen untersuchen, unter denen Gleichgewichtsstörungen des Marktes und soziale Konflikte eine prominente, wenn auch keine ausschließliche Rolle spielen. Man müßte weiterhin herausarbeiten, daß all diese Organisationstendenzen besonders vor 1914, aber auch noch danach und im Grunde bis heute, zwar immer stärker wurden, aber dennoch partiell und sehr unvollkommen blieben. Das Prinzip des Marktes wurde in den hier interessierenden Ländern West — und Mitteleuropas wie Nordamerikas nicht aufgehoben, sondern ergänzt und überlagert; Spontaneität wurde nicht ausgelöscht, Koordinationsmängel blieben unübersehbar, der Gesamtprozeß entzog sich weiterhin der planenden und kontrollierenden Organisation. Schließlich würde der internationale Vergleich zeigen, daß die Stärke, Chronologie und Art dieser zunehmenden Organisationstendenzen international stark variierten und daß diese Variationen durch Momente der vorangegangenen Industrialisierungsgeschichte, durch verschiedenartige Industrialisierungsbedingungen, durch fortwirkende vorindustrielle „Reststrukturen“ und Traditionen sowie durch transkulturelle und internationale Einwirkungen bedingt waren. Man müßte eine Typologie der Varianten des zunehmend organisierten Industriekapitalismus entwickeln.

Dabei wird etwa zwischen einer stärker zur Organisation mit Hilfe des Staates neigenden Variante (z. B. Deutschland) und einer Variante mit starker Neigung zur Selbstorganisation unter maßgeblicher Regie der großen Unternehmen (z. B. USA) zu unterscheiden sein, aber auch zwischen solchen Fällen und Phasen, in denen sich diese umfassenden Organisationstendenzen unter Aufrechterhaltung liberal-demokratischer Bedingungen vollzogen, und solchen Fällen, in denen autoritär-diktatorische Alternativen siegten (wie etwa im deutschen Faschismus). Man wird Phasen der Entwicklung des organisierten Kapitalismus herausarbeiten müssen, unter denen überall der Erste Weltkrieg und die Weltwirtschaftskrise der 1930er Jahre Phasen besonderer Beschleunigung gewesen sein dürften.

Zu all dem ist hier nicht der Platz. Vielmehr soll im Folgenden ein zentraler Bestandteil des skizzierten Veränderungsprozesses diskutiert werden, nämlich die Entwicklung der wirtschaftlichen Großunternehmen. Die Entwicklung der deutschen Großunternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert soll in international vergleichender Perspektive,

Merkmale der hundert größten deutschen Unternehmen (Industrie und Bergbau) nach Branchen in den Jahren 1887 1907 und 1927

Industrie-Gruppe	Durchschnitts- kapital in Mio. Mark	Anzahl Unternehmen	Diversifika- tion Prod. bereich				Integration								Rechtliche Form				
			A = 1	B = 2 - 4	C = 5 - 9	D = 10 u.m.	a = Rohstoffe		b = Produktion		c = Vertrieb		d = Syndikat		AG <sup>1</sup>	Gew <sup>2</sup>	GmbH <sup>3</sup>	KG <sup>4</sup>	PG <sup>5</sup>
			A	B	C	D	ab	abc	abcd	abd	b bc	bcd	bd	AG <sup>1</sup>	Gew <sup>2</sup>	GmbH <sup>3</sup>	KG <sup>4</sup>	PG <sup>5</sup>	
<b>Tab. 1: 1887</b>																			
Bergbau	7,6	24	7	17	—	—	16	2	—	—	6	—	—	—	18	5	—	—	1
Steine und Erden	5,7	3	—	2	1	—	3	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	2
Eisen- und Metallgewinnung Metallwaren	13,9	32	1	11	16	4	21	2	—	5	3	—	—	1	23	1	—	—	8
Maschinen, Apparate, Fahrzeuge (exkl. elektr.)	7,3	12	—	1	7	4	1	—	—	9	2	—	—	9	—	—	—	—	3
Elektroindustrie	17,5	2	—	1	—	1	—	1	—	—	—	1	—	1	—	—	—	—	1
Chemische Industrie	8,7	12	3	8	1	—	5	—	—	2	2	3	—	12	—	—	—	—	—
Textilindustrie	5,0	5	1	4	—	—	—	—	—	—	5	—	—	5	—	—	—	—	—
Kautschukindustrie	4,5	1	—	1	—	—	—	—	—	—	1	—	—	1	—	—	—	—	—
Holz u. Schnitzstoffe	4,9	1	—	1	—	—	—	1	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—
Nahrungs- und Genußmittel	4,4	8	4	4	—	—	2	—	—	—	2	4	—	8	—	—	—	—	—
Total (1887)	9,4	100	16	50	25	9	48	6	—	7	27	11	—	1	79	6	—	—	15
<b>Tab. 2: 1907</b>																			
Bergbau	25,3	23	3	17	3	—	3	1	2	14	—	—	—	3	11	8	1	—	3
Steine und Erden	13,2	3	—	3	—	—	—	2	—	1	—	—	—	—	3	—	—	—	—
Eisen- u. Metallgewinnung. Metallwaren	36,7	31	—	1	19	11	1	1	7	20	2	—	—	25	2	2	—	—	2
Maschinen, Apparate, Fahrzeuge (exkl. elektr.)	15,1	13	—	2	7	4	—	—	—	2	6	4	1	11	—	—	—	—	2
Elektroindustrie	78,4	4	—	—	—	4	—	—	1	—	—	2	1	—	4	—	—	—	—
Chemische Industrie	16,1	17	1	13	3	—	1	3	—	8	2	2	—	1	16	—	1	—	—
Textilindustrie	14,2	3	1	2	—	—	—	—	—	—	2	1	—	—	2	—	—	—	1
Papier- u. Druckindustrie	17,6	2	—	2	—	—	1	—	—	—	—	1	—	1	—	—	1	—	—
Nahrungs- und Genußmittel	14,6	4	—	4	—	—	—	—	—	—	—	4	—	4	—	—	—	—	—
Total (1907)	26,8	100	5	44	32	19	6	7	10	45	12	14	2	4	77	10	5	1	7
<b>Tab. 3: 1927</b>																			
Bergbau	65,3	9	—	4	2	3	—	—	7	2	—	—	—	—	6	1	2	—	—
Steine und Erden	22,1	5	—	3	2	—	—	2	—	3	—	—	—	—	5	—	—	—	—
Eisen- u. Metallgewinnung. Metallwaren	82,5	22	—	2	7	13	1	1	12	2	1	5	—	—	20	—	2	—	—
Maschinen, Apparate, Fahrzeuge (exkl. elektr.)	27,2	20	—	6	6	8	—	—	2	1	6	11	—	—	15	—	2	2	1
Elektroindustrie	99,6	5	—	2	—	3	—	—	1	—	—	2	2	—	5	—	—	—	—
Chemische Industrie	132,6	13	—	6	4	3	—	—	4	5	—	4	—	—	13	—	—	—	—
Textilindustrie	27,5	10	—	4	6	—	—	1	—	—	2	5	1	1	9	1	1	—	—
Papier- u. Druckindustrie	26,4	3	—	1	2	—	—	2	—	—	—	—	—	—	2	—	1	—	—
Leder und Linoleum. Schuhe	17,7	4	1	3	—	—	—	—	—	—	—	4	—	—	4	—	—	—	—
Kautschukindustrie	34,1	1	—	1	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—
Nahrungs- und Genussmittel	22,4	8	—	4	4	—	2	—	—	—	—	6	—	—	8	—	—	—	—
Total (1927)	59,2	100	1	36	33	30	3	7	26	13	9	38	3	1	88	1	8	2	1

