



ARBEITER BANK

Rüdiger Hachtmann

Das
WIRTSCHAFTSIMPERIUM
der DEUTSCHEN
ARBEITSFRONT

1933 – 1945



Wallstein

Das Wirtschaftsimperium der Deutschen Arbeitsfront 1933 bis 1945

GESCHICHTE DER GEGENWART

Herausgegeben von
Frank Bösch und Martin Sabrow

Band 3

Rüdiger Hachtmann
Das Wirtschaftsimperium
Der Deutschen Arbeitsfront
1933 – 1945



WALLSTEIN VERLAG

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

© Wallstein Verlag, Göttingen 2012
www.wallstein-verlag.de

Vom Verlag gesetzt aus der Adobe Garamond

Umschlaggestaltung: Susanne Gerhards, Düsseldorf

Umschlagfotos: (o.) Am 2.5.1933 besetzen SA- und NSBO-Mitglieder die Berliner
Hauptverwaltung der Bank der Arbeiter, Angestellten und Beamten des ADGB.
Bundesarchiv Berlin Bild 183-R70485. (u.) Robert Ley am 9.10.1940 vor Arbeitern
(vermutlich) der Vulkan-Werft/Stettin. Fotograf: Heinrich Hoffmann.

Bayerische Staatsbibliothek (hoff 33025).

Druck und Verarbeitung: Hubert & Co, Göttingen

ISBN (PRINT) 978-3-8353-1037-7

ISBN (eBook, pdf) 978-3-8353-2239-4

Inhalt

Einleitung	9
1. Rahmen- und Ausgangsbedingungen	47
1.1. Gesamtwirtschaftliche Voraussetzungen	47
1.2. Die Enteignung der linken Arbeiterbewegung – ein eigentumsrechtlicher Präzedenzfall.	57
2. Das Dach des Konzerns	70
3. Die Banken	93
3.1. Nationalsozialistische Bankenpolitik	93
3.2. Banken, die aufgelöst, verkauft oder gar nicht erst gegründet wurden	100
3.3. Die Bank der Deutschen Arbeit – Arbeiter-Sparkasse und Instrument der »Arisierung«	105
3.4. Die NS-Bewegung und das Geldinstitut der DAF	122
3.5. Expansion über die Grenzen des »Altreiches« hinaus.	152
3.6. Auch die Arbeitsbank: ein »Koloß auf tönernen Füßen«.	182
4. Die Versicherungsgruppe.	190
4.1. Rahmenbedingungen und die Stellung von Volksfürsorge und Deutschem Ring in ihrer Branche.	190
4.2. Eine Erbschaft der katholischen Gewerkschaften wird liquidiert: die kurze Geschichte der »Deutschen Lebensversicherung« unter dem Nationalsozialismus	202
4.3. Die Volksfürsorge (bis 1938)	204
4.4. Die Volksfürsorge ab 1938/39	224
4.5. Der Deutsche Ring	243
4.6. Die Expansion des Deutschen Rings ab 1938.	255
4.7. Die Gründung der »Deutsche Sachversicherungs AG« und der »Versicherungsring der Deutschen Arbeit GmbH« als Konzerndach	260
5. Die Verlage	266
5.1. Eine politiknahe Branche – die Rahmenbedingungen	268
5.2. Erbstücke des DHV: die Hanseatische Verlagsanstalt und der Langen-Müller-Verlag	275
5.3. Der Zentralverlag der DAF, die Büchergilde Gutenberg und weitere Organisationsverlage	297

5.4.	Konkurrenzen, Konflikte – und das Scheitern der Bemühungen um Verschmelzung der Verlage zu einem Konzern.	316
5.5.	Expansion und »Fronteinsatz«: Die DAF-Verlage im Krieg . . .	322
5.6.	Die Privatisierung des Langen-Müller-Verlages und der Hanseatischen Verlagsanstalt	356
6.	Von den Konsumgenossenschaften zum Deutschen Gemeinschaftswerk.	369
6.1.	Die Konsumgenossenschaften bis zum Mai 1933	369
6.2.	1933 bis 1940: Vergebliche Versuche, die Hegemonie über die Verbrauchergenossenschaften zu erlangen	372
6.3.	Die Gründung des »Deutschen Gemeinschaftswerkes«	394
6.4.	Expansion und Untergang des »Deutschen Gemeinschaftswerkes«	412
7.	Wohnungsgenossenschaften, Bau- und Siedlungsgesellschaften	425
7.1.	»Sozialisierung von unten« – die linke Wohnungs- und Baugenossenschaftsbewegung bis 1933	425
7.2.	Die Wohnungs- und Baugesellschaften der Arbeitsfront bis Kriegsbeginn	428
7.3.	»Sozialer Wohnungsbau« in der ersten Kriegshälfte	444
7.4.	Auf dem Weg zum marktbeherrschenden Baukonzern – Neugründung und Tätigkeitsfelder reichsweit aktiver Unternehmen (ab 1941)	453
7.5.	Vergebliche Improvisation: der Baukonzern in den letzten Kriegsjahren	475
7.6.	Selbst im Wohnungsbau: Kriegsfordismus.	487
8.	Fahrzeug- und Schiffsbau.	499
8.1.	Das Volkswagenwerk	499
8.2.	Traktoren, Schiffe und Treibstoff	512
9.	Das Personal.	531
9.1.	Die »einfachen« Belegschaften	531
9.2.	Zum spezifischen Typus des leitenden Managers in DAF-Unternehmen.	543

10. Selbstverständnis, Struktur und Praxis des Mammutkonzerns und seiner Protagonisten	
Zusammenfassung	556
10.1. Ein schwer überschaubarer Koloss	556
10.2. Strukturelle Spezifika und politische Funktionen	564
10.3. Politik, Ökonomie – und Rassismus: zu den Markenzeichen des Konzerns.	579
10.4. Klassifizierung und kategoriale Einordnung	591
II. Spuren nach 1945	599
II.1. Was blieb von den Unternehmen und ihren Protagonisten? . . .	599
II.2. Keine Renaissance sozialistischer Milieus nach 1945 – auch ein Erfolg der DAF und ihrer Unternehmenspolitik	611
Danksagung	621
Tabellenverzeichnis	623
Abkürzungen	658
Archivalische Quellen.	661
Bibliographie	663
Register	687

Einleitung

Fällt der Name »Deutsche Arbeitsfront« oder auch kurz »DAF«, denkt man an die riesige und mit 1942 schließlich gut 25 Millionen Mitgliedern mitgliederstärkste – und infolgedessen auch finanzkräftigste – Organisation des Dritten Reiches. Die Umstände der Gründung dieser NS-Massenorganisation sind einigermaßen bekannt: Am 2. Mai 1933 besetzten Schlägertrupps der SA und der »Nationalsozialistischen Betriebszellenorganisation« (NSBO) die Gewerkschaftshäuser und besiegelten damit das Ende der Weimarer Arbeiterbewegung. Wenige Tage später wurde die DAF aus der Taufe gehoben. Sie schien die Nachfolge der bis 1933 bestehenden, in politische Richtungen gespaltenen Arbeitnehmerverbände anzutreten, entwickelte sich dann jedoch in eine ganz andere Richtung. Ziemlich unbekannt ist hingegen, dass die DAF einen riesigen Unternehmenskomplex besaß, der auf dem Höhepunkt des Zweiten Weltkrieges ungefähr zweihunderttausend Arbeitnehmer beschäftigte und einen Umsatz von grob zwei Mrd. RM im Jahr machte.

Wenn der gigantische Konzern der Arbeitsfront weitgehend unbemerkt geblieben ist, dann vor allem aus zwei Gründen: Zum einen war das Unternehmenskonglomerat über so viele Branchen verstreut und derart verschachtelt, dass selbst besser informierten Zeitgenossen die Gesamtdimensionen dieses Konzerns verborgen blieben. Zum anderen war die DAF eine *politische* Organisation und eine der Herrschaftssäulen der NS-Diktatur. Dass sie auch die Eigentümerin eines riesigen Wirtschaftsimperiums war, schien demgegenüber von untergeordneter Bedeutung zu sein. Dabei wirft gerade dieser Aspekt – eine herausragende politische Organisation, die über einen bereits in seinen quantitativen Dimensionen kaum überschaubaren Konzern verfügte – Fragen auf, die die NS-Forschung seit langem bewegen und auch die vorliegende Darstellung prägen: In welchem Verhältnis standen ab 1933 Politik und Privatökonomie zueinander? Warum beschränkten sich die Partei bzw. deren Vorfeldorganisationen wie die DAF nicht auf die politische Sphäre, warum wurden sie darüber hinaus in Unternehmerfunktionen tätig? Welche Folgen hatte dies für die gesamtwirtschaftlichen Konstellationen? Setzten die Arbeitsfront und andere NS-Organisationen und -institutionen, die sich gleichfalls privatwirtschaftlich engagierten, dadurch sukzessive marktwirtschaftliche Mechanismen außer Kraft – oder perpetuierten sie diese umgekehrt gerade dadurch, dass sie zum Eigentümer von Wirtschaftsunternehmen wurden, die sich privater Konkurrenz stellen mussten? Mit Blick auf die Arbeitsfront drängt sich außerdem z. B. die Frage auf, warum diese sich nicht darauf beschränkte, lediglich den Komplex an Unternehmen und Genossenschaften zu erhalten, der ihr aus dem Besitz der Gewerkschaften zugefallen war. Warum setzten die Protagonisten der DAF vielmehr alles daran, ihren Konzern gleich in einer ganzen Reihe von Branchen – im Bau- und Wohnungs-

wesen, im Bank- und Versicherungsgewerbe, im Verlagswesen und Buchhandel, im Einzelhandel, im Fahrzeug- und Schiffsbau sowie perspektivisch in weiteren Wirtschaftszweigen – in eine marktbeherrschende Stellung zu hieven?