<sup>1</sup> AG = Aktiengesellschaft

<sup>2</sup> Gew = bergrechtliche Gewerkschaft

<sup>3</sup> GmbH = Gesellschaft mit beschränkter Haftung

<sup>4</sup> KG = Kommanditgesellschaft (auf Aktien)

<sup>5</sup> PG = Personalgesellschaft

auf der Grundlage neu gesammelter Daten und unter den Fragestellungen diskutiert werden, die soeben vorgestellt wurden. Anschließend sind einige generelle Schlußfolgerungen für die Entwicklung des organisierten Kapitalismus in Deutschland daraus zu ziehen.

1. Die Zunahme der durchschnittlichen Unternehmensgröße läßt sich nur schwer dokumentieren. Die offizielle deutsche Statistik weist aus, daß 1882 im Sektor „Industrie und Handwerk“ nur 1,9 Prozent aller Beschäftigten in Riesenbetrieben mit mehr als 1000 Personen arbeiteten; 1895 betrug dieser Anteil 3,3 Prozent, 1895 4,9 Prozent und 1925 6,8 Prozent, 1950 übrigens 13,5 Prozent. Umgekehrt halbierte sich der Anteil der in Kleinbetrieben mit bis zu 10 Personen beschäftigten Erwerbstätigen von 1882—1925 von 64,2 Prozent auf 33 Prozent. Der Anteil der in mittelgroßen Betrieben (11 bis 200 Beschäftigte) Arbeitenden stieg ebenfalls: von 24,8 Prozent 1882 auf 42 Prozent 1925<sup>5</sup>. Insgesamt verlief dieser Konzentrationsprozeß 1882—1895 rascher als 1895—1907 oder 1907—1925.

Doch zählt diese Statistik eben Betriebe, d.h. technische Einheiten, nicht aber Unternehmen, d.h. Wirtschafts- und Entscheidungseinheiten. Viele Unternehmen besaßen mehrere Betriebe; Unternehmenskonzentration läßt sich so nicht messen. Aussagekräftiger ist ein Vergleich der 100 größten deutschen Industrie- und Bergwerks-Unternehmen in den Jahren 1887, 1907 und 1927. Daten zu diesen 100 Größten wurden an der Universität Bielefeld auf der Grundlage von Unternehmenshandbüchern, Börsengesetzbüchern, Firmenmonographien, Branchenuntersuchungen und dergleichen systematisch erhoben. Maßstab der Größe von Unternehmen war ihr Kapital (bei Aktiengesellschaften: Nominalkapital). Unternehmen wurden als Wirtschafts- und Entscheidungseinheiten gefaßt, die innerhalb ihrer selbst vorwiegend nach Prinzipien formaler Organisation strukturiert sind, miteinander aber primär nach Regeln des Marktes verkehren. Tabellen 1, 2 und 3 fassen einige Ergebnisse zusammen.<sup>6</sup>

Wie aus den linken Spalten hervorgeht, hatten diese 100 größten Unternehmen im arithmetischen Mittel 1887 ein Kapital von 9,4, 1907 von 26,8 und 1927 von 59,2 Mill. Mark, wobei Geldwertverlust nur einen kleinen Teil dieses Zuwachses erklärt. 1887 konnte ein Unternehmen mit 3,8 Mill. Mark Kapital zur Hunderter-Spitzengruppe gehören, 1907 gehörten dazu mindestens 10 und 1927 mindestens 13 Mill. Mark. Eindeutig war der Sprung von 1887—1907 größer als von 1907—1927. Mißt man an Belegschaftszahlen, so beschäftigte 1887 der Spitzenreiter (Krupp) etwa 20 000 Personen; 1907 war Krupp immer noch der größte Arbeitgeber mit 64 000 Beschäftigten, dicht dahinter Siemens mit 30 000. 1927

<sup>5</sup> Nach W. G. Hoffmann, *Das Wachstum der deutschen Wirtschaft seit der Mitte des 19. Jahrhunderts*, Berlin, 1965, S. 212.

<sup>6</sup> Die Forschungen wurden in Rahmen eines von N. Horn u. J. Kocka am Zentrum für Interdisziplinäre Forschungen geleiteten Projektes 1976-78 durchgeführt, insbesondere von Dr. Hannes Siegrist, jetzt Universität Zürich. Vgl. des Näheren zu Fragestellungen, Methoden, Begriffen und Ergebnissen: J. Kocka u. H. Siegrist, *Die hundert größten deutschen Industrieunternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert*, in: N. Horn u. J. Kocka (Hg.), *Recht und Entwicklung der Großunternehmen in 19. und frühen 20. Jahrhundert*, Göttingen 1979; H. Siegrist, *Deutsche Großunternehmen vom späten 19. Jahrhundert bis zur Weimarer Republik*, Ms. 1978, voraus. in *Geschichte und Gesellschaft* 1980.

waren die Vereinigten Stahlwerke einsamer Spitzenreiter mit fast 200 000 Beschäftigten vor Siemens mit 116 000 und IG Farben mit 80 000.<sup>7</sup>

Die höchsten Durchschnittskapitalien und die größten Einzelunternehmen fanden sich in allen drei Stichjahren in den Branchen Bergbau und Eisen-/Metallgewinnung sowie in den „neuen Industrien“ Elektro und Chemie. 1887 und 1907 stammten, wie Tabelle 4 zusammenfassend zeigt, vier Fünftel der 100 Größten aus den Industriegruppen Eisen- und Metallgewinnung Bergbau, Chemie und Maschinenbau (bei gleich-

Tab. 4

Verteilung der hundert größten deutschen Unternehmen (Industrie und Bergbau) nach Branchen  
1887, 1907 und 1927

1. Eisen- und Metallgew.	(32)	Eisen- und Metallgew.	(31)	Eisen- und Metallgewerbe	(22)
2. Bergbau	(24)	Bergbau	(23)	Maschinen usw.	(20)
3. Chemie	(12)	Chemie	(17)	Chemie	(13)
4. Maschinen usw.	(12)	Maschinen usw.	(13)	Textil	(10)
5. Nahrungs- u. Genußm.	( 8)	Nahrungs- u. Genußm.	( 4)	Bergbau	( 9)
6. Textil	( 5)	Elektroindustrie	( 4)	Nahrungs- u. Genußm.	( 8)

bleibender Rangfolge). Ganz eindeutig rangierten also die Produktionsgüterindustrien vor den Konsumgüterindustrien. Dadurch unterschied sich das deutsche Muster ein wenig vom zeitgenössischen amerikanischen: dort waren Unternehmen aus dem Bereich „Nahrungs- und Genußmittel“ stärker unter den 100 größten vertreten; erstrecht unterschied sich Deutschland darin von England. Dort befand sich die Mehrheit der 50 Größten im Konsumgüterbereich: zu zwei Fünftel in der Nahrungs- und Genußmittelindustrie und zu einem Fünftel im Textilbereich. Während in Deutschland der Anteil der Konsumgüterindustrien an den 100 größten 1907—1927 durch Zusammenschlüsse und dadurch bedingte Verschiebungen wuchs, nahm in England der Anteil der Produktionsgüterindustrien am Feld der Spitzenreiter in den 20er Jahren zu. Die deutsch-britischen Unterschiede waren deshalb Ende der 20er Jahre kleiner als vor dem Ersten Weltkrieg.<sup>8</sup>

2. Der allmähliche Übergang vom „Markt“ zu „Organisation“ läßt sich an der zunehmenden funktionalen Integration der großen Unternehmen besonders gut verfolgen. Mit „funktionaler Integration“ ist — im Falle von Produktionsunternehmen — eine Strategie gemeint, die den Funktionsbereich des Unternehmens derart erweitert, daß es neben der Güterproduktion auch die Rohstoff- und Halbstoff-Versorgung einerseits (Rückwärtsintegration) und die Weiterverarbeitung sowie den Absatz der produzierten Güter andererseits (Vorwärtsintegration) be-

<sup>7</sup> Kapitalmäßig rangierte 1927 die IG Farben mit 1 100 Mill. Mark vor den Vereinigten Stahlwerken mit 800 Mill. Mark.

<sup>8</sup> Vgl. die Tab. 4u. 5 in Kocka/Siegrist sowie: P. G. Porter u. H. C. Livesay, *Oligopolists in American Manufacturing and their Produkts 1909—1963*, in: „Business History Review“, Bd. 43, 1969, S. 285 ff.; A. D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Rise of Modern Business Enterprise in the United States*, Cambridge/Mass. 1977, App. A; P. L. Payne, *The Emergence of the Large Scale Company in Great Britain 1870—1914*, in: „Economic History Review“, Bd. 20, 1967, S. 519—42.



treibt.<sup>9</sup> „Funktionale Integration“ bedeutet also, daß verschiedenartige Funktionen wie Rohstoffbeschaffung, Produktion, Vertrieb, Transport, Finanzierung etc., die in früherer Zeit häufiger durch selbständige, funktional spezialisierte und miteinander nach Marktregeln verkehrende Unternehmen wahrgenommen worden waren, nunmehr in einer Hand, d.h. innerhalb eines Unternehmens, vereinigt werden. Die Koordination durch formale Organisation und Management ersetzt damit tendenziell die Koordination durch den Markt. In den Tabellen 1—3 bedeutet die Abkürzung b: reines Produktionsunternehmen (im Bergbau: reines Abbauunternehmen); ab bedeutet: Produktionsunternehmen mit Integration der Rohstoffe; unter bc und bd werden Produktionsunternehmen eingeordnet, die „vorwärts“ integrierten, entweder durch eine firmeneigene Vertriebsorganisation (bc) oder durch die Mitgliedschaft in einem Syndikat, d.h. in einem Kartell mit eigener Verkaufsstelle (bd); abc, abd und abcd bezeichnen Varianten der vollständigen Integration.

Schon 1887 gab es nur 27 reine Produktionsunternehmen unter den 100 Größten, 1907 nur noch 12 und 1927 9, zuletzt fast nur noch in der Maschinen- und Fahrzeugindustrie. Vor allem die technologisch naheliegende und auch aus Gründen defensiver Marktpolitik resultierende „Rückwärtsintegration“ war schon im späten 19. Jahrhundert häufig, besonders im Montanbereich und in der Chemie. Was sich von 1887 bis 1927 radikal änderte, war die zusätzliche Neigung der Produktionsunternehmen zur „Vorwärtsintegration“, zunächst (1887—1907) in der Form der Mitgliedschaft in einem der sich schnell vermehrenden Syndikate, dann (1907—1927) hauptsächlich durch Angliederung oder Aufbau einer firmeneigenen Vertriebsorganisation. Den Vertrieb in der einen oder anderen Weise erledigten mit: 1887 25 der 100 größten Industrie- und Bergbauunternehmen, 1907 aber schon 82 und 1927 gar 88. Die Integration des Vertriebs war 1887 vor allem bei Elektro-, Chemie- und Brauereiunternehmen üblich gewesen. Immer mehr wurde sie zur allgemeinen Strategie in allen Branchen. Oft kamen, wie in der Montanindustrie, die freien Händler zuerst unter das Diktat der Syndikate, bis sie nach und nach ihre Unabhängigkeit ganz verloren, indem sie von Großunternehmen aufgekauft oder majorisiert wurden. Die deutsche Großindustrie erwies sich damit schon vor dem Ersten Weltkrieg als ebenso hochgradig integriert wie die amerikanischen, und sie unterschied sich insofern deutlich von der weniger integrierten britischen.<sup>10</sup>