Der Verweis darauf, dass die DAF das Erbe der Unternehmen, der Immobilien und des sonstigen Vermögens der Weimarer Richtungsgewerkschaften und Angestelltenverbände antrat und dieses Erbe mit den scheinbar unerschöpflichen Geldquellen, über die die mitgliederstärkste Organisation des Dritten Reiches verfügte, mehren konnte, greift als Antwort auf die Frage nach dem Warum des privatwirtschaftlichen Engagements dieser Organisation zu kurz. Denn die Rivalen der Arbeitsfront und ihres Leiters Robert Ley, unter ihnen so hochkarätige Institutionen wie das Reichswirtschafts-, das Reichsarbeits- und das Reichsfinanzministerium oder auch der »Stellvertreter des Führers«, bestanden (wie zu zeigen sein wird) darauf, dass die DAF mindestens Teile ihres Konzerns an private Interessenten abgab oder liquidierte – und sich möglichst überhaupt jeglichen wirtschaftlichen Engagements enthielt. Ley und seine Arbeitsfront ließen all diese Versuche ungerührt an sich abperlen. Warum? Weshalb waren die Protagonisten der DAF so begierig, einen Konzern aufzubauen, der es an Größe schließlich mit der IG Farben, den Vereinigten Stahlwerken, den Siemens-Unternehmen oder auch den Hermann-Göring-Werken aufnehmen konnte? In der Führung der Gesamtorganisation Deutsche Arbeitsfront saßen keine ehemaligen Unternehmer und Industriemanager, die in ihrem alten Metier wieder aktiv werden wollten, sondern (so sahen sie sich selbst) »blutige Laien«. Die Protagonisten der Arbeitsfront waren Personen, die von einem ausgeprägten politischen Machtwillen getrieben waren. Welche *politischen* Ziele verfolgten sie mit ihrem *wirtschaftlichen* Engagement?

Es ist evident, dass eine Darstellung des Konzerns der Arbeitsfront ohne eine Diskussion des Verhältnisses von Politik und Ökonomie im Dritten Reich nicht auskommt. Die Untersuchung von Funktion und Struktur des Wirtschaftsimperiums der DAF sowie des Selbstverständnisses seiner Protagonisten erlaubt es, diese zentrale Debatte der NS-Forschung in veränderter Perspektive aufzunehmen und neue Schlaglichter zu setzen. Die damit zusammenhängenden Fragen trieben im Übrigen bereits die Zeitgenossen um. Maßgebliche politische Akteure der Zeit waren höchst unsicher, wie sie mit den DAF-Unternehmen umgehen sollten. Nicht nur gesamtwirtschaftlich werfen Existenz und Expansion dieses schwer überschaubaren Unternehmenskomplexes im Besitz einer mächtigen NS-Organisation zahlreiche Fragen auf. Auch die Binnenkonstellationen des Konzerns und die Beziehungen der Unternehmensvorstände zum Eigentümer waren durch ein eigenartiges Spannungsverhältnis von Politik und Ökonomie geprägt.

Das Wirtschaftsimperium der Arbeitsfront war in hohem Maße politisch. Es ist geradezu der Prototyp eines »Partei-Unternehmens«. Wer die schiere Größe und das rasante Wachstum des DAF-Konzerns erklären sowie nachvollziehen will, warum konkurrierende Unternehmen auf diesen »mächtigen Block« und seinen »außerordentlichen Betätigungsdrang«¹ mit scheelem Blick schauten,

1 Zitat aus einer kritischen Stellungnahme des Vorstandsmitglieds der Allianz und Leiters

muss deshalb immer auch die politische Organisation Deutsche Arbeitsfront und Ambitionen wie Selbstverständnis ihres Leiters Robert Ley im Auge behalten. Bereits an dieser Stelle ist es unumgänglich, einen kurzen Blick auf Grundzüge, auf den Charakter der Arbeitsfront zu werfen. Denn es waren maßgeblich die eigentümlichen Strukturen, Handlungsmuster und Zielsetzungen des Eigentümers, die auch das Binnenleben des Konzerns und sein Auftreten auf den verschiedenen Märkten sowie Konkurrenten gegenüber erklären.

Die Deutsche Arbeitsfront: ein charismatischer Verwaltungsstab

Von der Masse ihrer Mitglieder her war die Arbeitsfront eine Arbeitnehmerorganisation. Dennoch war sie keine Gewerkschaft, sondern politisch wie organisationsstrukturell etwas völlig anderes. Was aber war sie? Auf diese Frage hat die bisherige Forschung keine eindeutige Antwort gefunden. Sie hat erstaunt oder fasziniert die verschiedenen Aufgaben und Tätigkeitsfelder der Arbeitsfront aufgelistet, ist jedoch dabei gescheitert, die DAF selbst in ein konsistentes Organisationsmodell zu fassen und ihre Binnenstruktur wie die ihr eigene Dynamik plausibel zu erklären. Dies ging den im Dritten Reich lebenden Zeitgenossen kaum anders. Diese standen gleichfalls erstaunt, oft genug misstrauisch, manchmal erschrocken vor dem wild wuchernden Gebilde, das den Namen »Deutsche Arbeitsfront« trug.² Die großen Schwierigkeiten, die DAF als Organisation mit den bekannten Kategorien der Verbandssoziologie und des Institutionsrechts zu fassen, ist einer der Gründe, warum es gewieften Ministerialbeamten und ebenso führenden Nationalsozialisten nicht gelang, ein seit 1936/37 heftig debattiertes »Gesetz über die Deutsche Arbeitsfront« zu verabschieden. Auch die Diskussion um den Konzern der DAF, die Schwierigkeiten, ihn in eine der herkömmlichen kategorialen Schubladen unterzubringen, ist von diesem Problem gekennzeichnet, wie denn der institutionelle Eigentümer eigentlich einzuordnen sei.

Auch die NS-Historiographie tat und tut sich schwer, für die Arbeitsfront ein angemessenes Modell zu entwickeln. Dabei hat Max Weber im Rahmen seiner Theorie der »charismatischen Herrschaft« mit dem Modell des »charismatischen Verwaltungsstabs« ein Konzept bereitgestellt, das es erlaubt, viele der Eigentümlichkeiten der Arbeitsfront kategorial und begrifflich besser zu fassen. Folgt man Weber, fußt »charismatische Herrschaft« auf »charismatischen Verwaltungs-

der Reichsgruppe Versicherungen, Eduard Hilgard, zur DAF-Versicherungsgruppe von Anfang Dez. 1936. Hilgard war ab 1934 der wohl wichtigste Mann dieses europaweit größten Versicherungskonzerns und bis 1945 eine der wirtschaftspolitisch einflussreichsten Persönlichkeiten während der NS-Diktatur. Zum Hintergrund des Zitats vgl. Kapitel 4, S. 194.

- 2 Vgl. Rüdiger Hachtmann (Hg.), Ein Koloss auf tönernen Füßen. Das Gutachten des Wirtschaftsprüfers Karl Eicke über die Deutsche Arbeitsfront vom 31. Juli 1936, München 2006, Einleitung: S. 9-94, hier bes. S. 18-25.

stäben« oder »charismatischen Verbänden«,³ als der neben dem »charismatischen Herrn« und den »charismatischen Jüngern« dritten kategorialen Säule dieses eigentümlichen Herrschaftstypus.