3. Auch die zunehmende Diversifikation der großen Unternehmen kann man als allmähliche Ergänzung des Marktsprinzips durch das Prinzip der formalen Organisation deuten. Mit „Diversifikation“ ist eine Unternehmensstrategie gemeint, durch die die Spezialisierung auf ein Produkt oder eine Produktgruppe durch breitere Fächerung und Herstellung sehr verschiedenartiger Produkte ersetzt wurde, welche vielleicht

---

<sup>9</sup> In der deutschen Literatur wird das Phänomen oft unter dem Stichwort „vertikale Konzentration“ diskutiert. Hier lehnen wir uns an die Begriffe und Fragestellungen von A.D. Chandler, Jr. (vgl. letzte Anm.) an, dessen Forschungen dieser Aufsatz viel verdankt.

<sup>10</sup> Zu Großbritannien; Payne (oben Anm. 8) u. L. Hannahs Beitrag in A. D. Chandler, Jr. (Hg.), *The Rise of the Large Corporation (Arbeitstitel)*, Cambridge/Mass. vorauss. 1980. Zu USA: Chandler, *Visible Hand*. Im übrigen nimmt Chandler auch in punkto funktionale Integration einen amerikanischen Vorsprung vor dem angeblich sehr viel später nachziehenden „Europa“ an. Für Deutschland gilt das nicht.

die Herstellbarkeit durch gleiche oder interdependente Technik, die Herkunft aus gleichen oder ähnlichen Rohstoffen bzw. Halbprodukten oder die Absetzbarkeit durch gleiche oder ähnliche Marktorganisationen gemeinsam hatten, welche aber auch — je später desto häufiger — keinerlei innere Verbindung aufwiesen. „Diversifikation“ bedeutet also die Ablösung des Marktprinzips durch das Prinzip formaler Organisation bei der Koordination verschiedener Teilproduktionen. Tabellen 1—3 unterscheiden zwischen vier Diversifikationsgraden und Kategorien: Zur Kategorie A gehören die nicht diversifizierten Unternehmen, die nur in einem von 430 durch die Statistik des Deutschen Reichs ausgewiesenen Produktbereichen tätig sind; zur Kategorie B gehören die schwach diversifizierten Unternehmen mit Tätigkeit in zwei bis vier Produktbereichen (z.B. Walzfabrikate und Röhren und Lokomotiven); zur Kategorie C gehören die höher diversifizierten Unternehmen mit Tätigkeit in fünf bis neun Produktbereichen; als voll diversifiziert (Kategorie D) gelten Unternehmen, wenn sie in zehn und mehr Produktbereichen tätig sind.<sup>11</sup>

Wie Tabelle 1 zeigt, war die Diversifikationsneigung deutscher Großunternehmen schon in den 1880er Jahren beträchtlich, vor allem in der Eisen- und Metallgewinnung, in der Maschinen- und in der Elektroindustrie. Immerhin waren aber 1887 noch 66 Prozent der 100 größten Unternehmen nicht oder kaum diversifiziert, also hoch spezialisiert; bis 1907 fiel dieser Anteil auf 49, bis 1927 auf 37 Prozent. Vergleicht man diese Zahlen mit ähnlich erhobenen Daten über die größten amerikanischen Unternehmen 1909 und 1929, dann zeigt sich, daß der Diversifikationsgrad der deutschen Unternehmen im ersten Drittel dieses Jahrhunderts den der amerikanischen Unternehmen sehr deutlich übertraf. Tabelle 5 (Graphik) stellt diesen deutsch-amerikanischen Unterschied dar. 1907/09 waren immerhin schon 48 Prozent der deutschen Spitzenreiter, aber nur 15 Prozent der amerikanischen in den beiden hohen Diversifikationsstufen angesiedelt. 1927/29 existierte dieser deutsche Vorsprung immer noch, war aber geringer geworden: Immerhin gehörten jetzt auch 36 Prozent der amerikanischen zu den hoch diversifizierten gegenüber 53 Prozent der deutschen. Vergleicht man nach Branchen, dann stellt sich heraus, daß in beiden Ländern die meisten hochdiversifizierten Großunternehmen aus den Bereichen Eisen- und Metallgewinnung, Elektroindustrie und Chemie kamen, wohingegen in Deutschland viel stärker als in den USA auch die Maschinen-, Apparate- und Fahrzeugbauindustrie große hochdiversifizierte Unternehmen aufwies. Entsprechende Zahlen für England fehlen, doch weist alles darauf hin, daß der Diversifikationsgrad der großen englischen Unternehmen noch weit hinter dem amerikanischen lag.<sup>12</sup>

4. Schon 1887 waren nur noch 15 der 100 größten Unternehmen als Personalgesellschaften verfaßt; diese fanden sich vor allem im Bereich

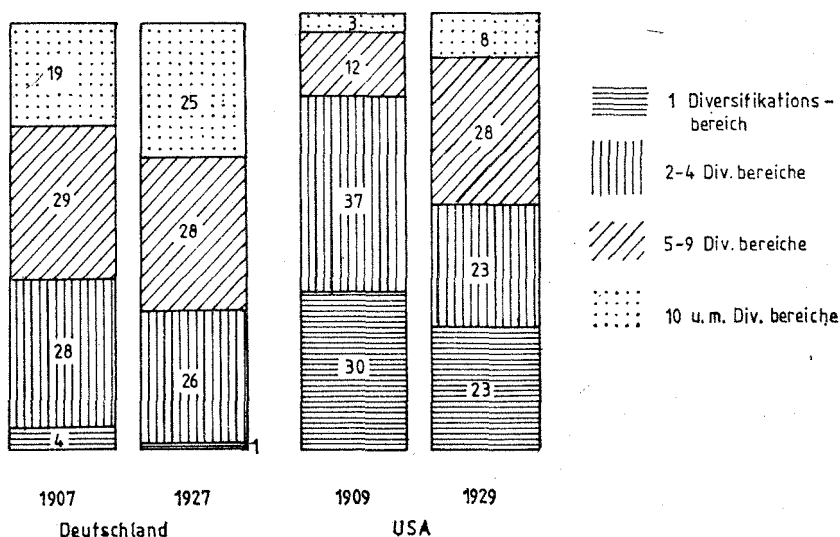
<sup>11</sup> Genaueres zur Methode und zum Maßstab dieser Untersuchung — den 430 „Arten“ der Gewerbezahlung von 1925 — s. Kocka/Siegrist, *Die hundert größten deutschen Industrieunternehmen*. Wichtig ist, daß die zum Vergleich dienenden amerikanischen Untersuchungen (z. B. Porter/Livesay u. Chandler) die Diversifikation mit einem Raster messen, das ebenfalls ca. 430 Produktbereiche („four-digit-industries“ des amerikanischen Census) kennt. Dadurch wird die Vergleichbarkeit gesichert.

<sup>12</sup> Zum Vgl. mit den USA s. vorige Anm. Zum Vgl. mit England; H. Levy, *Industrial Germany. A Study of its Monopoly Organisations and their Control by the State* (1935), New York 1966<sup>2</sup>; K. Wiedenfeld, *Das Persönliche im modernen Unternehmertum*, Leipzig 1911, S. 21 ff.; L. Hannah, *Introduction*, in: ders. (Hg.), *Management Strategy and Business Development*, London 1976, S. 3 f.; sowie den in Anm. 10 o.g. Beitrag von Hannah.

der Eisen- und Metallgewinnung (Krupp und die schlesischen „Adelsunternehmen“ wie von Giesecke's Erben, Breslau und Henckel von Donnersmarck). 1897 waren nur noch 7 Personalgesellschaften unter den 100 größten (nämlich 4 schlesische „Adelsunternehmen“ und Stinnes im Montanbereich, Borsig und Henschel im Maschinenbau), 1927 nur noch eine (nämlich die vergleichsweise kleine Schichau Werft in Elbing). Die Tabellen 1–3 zeigen die Verteilung der Rechtsformen im einzelnen.

Tab. 5

Diversifikationsvergleich der 82 bzw. 80 größten industriellen Unternehmen in den USA (für 1909, 1929) und in Deutschland (für 1907, 1927)



Die Rechtsform der Aktiengesellschaft (AG) wurde in Deutschland wie in anderen europäischen Ländern wesentlich im zweiten Drittel des 19. Jahrhunderts politisch durchgesetzt und rechtlich ausgeprägt. Sie wurde (s. Tab. 1) schon vor 1887 — in den 1860er, 1870er und 1880er Jahren — zur Regelform der Großunternehmen, während die große Mehrzahl der mittelgroßen und kleinen Unternehmen die Form der Personalgesellschaft beibehielten.<sup>13</sup> 79, 77, bzw. 88 der 100 Größten waren 1887, 1907 und 1927 als AG verfaßt. Andere Rechtsformen (die herkömmliche bergrechtliche Gewerkschaft, die Gesellschaft mit beschränkter Haftung, und die Kommanditgesellschaft auf Aktien) spielten daneben nur eine zweitrangige Rolle.

Die Häufigkeit der AG-Form unter den 100 Größten erklärt sich primär aus ihrem Kapitalbedarf. Manchmal, so vor allem im Ruhr-Bergbau der 1850er/60er Jahre, war der Kapitalbedarf schon bei der Gründung zu groß, als daß er von Einzelpersonen und Einzelfamilien aufgebracht hätte werden können. Der Kapitalmarkt und die Hilfe der Banken mußten

<sup>13</sup> Vgl. N. Horn u. J. Kocka, *Development of Company Law and Economic Growth, especially in Germany, 1800–1914*, in: M. Flinn (Hg.), *Proceedings of the Seventh International Economic History Congress*, Edinburgh 1978, Bd. 2, S. 223–32; R. Passow, *Die Aktiengesellschaft. Eine wirtschaftliche Studie*, Jena 1922, S. 30 (Anteile der in Aktiengesellschaften Beschäftigten, nach Betriebsgrößen differenziert).

in Anspruch genommen werden. So waren viele der großen Ruhr-Zechen von Anfang an Kapitalgesellschaften, die das Risiko der Anleger beschränkten, verstreutes Kapital zu sammeln verstanden, den Banken Einsicht und Eingriffsmöglichkeiten boten und angestellten Unternehmer (Manager) in ihrer Leitung hatten, während viele Mit-Eigner (Anleger) kaum Einfluß auf die Unternehmensentscheidungen nahmen.<sup>14</sup> Im hier nicht behandelten Eisenbahnsektor verhielt es sich ähnlich.<sup>15</sup> In den meisten anderen Branchen überstieg der Kapitalbedarf dagegen die Möglichkeiten einzelner Familien und die Möglichkeiten der Eigenfinanzierung erst auf fortgeschrittener Stufe der Expansion. Mehr als die Hälfte der 100 Größten des Jahres 1907 waren ursprünglich als Personalgesellschaften gegründet und meist in den 1870er und 1880er Jahren in eine AG oder andere Kapitalgesellschaft umgegründet worden.