Charismatische Verwaltungsstäbe unterstehen (in Weber'schen Termini) »charismatischen Jüngern«, die ihrerseits dem »charismatischen Herrscher« in blindem Glauben verpflichtet sind und dessen Sendung mit missionarischem Eifer in ›die Welt‹ hinaustragen. Wie sehr sich Ley (ohne das Weber'sche Konzept zu kennen) in der Rolle des »charismatischen Jüngers« sah, der seinem charismatischen »Führer« bedingungslos folgte, machte er deutlich, als er sich und andere hochrangige Repräsentanten der Hitler-Diktatur als »fanatische Apostel« bezeichnete,⁴ die »auf dieser Erde allein an Adolf Hitler« glaubten, der vom »Herrgott berufen« sei, »unser Volk« zu führen, damit dieses seine »hohe Mission in der Welt erfüllen« könne.⁵

Die eigentümliche Figur des »charismatischen Jüngers« oder »fanatischen Apostels« prägt Struktur und Handlungsmuster des »charismatischen Verwaltungstabes«, dem dieser vorsteht. So wenig wie der »Führer« und seine Apostel lassen sich auch die »charismatischen Verwaltungsstäbe« von bürokratischen Verfahrenszwängen und klassisch-verwaltungstechnischen Kontrollmechanismen bremsen. Sie stützen, so Weber, »alle Heiligkeitsbegriffe geradezu um«; »alle Regel und Tradition« sind ihnen fremd und feind.⁶ Sie markieren das »gerade Gegenteil bürokratischer Herrschaft«. Ihre Existenz führe allerdings, folgt man Weber, »nicht etwa [zu] einem Zustand amorpher Strukturlosigkeit«. Sie

3 Was hier lediglich kurz umrissen wird, ist an anderer Stelle ausführlicher skizziert. Vgl. ebd., bes. S. 75-92; ders., Chaos und Ineffizienz in der Deutschen Arbeitsfront. Ein Evaluierungsbericht aus dem Jahr 1936, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte (VZG) 53/2005, Heft 1, S. 43-78, hier bes. S. 67-76; ders., »Neue Staatlichkeit« im NS-System – Überlegungen zu einer systematischen Theorie des NS-Herrschaftssystems und ihrer Anwendung auf die mittlere Ebene der Gaue, in: Jürgen John/Horst Möller (Hg.), Die NS-Gaue – regionale Mittelinstanzen im zentralistischen »Führerstaat«?, München 2007, S. 56-79, bes. S. 61f.; ders., Elastisch, dynamisch und von katastrophaler Effizienz – Anmerkungen zur Neuen Staatlichkeit des Nationalsozialismus, in: Wolfgang Seibel/Sven Reichardt (Hg.), Der prekäre Staat. Herrschen und Verwalten im Nationalsozialismus, Frankfurt a. M./New York 2011, S. 29-73.

4 So z. B. in: Robert Ley, Hei lewet noch – der alte Feind! In: Der Angriff vom 26. Juni 1941.

5 Ders., Soldaten der Arbeit, Berlin 1938, S. 115f. In ganz ähnlichen Formulierungen legte Ley dieses »Glaubensbekenntnis« zum »Führer« und zum »nationalsozialistischen Glauben« häufig ab. So z. B. 1937, als er das Wohnungs- und Siedlungswerk der DAF ankündigte: »Auf dieser Erde glaube ich allein an Adolf Hitler und ich halte den Nationalsozialismus für den allein seligmachenden Glauben und glaube, dass Adolf Hitler vom Herrgott im Himmel, der uns führt und segnet, uns gesandt worden ist.« Ley, o.J. (1936/37), in: BA Berlin, R 3901, Nr. 20715, Bl. 136.

6 Zitate: Max Weber, Wirtschaft und Gesellschaft. Studienausgabe (fünfte, revidierte Ausgabe, besorgt von Johannes Winckelmann), Tübingen 1972, S. 657 ff. Vgl. außerdem ders., Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft, in: ders., Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, hg. von Johannes Winckelmann, Tübingen 1985, S. 475-488.

seien vielmehr durch eine eigene, von gewöhnlichen Formen der Verwaltung grundsätzlich zu unterscheidende Struktur charakterisiert.⁷ Statt durch überpersönliche Amtswege, wie sie für die bürokratische Herrschaft typisch ist, sei charismatische Herrschaft durch eine starke Personalisierung der Politik gekennzeichnet, in den Worten Ley: »Erst der Mensch und dann die Akten.«⁸

Kennzeichnend für das Handeln charismatischer Verwaltungsstäbe ist außerdem – entsprechend der Willkür der Entscheidungen des »charismatischen Herrschers« – ein vom relativen Eigenwillen der »charismatischen Jünger« geprägter, »unkontrollierter Voluntarismus« der Verwaltungsstäbe, der deren Handeln tendenziell unberechenbar mache. Die internen Organisationsbeziehungen seien infolgedessen »jeweils ad hoc regelungs- und definitionsbedürftig«.⁹ Es ist eine Eigentümlichkeit »charismatischer Herrschaft«, dass sie nicht zu einem Dauerzustand gefrieren kann, sondern ihre Existenz durch fortdauernde politisch-gesellschaftliche Dynamik und unerwartete Wendungen sichern muss. »Charismatische Herrschaft« hat sich in »außeralltäglichen« Ereignissen immer neu zu beweisen. Geschieht dies nicht, gelangen vielmehr »die Interessen des ökonomischen Alltags zur Übermacht«,¹⁰ verliert sie sukzessive ihren »charismatischen« Charakter. Sie wandelt sich zu »bürokratischer« oder »traditionaler« Herrschaft, sofern sie nicht durch Krieg oder einen revolutionären Umsturz verschwindet.

Hinzu tritt, dass »charismatische Herrschaft« nicht voraussetzungslos ist. Sie basiert auf den vorgefundenen historischen Bedingungen, in Deutschland 1933 also auf einer hochindustrialisierten, kapitalistisch organisierten Volkswirtschaft, deren zentrale Bestandteile, die Unternehmen, auch nach der »Machtergreifung« der Nationalsozialisten¹¹ »rational« oder »bürokratisch« organisiert blieben, d. h. strukturell in gewisser Weise eine Art Gegengewicht zur »charismatischen Herrschaft« bildeten. Von den »kapitalistischen Betrieben«, nach Weber die »reinste« Form »legaler Herrschaft«,¹² geht ein besonders starker Sog in Richtung »Veralltäglichung« und damit Aufhebung »charismatischer Herrschaft« aus. Damit ist ein Spannungsfeld zwischen der Arbeitsfront als politischer Organisation und ihren Unternehmen markiert. Welche Friktionen bildeten sich vor diesem Hintergrund zwischen beiden Seiten aus? Wie entluden sich diese Spannungen? Bildete sich vielleicht ein Unternehmenstypus heraus, der zumindest einige der

7 Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 659.

8 Ley, *Soldaten der Arbeit*, S. 9.

9 So in Anlehnung an Weber: Maurizio Bach, *Die charismatischen Führerdiktaturen. Drittes Reich und italienischer Faschismus im Vergleich ihrer Herrschaftsstrukturen*, Baden-Baden 1990, S. 24.

10 Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, S. 660.

11 Tatsächlich handelte es sich bei der Installierung des Präsidialkabinetts Hitlers 1933 im Kern um eine Machtübergabe, die freilich von einer gleichzeitigen Machteroberung der Nazis begleitet war. Obwohl der Begriff »Machtergreifung« deshalb problematisch ist, wird er im Folgenden als inzwischen üblich gewordene stehende Redewendung benutzt. Zur Etymologie des Begriffes vgl. Norbert Frei, »Machtergreifung«. Anmerkungen zu einem historischen Begriff, in: *VZG*, 31/1983, S. 136-145.

12 Vgl. Weber, *Drei Typen*, S. 476.

Merkmale aufwies, wie sie hier als typisch für »charismatische Verwaltungsstäbe« umrissen wurden? Oder waren sie wie »normale« Wirtschaftsunternehmen, also vor allem »bürokratisch« organisiert?

Die Art und Weise, wie sich die Nähe zur politischen Macht im Selbstverständnis, in der Struktur und im Handeln der Unternehmen niederschlug, konnte je nach den Spezifika der Branche, der politischen Funktion, die die Arbeitsfront-Führung dem jeweiligen Konzernteil zumaß, oder auch der Vorgeschichte des jeweiligen Unternehmens erheblich differieren. Dennoch lassen sich bestimmte Grundzüge mehr oder minder ausgeprägt für alle Säulen des DAF-Wirtschaftsimperiums feststellen. Einige wichtige Aspekte sind bereits an dieser Stelle anzureißen.