Als treibende Kräfte traten hierbei zumeist die Banken auf, die wie die Deutsche Bank, die Commerzbank oder die Darmstädter Bank selbst als Aktiengesellschaften verfaßt waren, sich primär mit Industriefinanzierung beschäftigten, den kapitalbedürftigen Industrieunternehmen aber nur dann durch langfristige Kredite und Eröffnung des Kapitalmarkts unter die Arme zu greifen bereit waren, wenn diese sich in eine Aktiengesellschaft oder dergleichen umwandelten. Denn erst diese Rechtsform eröffnete den Banken Einsichts- und Eingriffsmöglichkeiten in das von ihnen finanziell unterstützte Unternehmen, vor allem über den für Aktiengesellschaften seit 1870 rechtlich vorgeschriebenen Aufsichtsrat, in den die Banken ihre Vertreter schicken konnten. Bankdirektoren waren unter den Mitgliedern der Aufsichtsräte deutscher Industrie-Aktiengesellschaften die größte einzelne Gruppe und stellten 1913/14 etwa 20 Prozent. Die Deutsche Bank hatte z.B. Vertreter in 186 anderen Gesellschaften. Einzelne führende Bankdirektoren akkumulierten 1914 bis zu 44, 1930 bis zu 100 Aufsichtsratssitzen.<sup>16</sup> Aus solchen Zahlen läßt sich keine Dominanz des Bank- über das Industriekapital belegen, wie es häufig versucht wird.<sup>17</sup> Die Zahlen weisen aber darauf hin, wie wichtig die AG-Form für die zunehmende Verflechtung von Industrie- und Bankunternehmen war und wie häufig die Beziehung zwischen den großen Unternehmen nicht in reinen Markt- und Konkurrenzbeziehungen aufging. Diese spielten zweifellos weiter eine zentrale Rolle, wurden aber von einem Netz nichtmarktförmiger Beziehungen (hier: Mehrfachmitgliedschaften in den Führungsgremien der großen Unternehmen und daraus resultierende Koordinationspotentiale) überlagert — ein weiteres Element des sich allmählich herausbildenden organisierten Kapitalismus der Großunternehmen, das in Deutschland früher und deutlicher ausgeprägt gewesen zu sein scheint als in Westeuropa und Nordamerika.

5. Nicht jede AG war ein Manager-Unternehmen, wenn man unter Manager-Unternehmen ein Unternehmen versteht, in dem die Entschei-

---

<sup>14</sup> Vgl. H. Schacht, *Zur Finanzgeschichte des Ruhrkohlen-Bergbaus*, in: *Schmollers Jahrbuch*, Bd. 37, III, 1913, S. 162 ff.

<sup>15</sup> Vgl. R. Fremdling, *Eisenbahnen und deutsches Wirtschaftswachstum 1840—1879*, Dortmund 1975.

<sup>16</sup> Vgl. F. Eulenburg, *Die Aufsichtsräte der deutschen Aktiengesellschaften*, in: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, Bd. 32, 1906, S. 92—109; W. Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, Bd. 3, München 1927, S. 740 f.; O. Jeidels, *Das Verhältnis der deutschen Großbanken zur Industrie*, Leipzig 1905.

<sup>17</sup> Vgl. zu diesem Problem J. Kocka, *Entrepreneurs and Managers in German Industrialization*, in: *The Cambridge Economic History of Europe*, Bd. 7/I, London 1978 S. 565—570.

dungen und Herrschaftsbefugnisse von angestellten Managern, nicht aber von den Eigentümern vollzogen werden. Sehr häufig, besonders nach Umwandlungen, stellte die AG nur eine rechtliche Form dar, innerhalb derer der Gründer bzw. seine Familie weiterhin die ausschlaggebende Stimme hatten und die kontinuierlich die Leitung ausübten: ein Familienunternehmen im AG-Kleid wie Krupp nach 1903.

Mit Alfred D. Chandler, Jr.<sup>18</sup> kann man drei Unternehmenstypen unterscheiden, wobei die wirkliche Leitungsstruktur, nicht die rechtliche Form als Kriterium dient: die in der frühen Zeit vorherrschenden *Eigentümer-Unternehmen*, in denen der oder die Eigentümer sowohl die langfristigen strategischen Entscheidungen wie die tagtäglichen Leitungsentscheidungen treffen; das *Manager-Unternehmen*, in dem angestellte Manager beide Arten von Entscheidungen treffen, während die Eigner des (verstreuten) Kapitals kaum daran beteiligt sind; und eine *Zwischenform*, in der strategische Entscheidungen (vor allem Investitionsentscheidungen) noch vom Gründer, bzw. seiner Familie, seinen Erben und engen Freunden getroffen werden, die kontinuierliche Leitung aber wenigstens zum großen Teil in der Hand von angestellten Managern liegt.

Auf der Basis dieser Unterscheidung läßt sich sagen: Während Eigentümer-Unternehmen wohl schon 1887 unter den 100 Größten eine kleine Minderheit darstellten, die bis 1927 weiter abnahm, waren auch die reinen Manager-Unternehmen eine — allerdings wachsende — Minderheit. Wohl auch noch 1927, erst recht aber 1887 gehörte die Mehrheit der 100 Größten zur Zwischenform, in der noch keine klare Trennung zwischen Kapitalbesitz und Unternehmenskontrolle eingetreten war. Manager-Unternehmen stellten 1927 die Mehrheit der Größten lediglich in den Bereichen Bergbau (hier schon im 19. Jahrhundert), Eisen- und Metallgewinnung, Chemische Industrie sowie allgemein unter den das Spitzenfeld anführenden ganz Großen. Hannes Siegrist schätzt, daß 1927 von den zehn Spitzenreitern IG Farben, Vereinigte Stahlwerke, Siemens, AEG, Mannesmann, Krupp, Burbach Kaliwerke, Winterschall (Kaliwerke), Harpener Bergbau AG und Deutsche Erdöl AG nur noch zwei, nämlich Krupp und Siemens, zu jener Zwischenform gehört haben; die übrigen acht waren Manager-Unternehmen.

Expansion, Integration und Diversifikation waren in allen drei Unternehmenstypen möglich. Allerdings stieß das Eigentümer-Unternehmen i.d.R. irgendwann an seine Grenzen: zu starke Ausdehnung, Integration und Diversifikation überforderten den bzw. die Eigentümer zumeist, wenn sie nicht Kapital und vor allem spezialisierte oder allgemeine Leitungskompetenz „von außen“ hinzuholtten, d.h. i.d.R. Bankenvertreter und professionelle Manager in die Leitung aufnahmen, wodurch sie sich in die o.g. Zwischenform umwandelten. In dieser aber konnten sie lange mit reinen Manager-Unternehmen konkurrieren, zum Teil bis heute.