Der DAF-Konzern als »volksgemeinschaftlicher Dienstleister«

Nach dem Willen Hitlers sollte die Arbeitsfront eine »wirkliche Volks- und Leistungsgemeinschaft aller Deutschen« aufbauen.¹³ Diese sybillinisch anmutende Formel zielte in erster Linie auf die Arbeiterschaft als Adressaten. Diese war nicht nur die mit Abstand stärkste Sozialschicht der deutschen Bevölkerung. Sie hatte darüber hinaus bis 1933 die Bataillone des politischen Hauptfeindes der Nationalsozialisten, der sozialdemokratischen und der kommunistischen Arbeiterbewegung, gestellt. Die zentrale Aufgabe der Arbeitsfront bestand nun darin, die dahinterstehenden potentiell systemgefährdenden Einstellungen zu entschärfen und auch in den proletarischen Schichten sukzessive nationalsozialistische Werte zu verankern. Die NS-Organisation sollte unter dem Primat des Bellizismus möglichst alle Arbeitnehmer zu pflichteifrigen und leistungsstarken »schaffenden Volksgenossen« umerziehen. Das wäre kaum möglich gewesen, wenn sich die Arbeitsfront nur auf die Rolle eines »Sklaventreibers«¹⁴ beschränkt hätte. Die DAF wie das Regime generell setzten keineswegs nur auf Zwang und Einschüchterung, sondern mindestens ebenso auf unterschiedlichste Formen von Anreizen und »positiven« Angeboten, in der Absicht, mit diesen Lockungen bisher eher distanzierte Bevölkerungskreise zu integrieren und zu korrumpieren.

Die DAF wurde dadurch nicht zu einer »Dienstleistungsorganisation« im »klassischen« Sinne, wie kirchliche Wohlfahrtsverbände oder auch die Gewerkschaften und deren Suborganisationen. Dazu waren die repressiven und selektierenden Seiten der Arbeitsfront gerade ihren Mitgliedern gegenüber – de facto

13 Verordnung Hitlers vom 24. Okt. 1934. Dieser Führer-Befehl wurde zwar nicht im Reichsgesetzblatt abgedruckt; er findet sich im Wortlaut jedoch in der überregionalen Tagespresse sowie zahlreichen Zeitschriften und wurde auch in der Folgezeit wiederholt publiziert, nicht zuletzt in den einschlägigen Periodika der DAF. Vgl. außerdem Thomas Blanke u. a. (Hg.), Kollektives Arbeitsrecht. Quellentexte zur Geschichte des Arbeitsrechtes in Deutschland, Bd. 2: 1933 bis zur Gegenwart, Reinbek 1975, S. 67 f.

14 So Franz L. Neumann, Mobilisierung der Arbeit in der Gesellschaftsordnung des Nationalsozialismus (1942), in: ders., Wirtschaft, Staat, Demokratie. Aufsätze 1930-1934, hg. von Alfons Söllner, Frankfurt a. M. 1978, S. 255-289, hier: S. 269.

die gesamte deutsche Arbeitnehmerschaft – zu stark ausgeprägt sowie ihr autoritärer und entmündigender Charakter zu offensichtlich. Aber die Arbeitsfront wies *auch* Eigenschaften einer Dienstleistungsorganisation auf – genauer, Kennzeichen einer Konformität fordernden, gleichzeitig alle »Gemeinschafts-« und »Rassefremden« exkludierenden Dienstleistungsorganisation. Sie stellte selektive Anreize bereit, die jene beanspruchen konnten, die bereit waren, sich in den Dienst der »Volksgemeinschaft« zu stellen und den NS-Rassekriterien entsprachen.¹⁵

Bekannte »Dienstleistungen«, oder besser: »Lockangebote«, waren der von der »Nationalsozialistischen Gemeinschaft »Kraft durch Freude« (KdF) offerierte Massentourismus und zahlreiche weitere, aus der Sicht der Zeitgenossen durchaus attraktive Kultur- und Freizeitangebote. Die Arbeitsfront hatte in ihrer Rolle als volksgemeinschaftlicher Dienstleister aber noch mehr im Köcher. Nicht zuletzt ihre Unternehmen nutzte die DAF, um dem Regime und auch der eigenen Organisation innerhalb der Arbeitnehmerschaft Resonanz zu verschaffen. Die vielfältigen sozialen Produkte und Dienstleistungen, wie sie der DAF-Konzern im »Angebot« hatte, also gesunde Wohnungen, Versicherungen oder Konten zu günstigen Konditionen, preiswerte Bücher, der Volkswagen und vieles andere mehr, sollten den deutschen »Volksgenossen« für den Nationalsozialismus einnehmen.

Ob und in welchem Maße der DAF als *politischer Organisation* eine solche zunächst »negative« und schließlich »positive Integration«¹⁶ der Arbeitnehmerschaft in die »Volksgemeinschaft« gelang, kann hier nicht ausführlicher thematisiert werden und muss einer geplanten Gesamtdarstellung der Geschichte der Arbeitsfront vorbehalten bleiben. Gleichwohl sind an dieser Stelle einige Hinweise auf neuere konzeptionelle Ansätze unabdingbar.¹⁷ Michael Wildt und

15 In dieser Hinsicht unterschied sich die DAF nicht grundsätzlich (bzw. im Wesentlichen »nur« durch die Aufnahme des Exklusionskriteriums »Rasse«) von großen, auf dem Prinzip der Zwangsmitgliedschaft basierenden Gewerkschaften. Vgl. Mancur Olsen, *Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppe* (3. Aufl.), Tübingen 1992, S. 71 ff.; ferner Siegenthaler, *Geschichte und Ökonomie*, S. 276-301.

16 Der zum Verständnis der Arbeitnehmerpolitik des NS-Regimes wichtige Begriff ist in die NS-Geschichte durch Günther Morsch (*Arbeit und Brot. Studien zur Lage, Stimmung, Einstellung und Verhalten der deutschen Arbeiterschaft 1933-1936/37*, Frankfurt a. M. usw. 1993, hier: S. 10 f.) eingeführt worden. Er geht zurück auf Dieter Groh, *Negative Integration und revolutionärer Attentismus. Die deutsche Sozialdemokratie am Vorabend des Ersten Weltkrieges*, Frankfurt a. M./Berlin/Wien 1973, S. 36 ff. Vgl. auch Hachtmann, Koloss, S. 15 f. (und die dort genannte ältere Literatur).

17 Dass es problematisch ist, den Terminus »Volksgemeinschaft« angesichts seiner eng mit dem Nationalsozialismus verknüpften Begriffstradition zur analytischen Kategorie der NS-Forschung zu machen, sei wenigstens angemerkt – so sehr an dem hier nur angedeuteten Konzept die Weiterung des analytischen Blickes über die Ideologie hinaus auf die soziale Praxis und die Affirmation des Nationalsozialismus durch breite Bevölkerungsschichten überzeugt. Zur Etymologie des Begriffs und seiner inflationären Verwendung bereits in der Weimarer Republik vgl. Michael Wildt, *Volksgemeinschaft*

andere haben die »Volksgemeinschaft« in das Zentrum ihrer Untersuchungen gestellt – und zwar »Volksgemeinschaft« nicht in erster Linie als NS-Ideologem, sondern als Ordnungskonzept und als soziale Praxis. Die »Volksgemeinschaft« blieb bis 1945 zwar eine diffuse Vision, allerdings eine, die das soziale Ordnungsgefüge des Dritten Reiches prägte und »auf die Formierung einer leistungsorientierten und hierarchisch gegliederten Gesellschaft mit den Mitteln der Erziehung der ›Gutgearteten‹ und der ›Ausmerze‹ der angeblich ›Ungesetzten‹« zielte, wie Detlev Peukert vor dreißig Jahren formuliert hat.¹⁸ Dieser Aspekt einer systematischen Inklusion der »Volksgenossen« und einer ebenso systematischen Exklusion von »Gemeinschaftsfremden« ist – gerade auch für unseren Untersuchungsgegenstand – zentral.

Das Kriterium »gemeinschaftsfremd« war variabel und konnte politisch oder rassistisch definiert werden. Menschen, die auf der *politischen* Ebene als »gemeinschaftsfremd« stigmatisiert wurden, blieb die Chance zur Konversion. Sofern sie sich dem NS-Regime gegenüber passiv verhielten, auf aktive Opposition verzichteten und als »rassistisch rein« klassifiziert wurden, galten selbst sozialistische Arbeiter als integrationsfähig; ihre Exklusion war relativ. Sie konnten von »Gemeinschaftsfremden« zu »Volksgenossen« werden; dass sie oft weiterhin misstrauisch bängelt wurden, ändert daran grundsätzlich nichts. Dieser Aspekt, die relative Offenheit der »Volksgemeinschaft« selbst für (frühere) politische Gegner, war von erheblicher Bedeutung für die ehemals gewerkschaftlichen Unternehmen und Genossenschaften – und deren Vorstände, Angestellte, Mitglieder sowie Kundschaft.

Antisemitismus und Rassismus als Grenzlinien der »Volksgemeinschaft«

Nach *rassistischen* Kriterien als »gemeinschaftsfremd« klassifizierten Menschen, d. h. vor allem den deutschen Juden, war hingegen eine Aufnahme in die »Volksgemeinschaft« definitiv versperrt, gleichgültig zu welchen Anpassungsleistungen sie bereit waren. Dieser Aspekt bestimmte ebenfalls maßgeblich die Geschäftspolitik des DAF-Unternehmenskomplexes.

Der Antisemitismus war dem Konzern seit Mai 1933 eingeschrieben. Denn die DAF als politische Organisation entwickelte sich – neben der SA und der NSDAP – schon bald zu einem treibenden, aktivistischen Element, das maßgeblich verantwortlich dafür war, dass jüdische Angestellte und Arbeiter unter oft entwürdigenden Umständen auf die Straße gesetzt wurden, lange bevor der

als Selbstermächtigung. Gewalt gegen Juden in der deutschen Provinz 1919 bis 1939, Hamburg 2007, S. 26 ff., 54 ff. Zur nationalsozialistischen Begriffstradition seit Anfang der zwanziger Jahre: ebd., S. 64 ff. Vgl. außerdem Frank Bajohr/Michael Wildt (Hg.), Volksgemeinschaft. Neue Forschungen zur Gesellschaft des Nationalsozialismus, Frankfurt a. M. 2009.

18 So Detlev Peukert, Volksgenossen und Gemeinschaftsfremde. Anpassung, Ausmerze und Aufbegehren unter dem Nationalsozialismus, Köln 1982, S. 295. Auf ihn bezieht sich auch Wildt (Volksgemeinschaft als Selbstermächtigung, S. 13).

NS-Staat die Entlassung von Juden durch förmliche Gesetze oder Verordnungen vorschrieb. Ley und die DAF-Führung gehörten zu den aggressivsten antisemitischen Scharfmachern und setzten ihre Organisation dafür ein, dass Juden auch im gesellschaftlichen Raum systematisch entrechtet wurden.¹⁹ Die ehemals gewerkschaftlichen Unternehmen wurden von der Arbeitsfront schon bald auf diese, auf eine rassistisch homogene »Volksgemeinschaft« hin orientierte Exkludierungspraxis verpflichtet – so deren Protagonisten diese nicht bereits selbst, aus Überzeugung, vorweggenommen hatten. Es war nur logisch, dass jüdische Arbeitnehmer frühzeitig entlassen wurden. Wie aber gingen die DAF-Unternehmen mit ihrer jüdischen Kundschaft um? Schafften sie hier Präzedenzfälle, die andere Unternehmen zwingen nachzuziehen, wollten diese nicht als »Judenfreunde« stigmatisiert werden? Welche Rolle spielten Unternehmen der Arbeitsfront, z. B. die Bank der Deutschen Arbeit, bei der mit dem Euphemismus »Arisierung« umschriebenen Enteignung der Juden? War das DAF-Geldinstitut hier besonders aktiv, oder lassen sich im Vergleich zu anderen Banken kaum Unterschiede feststellen?

Der nationalsozialistische Rassismus prägte Ökonomie wie Politik nachhaltig, weit über den Antisemitismus hinaus. Angehörige vor allem osteuropäischer Völker galten, abgestuft, gleichfalls als minderwertig. Spätestens nach dem Überfall auf Polen und mit dem Vorrücken der Wehrmacht weiteten auch die DAF-Unternehmen ihre Aktivitäten auf den »neuen Osten« aus. Wie gingen sie mit den Angehörigen der rassistisch diskriminierten Völker um, mit ihnen als Arbeitskräften, vor allem aber als (potentiellen) Kunden? Selektierten sie die europäische Bevölkerung in den besetzten Gebieten und verbündeten Staaten als (potentielle) Kundschaft entsprechend den ideologischen Konzepten der Nationalsozialisten? Oder waren vor dem Hintergrund des unternehmerischen Ziels einer Umsatzsteigerung und Profitmaximierung um jeden Preis letztlich alle gleich, unabhängig davon, welcher Nation sie angehörten? Auch das Dienstleistungs- und Integrationsmotiv ist im Zusammenhang mit der Okkupation immer größerer Teile Europas durch deutsches Militär in veränderter Perspektive aufzunehmen: Suchten sich die DAF-Unternehmen über die »Volksdeutschen« hinaus auch gegenüber anderen, etwa gegenüber den als »rassistisch verwandt« geltenden Flamen und Niederländern, als »Dienstleister« zu profilieren?

In welcher Weise konfligierte das rassistisch und in den Anfangsjahren auch politisch segregierende »Dienstleistungs«-Motiv mit dem profanen Ziel der Gewinnmaximierung und Umsatzsteigerung? Kam es vor diesem Hintergrund zu Friktionen zwischen betriebswirtschaftlich denkenden Unternehmensvorständen und den in erster Linie auf politische Ziele orientierten DAF-Verantwort-

19 Vgl. exemplarisch Dieter Ziegler, Die Verdrängung der Juden aus der Dresdner Bank 1933 – 1938, in: VZG 47/1999, S. 187–216, bes. S. 205; ders., Die Dresdner Bank und die deutschen Juden, München 2006, bes. S. 60ff. – oder auch, exemplarisch für zahlreiche Lokalstudien, Wolf Gruner, Judenverfolgung in Berlin 1933–1945. Eine Chronologie der Behördenmaßnahmen in der Reichshauptstadt, Berlin 2009, z. B. S. 97, 108 u.ö.

lichen? Oder waren die Spannungen zwischen politisch-rassistischen Prämissen und ökonomischen Zielsetzungen gar nicht so stark, weil der Rassismus und eine entsprechende Praxis – auch für ›Normalunternehmen‹ – in der nationalsozialistischen Marktwirtschaft zu einer Selbstverständlichkeit und damit auch zu einer Norm betriebswirtschaftlichen Handelns wurde?

Diese Frage ist auf alle Facetten der Praxis der DAF-Unternehmen hin zu erweitern. Franz Leopold Neumann hat im 1944 verfassten zweiten Teil seines »Behemoth« festgestellt, dass vor dem Hintergrund der Besetzung weiter Teile Europas und den räuberischen Aktivitäten zahlreicher Unternehmen in den besetzten Gebieten »die Praktiker der Gewalt mehr und mehr Unternehmer und die Unternehmer Praktiker der Gewalt« geworden seien.²⁰ Inwieweit brachen die DAF-Unternehmen mit überkommenen – seriösen – Formen der Geschäftspolitik? In welcher Hinsicht übernahmen sie die immer offener zutage tretende barbarische Praxis des Regimes auch in die ökonomische Sphäre? Wurden die DAF-Unternehmen hier zu Vorreitern, zu Pionieren einer NS-spezifischen Unternehmenskultur? Oder bewegten sie sich lediglich im Mainstream, d. h. waren Veränderungen im geschäftspolitischen Stil, im Habitus der Repräsentanten des Konzerns usw. ganz ähnlich auch bei den anderen (Privat-)Unternehmen zu beobachten?

Ökonomischer Unterbau des politischen Machtstrebens der Arbeitsfront

Darüber, dass das polykratische Herrschaftssystem des Nationalsozialismus durch immerwährende, sozialdarwinistisch aufgeladene Konkurrenzen der Hauptakteure und -institutionen um Befugnisse und Machtansprüche charakterisiert war, ist sich die historische Forschung seit langem einig. Robert Ley und seine Arbeitsfront standen nicht zufällig im Zentrum dieser Machtkämpfe. Typisch für die DAF und ihren Leiter war ein nicht zu stillender Allmachtsanspruch auf zahllosen gesellschaftlichen Feldern. Damit hielt Ley auch gar nicht hinter dem Berg. Am 7. September 1936, zwei Tage vor Verabschiedung des »Vierjahresplanes«, mit dem die Phase der forcierten Aufrüstung eingeleitet wurde, machte Robert Ley in einer Anordnung²¹ an die nach Zehntausenden zählenden

20 Neumann, Franz L., Behemoth. Struktur und Praxis des Nationalsozialismus 1933-1944, Frankfurt a. M., (EA 1942/44), S. 660.