Was die allmähliche Ersetzung des Eigentümer-Unternehmers durch den angestellten Unternehmer oder Manager ökonomisch, sozial und politisch wirklich bedeutet, ist viel diskutiert worden.<sup>19</sup> Manche fürch-

---

<sup>18</sup> Vgl. A. D. Chandler, Jr. u. H. Daems, *Introduction*, in: H. Daems u. H. van der Wee (Hg.), *The Rise of Managerial Capitalism*, Louvain 1974, S. 1—34, bs. S. 5 f.

<sup>19</sup> Belege und Erläuterungen zu den folgenden Abschnitten in: J. Kocka, *La nascita del ceto manageriale nell' industria della Germania guglielmina*, in: „Movimento Operaio e Socialista“, Anno I (Nuova Serie), 1978, Nr.1—2 n. S.3—20. Eine französische Version dieses Artikels erscheint Anfang 1980 in der Zeitschrift „Mouvement Social“.

teten, daß dadurch die Dynamik an der Spitze der großen Unternehmen dahinschwänden und verantwortungsloses Handeln in den Leitungsgremien zunehmen würde, denn diese neuen Manager würden ja für ihre Mißerfolge nicht mit ihrer ganzen ökonomischen und sozialen Existenz einstehen müssen wie sie umgekehrt nur begrenzten persönlichen Gewinn von ihren eventuellen unternehmerischen Erfolgen haben würden. Umgekehrt knüpften andere an den Aufstieg der Manager die Hoffnung, daß sie ein weniger selbstsüchtiges Verhalten an den Tag legen, soziale Verantwortung ernst nehmen und zur Entschärfung des Klassenkampfes beitragen würden. Die empirische Untersuchung ist u. a. deshalb so schwer, weil so viele Zwischenformen bestanden und der Übergang so allmählich war. Insgesamt haben sich die meisten Befürchtungen und die meisten Hoffnungen nicht bestätigt. Am ehesten zeichneten sich im Untersuchungszeitraum zwischen dem Leiter eines großen Manager-Unternehmens und dem Leiter eines großen Eigentümer-Unternehmens *ceteris paribus* folgende Unterschiede ab :

a) Manager dürften etwas dynamisch-expansiver entschieden haben als Eigentümer-Unternehmer ; diese fürchteten eher als jene, den relativen, über Kapitalmehrheit gesicherten Einfluß ihrer Familie oder ihrer selbst durch schnelle Expansion einschließlich Fusionen und Bankenbeteiligung zu verlieren. Die Macht des angestellten Unternehmers ruhte ohnehin nicht auf Kapitalbesitz und traditioneller Legitimation ; schnelle Expansion konnte seine Stellung nur verbessern. Bei ihm schlugen rein ökonomische Interessen und Motive gewissermaßen reiner durch als beim Eigentümer-Unternehmer, der stärker durch außerökonomische, familiäre Rücksichten gebremst wurde. Entsprechend dürften Manager-Unternehmer in punkto Integration und Diversifikation eher auf Fusionen und Konzernbildung gesetzt haben, Eigentümer-Unternehmer eher auf inneren Ausbau und Kartelle. Es ist interessant zu beobachten, daß jedenfalls zwischen 1887 und 1907 die meisten Diversifikations- und Integrationschritte der 100 größten Unternehmen nicht durch Zusammenschluß bereits bestehender Unternehmen, sondern durch inneres Wachstum, innere Differenzierung und Neueröffnung von Zweigstellen etc. geschah. Umgekehrt haben von 158 Fusionen, die im Feld der 100 Größten 1887—1907 beobachtet wurden, nur 12 eine Integrations- und nur 23 eine Diversifikationswirkung gehabt.<sup>20</sup>

b) Manager unterschieden sich von Eigentümer-Unternehmern durch eine etwas höhere durchschnittliche schulische Qualifikation, sowohl durch einen höheren allgemeinen Bildungs- wie durch einen höheren fachlichen Ausbildungsstand. Qualifikation trat bei ihnen als Selektionskriterium stärker an die Stelle von Eigentum. Doch bedeutete dies kaum eine Demokratisierung des Zugangs zu den Spitzen der Unternehmerewirtschaft. Denn die Barrieren, die dem Erwerb höherer und tertiärer Bildung entgegenstanden, waren im Untersuchungszeitraum für Unterschichtangehörige nicht viel geringer als die Hindernisse beim Erwerb von Kapital. Lediglich die angestellte und beamtete (untere und mittlere) Mittelschicht konnte aus dieser Bedeutungszunahme des Schulsystems als Selektionsinstruments nutzen ziehen : Ihre Söhne waren unter Managern stark vertreten als unter Eigentümer-Unternehmern.

---

<sup>20</sup> Vgl. C. Huerkamp, *Fusion der 100 größten Unternehmen von 1907 zwischen 1887 und 1907*, als Anhang zu Kocka/Siegrist, *Die hundert größten deutschen Industrieunternehmen*.

c) In der Laufbahn und in der Arbeitssituation der angestellten Unternehmer gab es einige beamtentypische Elemente, die dem beruflichen Lebensweg der Eigentümer-Unternehmer fremd gewesen waren: schrittweise Karrieren von mittleren Angestelltenpositionen bis in die Chefetage; relativ später Eintritt in die Unternehmer-Position; Gehälter, die u.a. Senioritätskriterien folgten; weniger Ortsansässigkeit; die Betonung von professionellem Sachwissen als Basis des Anspruchs auf Aurotität und Ansehen. Die Distanz gegenüber der Arbeiterschaft dürfte dadurch eher an Ausprägung hinzugewonnen haben. Der Prozeß der Systematisierung und Bürokratisierung der großen Unternehmen unterhalb der Vorstandsebene dürfte dadurch gefördert worden sein. Formalisierung und Schriftlichkeit nahmen zu; Kompetenzen und Stellung in der Hierarchie wurden klarer abgegrenzt; die unternehmensinternen Abläufe wurden präziser geplant und kontrolliert, zunehmend auf wissenschaftlicher Basis. Diese Sytematisierung und partielle Bürokratisierung des Innenlebens der großen Unternehmen resultierten aus vielen Anstößen, und sie fehlten auch nicht in großen Eigentümer-Unternehmen. Sie dürften aber in Manager-Unternehmen besonders früh und leicht Eingang gefunden haben. Allerdings blieben die Entscheidungsprozesse und Strategien auf den obersten Ebenen durchaus unbürokratisch; durch Flexibilität, Konkurrenzbereitschaft, Höhe der Einkünfte, Beteiligung am Gewinn, prinzipielle Entlastbarkeit, Aufstiegsmöglichkeiten auch ohne formale Qualifikationen und außerhalb der Seniorität — dadurch und durch andere Momente unterschied sich der angestellte Unternehmer auch weiterhin deutlich von öffentlichen Beamten. Gerade and der Spitze hatte die Bürokratisierung der großen privatkapitalistischen Unternehmen klare Grenzen.