21 »Grundsätzliche Anweisungen« Leys, Anordnung 45/46, vom 7. Sept. 36, in: Informationsdienst der DAF, S. 146-150. In den DAF-Publikationen wurde diese Anordnung, in der die Termini »Totalitätsanspruch« bzw. »Totalitätsgedanke« mehrfach und an zentraler Stelle vorkamen, in der Folgezeit wiederholt abgedruckt. In Auszügen ferner in: Tilla Siegel, Rationalisierung statt Klassenkampf. Zur Rolle der DAF in der nationalsozialistischen Ordnung der Arbeit, in: Hans Mommsen (Hg.), Herrschaftsalltag im Dritten Reich, Düsseldorf 1988, S. 97-149, hier: S. 175 ff. Vgl. außerdem Matthias Frese, Betriebspolitik im ›Dritten Reich‹. Deutsche Arbeitsfront, Unternehmer und Staatsbürokratie in der westdeutschen Großisenindustrie 1933-1939, Paderborn 1991, S. 220 ff.

den hauptamtlichen DAF-Funktionäre²² den »Totalitätsanspruch« ausdrücklich zur handlungsleitenden Richtschnur »seiner« Organisation.²³ Diese »Grundsätzlichen Anweisungen« Leys, eine Art Selbstermächtigungsgesetz, basierten auf einer Verordnung, die Hitler am 24. Oktober 1934 auf Veranlassung Leys herausgegeben hatte, und legten die in ihrem Wortlaut interpretationsfähige »Führer«-Verordnung eigensinnig und einseitig zugunsten der DAF aus. Mit der Verordnung vom Herbst 1934 hatte Hitler die Arbeitsfront zur »Organisation aller schaffenden Deutschen der Stirn und der Faust« gemacht und ihr die Aufgabe der »Bildung einer wirklichen Volks- und Leistungsgemeinschaft aller Deutschen« übertragen.²⁴ Dieser »Befehl« des »Führers«²⁵ und noch stärker die »Grundsätzlichen Anweisungen« Leys knapp zwei Jahre später legitimierten einen maßlosen »Verbandsimperialismus« (Timothy Mason)²⁶ der Arbeitsfront, der Auswirkungen auch auf das Selbstverständnis und die Politik ihrer Unternehmen haben musste.

Es liegt vor diesem Hintergrund nahe anzunehmen, dass der DAF-Konzern das unausgesprochene politische Ziel der Führung um Robert Ley, die Arbeitsfront zu einem »Staat im Staate« zu machen und das »Dritte Reich« von innen heraus zu beherrschen,²⁷ ökonomisch fundieren sollte. Aber in welcher Weise geschah dies genau? Die Arbeitsfront war ein umtriebiger Akteur auf den politischen Bühnen des Dritten Reiches. Sie begnügte sich nicht mit Befugnissen, die ihr irgendwann einmal zugewiesen worden waren, sondern versuchte, sich sukzessive weitere, quasi-staatliche Kompetenzen anzueignen. In einer Reihe von

22 Ende 1935 waren 29.513 Funktionäre hauptamtlich für die Arbeitsfront tätig; bis Kriegsbeginn wuchs ihre Zahl auf 43.796, Mitte 1942 lag sie nominell bei 48.791. Von diesen wurde vor allem seit 1941 allerdings ein rasch wachsender Prozentsatz zur Wehrmacht einberufen (Juni 1942: 33,4 %). Neben den Hauptamtlichen waren außerdem (1939:) zwei Millionen ehrenamtliche Funktionäre für die DAF aktiv. Vgl. Hachtmann, Koloss, S. 19, 349.

23 Konkret bezog sich der Totalitäts-Begriff u. a. auf das Gesamtgebiet der sozialpolitischen »Betreuung und beruflichen Weiterbildung«, auf das Sozialrecht, einschließlich des individuellen Arbeitsrechts, sowie auf die »Betreuung am Arbeitsplatz im Sinne der Leistungsgemeinschaft«.

24 Vgl. Anm. 13. Zum Rechtscharakter dieser Hitler-Verordnung vgl. Kapitel 2, S. 62.

25 »Führerbefehle« mussten zu diesem Zeitpunkt noch rechtsförmigen Charakter annehmen. Das änderte sich in den Vorkriegsjahren. Alles, was Hitler irgendwie – und gleichgültig vor welchem Forum – geäußert hatte, galt seitdem als »Befehl«. Vgl. Dieter Rebenisch, Führerstaat und Verwaltung im Zweiten Weltkrieg. Verfassungsentwicklung und Verwaltungspolitik 1939-1945, Stuttgart 1989, S. 379; Bach, Die charismatischen Führerdiktaturen, S. 101. Die durch keinerlei (konkurrierendes) Recht eingeschränkte Verbindlichkeit der Hitler-Befehle begünstigte nicht zuletzt die Expansion des DAF-Konzerns: Während des Krieges reichte ein formloses Schreiben Hitlers an den Reichswirtschaftsminister, um diesen zu veranlassen, die Reste der Konsumgenossenschaften der DAF zu übereignen, damit diese daraus ihr Deutsches Gemeinschaftswerk aufbauen konnte. Vgl. Kapitel 7, S. 396 f..

26 Timothy W. Mason, Sozialpolitik im Dritten Reich, Opladen 1977, bes. S. 175 ff.

27 Zu Leys Ziel, die DAF zu einem »Staat im Staate« zu machen, vgl. Hachtmann, Koloss, bes. S. 57 ff.

Fällen gelang ihr dies auch tatsächlich. Welche Rolle spielten die Unternehmen der Arbeitsfront für die Aneignung quasi-staatlicher Befugnisse? Wurden die Unternehmen im Ringen um politische und staatliche Macht und Einfluss zum Argument, der Arbeitsfront neue Aufgabenfelder zuzuweisen? Brach die Existenz von DAF-Unternehmen auf bestimmten ökonomischen Feldern politischen Kompetenzansprüchen Leys überhaupt erst Bahn? Wenn die Arbeitsfront die angestrebten Befugnisse schließlich gewonnen hatte: Fungierten ihre Unternehmen dann als eine Art behördlicher Unterbau?

Wie prägte der Ley'sche Totalitätsanspruch die Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur des Konzerns? Das Wirtschaftsimperium der Arbeitsfront war vielfältig verästelt, und in den einzelnen Branchen konnten die Konstellationen stark differieren. Ist deshalb und auch mit Blick auf die teilweise sehr unterschiedlichen Vorgeschichten der einzelnen Unternehmen eher im Plural von ›Unternehmenskulturen‹ zu sprechen? ›Unternehmenskultur‹ lässt sich zudem nicht einfach durch das Management von oben nach unten durchsetzen oder gar oktroyieren. Andere soziale Gruppen im Unternehmen, etwa die einfachen Beschäftigten, aber auch der Umgang mit den Kunden, beeinflussen gleichfalls die jeweilige ›Unternehmenskultur‹ und betriebliche Atmosphäre.²⁸ Gerade in Genossenschaften sowie Unternehmen, die aus der Tradition der sozialistischen Arbeiterbewegung kamen, konnten derartige – zumeist implizite – ›Aushandlungsprozesse‹ ziemlich konfliktgeladen sein. Deshalb verbieten sich allzu pauschale Antworten. Das stete Streben der DAF-Führung nach Machterweiterung führt dennoch zu einer Reihe von Fragen, die vor allem auf die ›Kultur‹ der Vorstände zielen und letztlich alle Konzernteile betreffen: Zeigten sich die Unternehmen der Arbeitsfront aggressiver als ihre privaten Konkurrenten? Bedienten sie sich politischer Hebel, um ökonomische Zielsetzungen zu realisieren? Wenn ja: in welcher Weise?

Die Nähe zur politischen Macht ist der Hauptgrund dafür, dass in der vorliegenden Untersuchung der Terminus »*Wirtschaftsimperium*« für den Gesamtkomplex der DAF-Unternehmen gehäuft verwendet wird. In Lexika, z. B. dem zeitgenössischen Volks-Brockhaus,²⁹ wird »Imperium« schlicht mit »Großreich« gleichgesetzt. Tatsächlich war die Arbeitsfront ja auch einer von zahlreichen Herrschaftsträgern des nationalsozialistischen ›Großreiches‹. Großeiche wiederum sind in aller Regel nicht nur politisch und militärisch basiert, sondern auch ökonomisch. Die ökonomische Verankerung des Herrschaftsträgers DAF in der nach 1933 weiter bestehenden Marktwirtschaft über die dieser Organisation im Gefolge der NS-Machtergreifung angegliederten Unternehmen ist gemeint, wenn hier vom »*Wirtschaftsimperium*« der Arbeitsfront gesprochen

28 Vgl. dazu etwa Thomas Welskopp, Unternehmenskulturen im internationalen Vergleich – oder integrale Unternehmensgeschichte in typisierender Absicht?, in: Hartmut Berghoff/Jakob Vogel (Hg.), Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte. Dimensionen eines Perspektivwechsels, Frankfurt a. M. 2004, S. 265-294, bes. S. 269 ff.

29 Der Volks-Brockhaus. Deutsches Sach- und Sprachwörterbuch für Schule und Haus, siebente, verbesserte Auflage, Leipzig 1939, S. 307.

wird. Der Begriff verweist auf die diese Untersuchung tragende und für die Arbeitsfront exemplarisch aufgeworfene Frage nach den Verflechtungen von Wirtschaft und Politik in der Zeit des Nationalsozialismus – die sich nicht auf einen Primat der Ökonomie oder der Politik reduzieren und dann mit einem simplen Pro oder Contra beantworten lässt. Er zielt nicht zuletzt auf die mit politischer Herrschaft gepaarten und verflochtenen ökonomischen Praxen und Potenzen der in Rede stehenden Unternehmen. Welcher ökonomischen und politischen Mittel bediente sich der DAF-Konzern, um Marktanteile abzusichern und auszubauen? Auch die im Terminus ›Imperium‹ mitschwingende militärische Dimension spielt für die vorliegende Darstellung eine Rolle. Dass sich die DAF-Unternehmen die Unterwerfung weiter Teile Europa durch das NS-Regime und die Wehrmacht zunutze machten, liegt auf der Hand. Aber wie unmittelbar folgten die DAF-Unternehmen den Spuren der Wehrmacht auf ihren Eroberungszügen durch Europa? Wie gestaltete sich ihr Verhältnis zu den Militärstellen und sonstigen Besatzungsbehörden im besetzten Europa, wie wurde es für die Unternehmensexpansion genutzt?

Auch der Begriff »Konzern« findet im Folgenden Verwendung. Zu bedenken ist allerdings, dass das DAF-Wirtschaftsimperium so wenig ein kompakter Konzern wie das Unternehmenskonglomerat war, das sich Friedrich Flick zusammenkaufte.³⁰ Das wirtschaftliche Imperium, über das die DAF verfügte, war ein firmenrechtlich verschachteltes, politisch geführtes Geflecht an Unternehmen,³¹ die ansonsten ziemlich selbständig und in den unterschiedlichsten Branchen tätig waren. Auch diese Feststellung wirft Fragen auf, die im Folgenden ausführlicher diskutiert werden: Blieben die Unternehmen in den zwölf Jahren der NS-Diktatur so (relativ) unverbunden, wie sie die Arbeitsfront 1933 übernahm? Oder machte die politische Führung der DAF Anstrengungen, ihren über zahlreiche Industriezweige verstreuten Unternehmenskomplex, nach welchen Kriterien auch immer, zu einem Konzern im engeren Sinne umzubauen? Denkbar wäre auch eine Entwicklung in die entgegengesetzte Richtung: Wirkten der polykratische Charakter des Regimes und ebenso die gerade auf der Leitungs-

30 Analogien des DAF-Unternehmenskonglomerats zum Flick-Imperium drängen sich auf bes. nach der Lektüre von: Werner Plumpe, Flicks Karrieren. Ein Kapitel deutscher Unternehmensgeschichte aus dem 20. Jahrhundert, in: Neue Politische Literatur 53/2008, S. 5-14, bes. S. 6 (Rezension zu: Kim Christian Priemel, Flick. Eine Konzerngeschichte vom Kaiserreich bis zur Bundesrepublik, Göttingen 2007).

31 Der Unternehmensbegriff ist hier nicht ausführlicher zu diskutieren. Wichtig für das Folgende ist an dieser Stelle allerdings der Hinweis, dass alle Unternehmen – in allen Systemen und modernen Gesellschaftsformationen – in einem auch politischen Umfeld agieren. Es wäre grob irreführend zu behaupten, dass sich die Unternehmen erst ab 1933, und noch dazu unter Zwang, ›politisiert‹ hätten. Was sich änderte, waren die Formen und konkreten Qualitäten des Umfeldes, auf das die Unternehmen ihre Geschäftspolitiken auszurichten hatten. Zum Unternehmensbegriff vgl. z. B. den guten Überblick bei Michael C. Schneider, Unternehmensstrategien zwischen Weltwirtschaftskrise und Kriegswirtschaft. Chemnitzer Maschinenbauindustrie in der NS-Zeit 1933-1945, Essen 2005, bes. S. 19 f. (und die dort genannte ältere Literatur).

ebene aufgesplitterte politische Organisation »Deutsche Arbeitsfront« mit ihren zahllosen Tätigkeitsfeldern zersetzend auch auf die innere Kohärenz des Konzerns?

Zu fragen ist des Weiteren, ob die engen Beziehungen der DAF-Unternehmen zu ihrer Mutterorganisation tatsächlich vor allem von Vorteil waren – wie man zunächst anzunehmen geneigt ist. Welche Bereitschaft zeigten die Funktionäre der Arbeitsfront, sich konkret für die DAF-Unternehmen zu engagieren? Verschaffte die Nähe zur DAF einen Zugang zu Kundenpotentialen, den man auf ›normalem‹ Wege womöglich nicht erhalten hätte? Von der NS-Forschung ist wiederholt betont worden, dass der Ruf der Arbeitsfront in breiten Bevölkerungsschichten – nicht nur im Bürgertum und in den Mittelschichten, sondern auch in der Arbeiterschaft – keineswegs der beste war. Welche Nachteile hatte die Nähe zur Arbeitsfront für die einzelnen Segmente des Konzerns? Die Frage nach den Vor- oder Nachteilen des Umfeldes ist nicht nur mit Blick auf die Kundenpotentiale zu diskutieren. Welche Beziehungsnetze, die es erleichterten, Aufträge zu akquirieren, Lizenzen für Auslandsfilialen zu erhalten, ›Tochtergesellschaften‹ in den besetzten Gebieten zu erwerben usw., bauten die DAF-Unternehmen über den engeren Rahmen der Arbeitsfront hinaus zu wichtigen Protagonisten des Regimes auf? Denkbar wäre, dass die Verbindung mit der verbandsimperialistischen, ständig auftrumpfenden Arbeitsfront zu einer Isolierung der Vorstände oder Geschäftsführer ihrer Unternehmen innerhalb der reichsdeutschen Wirtschaftselite führte. Diese Frage wiederum schließt weitere ein, z. B.: Wie waren die DAF-Unternehmen in den Organen der ›Wirtschaftlichen Selbstverwaltung‹, also der Reichswirtschaftskammer, den Reichs-, Wirtschafts- und Fachgruppen vertreten? Und ganz generell: Wie reagierten die Konkurrenten auf die DAF-Unternehmen – namentlich, wenn diese zu deren Nachteil ihre Beziehungen zur Arbeitsfront spielen ließen?

In diesem Zusammenhang sind die Befürchtungen zu thematisieren, die ein aggressives Auftreten von Arbeitsfront-Unternehmen unter privatwirtschaftlichen Konkurrenten hervorrief. Zwar wurde das Prinzip einer konkurrenz-basierten Marktwirtschaft und mit jener der Grundsatz des Privateigentums an Produktionsmitteln von den Entscheidungsträgern der Hitler-Diktatur zu keinem Zeitpunkt ernsthaft in Frage gestellt.³² Aber galt dieses wirtschaftspolitische Credo auch für die DAF? Die Arbeitsfront und namentlich ihr Chef waren bekannt für populistische Phrasen. Sie waren schnell bei der Hand, wenn es darum ging, die Praxis des Hitler-Regimes und der Arbeitsfront als »sozialistisch« zu etikettieren. Waren derartige Attributierungen nur Rhetorik, oder wurden damit langfristige Zielperspektiven angedeutet? Wenn Konkurrenten um Macht und Einfluss Ley und der Arbeitsfront eine Neigung zur Verstaatlichung oder monopolistische Bestrebungen vorwarfen: Waren solche Kritiken ernst gemeint? Oder standen ganz andere Absichten dahinter? Verbargen sich dahinter Versuche von Rivalen, Robert Ley samt seiner gerade auch finanziell

32 Vgl. Kapitel 1, bes. S. 48, 54 f., und Kapitel 10, S. 573-579.

und wirtschaftlich potenten Massenorganisation ins Abseits zu stellen? Suchte man nach Vorwänden, um den unternehmenspolitischen Expansionismus des DAF-Konzerns zu zügeln? Wollte man diesen, da man ihm ökonomisch nicht beikommen konnte, mit politischen Mitteln beschneiden? Eine Darstellung des DAF-Wirtschaftsimperiums kommt infolgedessen nicht umhin, Schlaglichter auch auf einige der relevanten politischen Bühnen des Dritten Reiches zu werfen und die Positionen der wichtigsten Kontrahenten der Arbeitsfront in groben Zügen zu umreißen, etwa die Haltungen von Heß, Schacht, Funk, Göring, Todt und Speer, aber auch die der zentralen Protagonisten in den Reihen der einschlägigen Wirtschaftsorganisationen.

Öffentlich-rechtliches Unternehmen, Staatsbetrieb oder privater Konzern?

Eine Trennung von »Partei« und »Staat« war schon bald faktisch kaum mehr möglich, und auch die Scheidung in staatlich-öffentlich und privatwirtschaftlich wurde auf vielen Feldern zunehmend schwieriger. Für den DAF-Konzern wirft dies eine Reihe von Fragen auf.