Hier konnten nur Zusammenfassungen zu einigen Aspekten eines komplexen Phänomens vorgelegt werden. Sie scheinen zu ergeben, daß die Herausbildung der Grundstrukturen des organisierten Manager-Kapitalismus, soweit sie hier behandelt werden konnten, in Deutschland klarer und früher geschah als in Westeuropa und Nordamerika.<sup>21</sup> Die Erklärung dieses Phänomens kann hier nur angedeutet werden.<sup>22</sup>

Sicherlich wurde die Herausbildung dieser Strukturen durch die Betonung von Wissenschaft nahegelegt und gefördert, die aus vielfältigen Gründen die deutsche Industrialisierung gekennzeichnet hat — in graduellen Unterschied zu England und USA. — Der Mangel an unternehmerisch-manageriellem Fachwissen scheint überall zeitweise eine wichtige Grenze für die Herausbildung großer, diversifizierter, integrierter Konzerne gewesen zu sein; es läßt sich argumentieren, daß aufgrund früh entwickelter bürokratischer Organisationsmodelle im preußisch-deutschen Beamtenstaat und aus anderen Gründen der Vorrat entsprechender Fertigkeiten und Kenntnisse in Deutschland größer war als in England und USA, wenn auch bürokratische Modelle vor Verwendung im privatwirtschaftlichen Bereich modifiziert werden mußten. Überhaupt förderten städtlich-bürokratische Einflüsse in vielfacher Hinsicht die Herausbil-

---

<sup>21</sup> Daß Deutschland den anderen Ländern im Grad der „Organisiertheit des Kapitalismus“ zur Zeit des Ersten Weltkriegs überlegen war, vermutete bereits W. I. Lenin (Bericht über das Parteiprogramm, 8. Parteitag der KPR (B), 18.—23. März 1919, in: *Werke*, Bd. 29, Berlin 1968, S. 155). Allerdings scheint die Trennung von Kapitalbesitz und Unternehmenskontrolle, also der Aufstieg des angestellten Unternehmers, in den USA im ersten Drittel des 20. Jahrhunderts weiter fortgeschritten gewesen zu sein als in Deutschland.

<sup>22</sup> Vgl. ausführlicher Kocka/Siegrist, *Die hundert größten deutschen Industrieunternehmen*

derung der großen Manager-Unternehmen. — Die entschiedene Schutzzollpolitik des Deutschen Reichs seit den späten 1870er Jahren dürfte ebenfalls den Aufbau großer Unternehmenseinheiten gefördert haben.

Vor allem aber ist in Rechnung zu stellen, daß Deutschland zu den industriellen Nachfolgestaaten gehörte, lange von Bedingungen relativer Rückständigkeit geprägt war, dann aber relativ schnell industrialisierte und den Vorsprung westlicher Vorbilder, besonders Englands, aufzuholen versuchte.<sup>23</sup> Das bedeutete a) angesichts einer zunächst schwach entwickelten kommerziell-gewerblichen Infrastruktur lag es für neuentstehende Unternehmen sehr nahe, die Beschaffungs- und einen Teil der Verteilungsfunktion nicht dem Markt zu überlassen, sondern in die eigene Hand zu nehmen, von der eigenen Organisation wahrnehmen zu lassen und diese entsprechend auszubauen. Frühe Organisation war also die Antwort auf frühe Schwächen des Marktes. Dieser Mechanismus erklärt mit, warum es in Deutschland schon in der ersten Industrialisierungsphase, der „Industriellen Revolution“ (1840er Jahre bis 1873) mehr funktional integrierte Unternehmen, besonders im Montanbereich und im Maschinenbau, gegeben haben dürfte als in England. b) Relativ schlecht entwickelte und wenig transparente Märkte legten den frühen Unternehmern produktmäßige Diversifikation frühzeitig nahe, wenn sie ihre fortgeschrittenen, an westlichen Vorbildern orientierten Einrichtungen überhaupt auslasten und das Risiko verringern wollten. c) Aktiengesellschaften und Banken können als Mittel zur Industrialisierung unter Bedingungen relativer ökonomischer Rückständigkeit interpretiert werden. Sie spielten in der deutschen Industrialisierung früh eine große Rolle. Umgekehrt stellten Aktiengesellschaften dem Aufstieg von Managern, der Integration und der Diversifikation geringeren Widerstand entgegen als Personengesellschaften. Die Einflüsse der Banken wirkten in dieselbe Richtung. Mit ihrer Stärke hing die relative Schwäche des unabhängigen Kaufmanns wechselseitig zusammen, der bei der Finanzierung der Industrieunternehmen und bei der vielfältigen Vermittlung zwischen ihnen in Deutschland eine viel geringere Rolle gespielt zu haben scheint als etwa in England.

Es gibt andere Beziehungen zwischen anfänglicher gesamtwirtschaftlicher Rückständigkeit eines spät, aber schnell industrialisierenden Landes einerseits und der Tendenz zur Größe, Diversifikation, Integration und Modernität seiner größten Unternehmen andererseits. Sicherlich verlor sich jene frühe Rückständigkeit im Laufe der Jahrzehnte. Doch ihre Resultate wirkten teilweise fort und erleichterten im letzten Viertel des 19. und im frühen 20. Jahrhundert den Übergang zum organisierten Manager-Kapitalismus auf breiter Front.

---

<sup>23</sup> A. Gerschenkron, *Economic Backwardness in Historical Perspective*, Cambridge/Mass 1962.