Zu bedenken ist zunächst, dass die Trennung in staatlich-öffentliche Aufgaben einerseits und privatwirtschaftliche Aktivitäten andererseits ohnehin künstlich ist. Staatliche oder öffentlich-rechtliche Funktionen wurden immer schon an kommerziell agierende Unternehmen delegiert³³ und werden dies heute mehr denn je. Gerade zu Beginn des 21. Jahrhunderts zeigt sich in hochindustrialisierten Gesellschaften in aller Deutlichkeit, wie porös hier die Grenze ist. Es bilden und bildeten sich Grauzonen, die weder der einen noch der anderen Sphäre eindeutig zuzuordnen sind. Es bleibt indessen die Frage, inwieweit *spezifische* Formen der Verknüpfung von staatlich-öffentlichen Funktionen und privatwirtschaftlichen Aktivitäten zu einer Signatur des NS-Regimes wurden. Eine genauere Betrachtung des Unternehmenskomplexes, dessen Nähe zu politisch-staatlichen Funktionsträgern unübersehbar war bzw. der sich gar, wie der DAF-Konzern, im Besitz eines dieser Funktionsträger befand, wird hier genaueren Aufschluss bieten können.

Öffentliche Unternehmen sind nicht zwingend mit Infrastrukturprojekten verbunden. Ob ein Betrieb als »öffentlich« oder »staatlich« zu klassifizieren ist, hängt ausschließlich von der Eigentümerstruktur ab. Teil des Staates war die DAF nicht – auch wenn die Organisation sich sukzessive staatliche Befugnisse anmaßte. Mindestens ebenso zweifelhaft ist, ob die Arbeitsfront als »öffentliche« Körperschaft zu klassifizieren ist. Ebenso wenig waren die DAF-Unternehmen

33 Z. B. an die Turnpike-Trusts, die englische Großgrundbesitzer und/oder »bürgerliche« Kapitalanleger ab dem 16. Jahrhundert gründeten. Sie übernahmen quasi-staatliche Funktionen, als sich in England eine räumlich arbeitsteilige Industrie zu entwickeln begann. Die Besitzer dieser Trusts mobilisierten umfangreiche Kapitalien für den Bau von Überlandstraßen und durften dann für deren Nutzung Gebühren kassieren. Übernommen wurde diese Variante privat-öffentlicher Kooperation unter dem Begriff »Mautsystem« später bekanntlich von vielen Staaten.

»privat«, auch wenn sie firmenrechtlich als Aktiengesellschaften oder »Gesellschaften mit beschränkter Haftung« (GmbH) organisiert wurden. Wie also sind die Unternehmen der Arbeitsfront zu kategorisieren?

Die Frage, ob das Unternehmenskonglomerat der Arbeitsfront als privatkapitalistischer Konzern anzusprechen sei oder ob es sich um Unternehmen der »öffentlichen Hand« handelte, war bereits unter den Zeitgenossen umstritten. Die wirtschaftsnahe »Berliner Börsen-Zeitung« konstatierte am 4. Oktober 1941, dass die DAF-Wirtschaftsunternehmen »in den Untersuchungen des Statistischen Reichsamtes nicht als »öffentlich« geführt [würden], da ihre Gesellschaftskapitalien sich weder unmittelbar noch mittelbar in den Händen einer Gebietskörperschaft befänden«. Dieser Zuordnung der amtlichen Statistik, die darauf hinauslief, den Konzern der Arbeitsfront als »privat« zu kategorisieren, wollte sich die Börsen-Zeitung nicht anschließen. Denn »für die wirtschaftliche Praxis werden diese Gesellschaften dennoch zum öffentlichen Sektor gerechnet, nicht weil sie großenteils die Form von Aktiengesellschaften haben, sondern im Hinblick auf die Persönlichkeit des Besitzers und seine unternehmerische Haltung«. Eine solche Stellungnahme wirft mehr Fragen auf, als dass sie Antworten bietet. Welche »unternehmerische Haltung« zeigte Robert Ley? Lässt sich die Zuordnung eines Unternehmens zu den genannten Grobkategorien an die Haltung ihres Besitzers binden (der Ley ja eigentlich nicht war – er besaß nur eine weitgehende Verfügungsgewalt über die Unternehmen »seiner« Organisation)? Entsprach die »wirtschaftliche Praxis« der DAF-Unternehmen tatsächlich, wie die Berliner Börsen-Zeitung suggerierte, den öffentlich-rechtlichen Betrieben oder den Wirtschaftsunternehmen, die sich in staatlichem Besitz befanden? Oder agierten diese wie ganz gewöhnliche Unternehmen? Die Reihe an Fragen ließe sich fortsetzen. Deutlich wird jedenfalls, dass die gängigen Kategorisierungen unbefriedigend bleiben.

Ein Gutteil der Schwierigkeiten, den DAF-Konzern in üblichen rechtlichen oder funktionalen Kategorien zu fassen, liegt im schillernden Charakter der Mutterorganisation begründet. Dass die Arbeitsfront keine Gewerkschaft war (und ebenso wenig eine Quasi- oder Pseudo-Gewerkschaft), dürfte inzwischen unbestritten sein. Aber was war sie stattdessen? Nicht zuletzt die politischen Rivalen Leys und der Arbeitsfront sahen sich immer wieder mit dem Problem konfrontiert, dass sich die Arbeitsfront wie ein Aal allen Versuchen einer eindeutigen Kategorisierung entwand. Eines allerdings war eindeutig: Zentrale Aufgabe der DAF war es, die breiten Arbeitnehmerschichten und hier nicht zuletzt die bis 1933 zu erheblichen Teilen antifaschistisch gesinnte Arbeiterschaft mit dem Nationalsozialismus zu versöhnen und in eine angestrebte deutsche »Volks- und Leistungsgemeinschaft« zu integrieren. Zu diesem Zweck wurde die Arbeitsfront auf allen möglichen gesellschaftlichen Feldern aktiv und maßte sich schon bald auch staatliche Befugnisse an. Es gab also durchaus gute Gründe, auch den Konzern dem »öffentlichen Sektor« zuzurechnen. Aber nahmen die DAF-Unternehmen tatsächlich »öffentliche« Aufgaben wahr? Auf zentralen Feldern dessen, was im engeren Sinne gemeinhin unter »Infrastruktur« subsumiert wird (Bil-

dungswesen, Gas-, Wasser- und Stromversorgung, öffentliche Verkehrsmittel u.ä.), wurden die DAF-Unternehmen nicht tätig. Zwar konnte die Arbeitsfront als politische Organisation erheblichen Einfluss im Bildungsbereich³⁴ gewinnen – vor allem in der beruflichen Bildung. Aber gerade auf diesen Feldern wurde der Konzern der Arbeitsfront nicht unmittelbar aktiv.

In einem traditionellen Sinne wurde die DAF zwar nicht »öffentlich« tätig. Aber in einem veränderten, NS-spezifischen Sinne nahm sie durchaus politisch-öffentliche Aufgaben wahr. Die Führung der Arbeitsfront nutzte (auch) ihren Konzern, eine »Volks- und Leistungsgemeinschaft der Deutschen« zu errichten, und baute die enteigneten Genossenschaften und Gewerkschaftsunternehmen zu einem ›volksgemeinschaftlichen Dienstleister‹ um. Über die bereits skizzierten Bedeutungen hinaus soll der Begriff ›volksgemeinschaftlicher Dienstleister‹ auch auf die Pervertierung des ›Erbes‹ verweisen, das der DAF zufiel: Das Prinzip der klassenbezogenen Solidarität, das für die Gründung der gewerkschaftsnahen Unternehmen und Genossenschaften Pate gestanden hatte und keine Stigmatisierungen nach konfessioneller oder nationaler Herkunft kannte, wurde 1933 abgelöst durch eine rhetorisch auf das gesamte, rassistisch definierte ›Volk‹ ausgeweitete ›Vergemeinschaftung‹, die sozialpaternalistisch überwölbt war – und mithin ganz anderen, geradezu entgegengesetzten Organisationsprinzipien folgte als denen, die für Unternehmen und Genossenschaften der Arbeiterbewegung maßgeblich gewesen waren.

Die Unternehmen der linken Gewerkschaftsbewegung waren – mit klassenkämpferischer Akzentsetzung – unter dem Aspekt der solidarischen *Selbsthilfe* gegründet worden. Sie arbeiteten zwar nach betriebswirtschaftlichen Kriterien kostendeckend und konnten durchaus auch ansehnliche Gewinne erwirtschaften. Diese wurden jedoch nicht privat angeeignet. Ihrem Selbstverständnis und ihrer Funktionsweise nach waren sie Non-Profit-Unternehmen, die alle Gewinne sozialen (und politischen) Zwecken zuführten. Insbesondere für die Konsumgenossenschaften, aber auch für die Bauproduktiv- und die Wohnungsgenossenschaften gehörte außerdem der Grundsatz der Selbstorganisation zum Kernbestand des Selbstverständnisses.³⁵ Indem bei den Wohnungs-

34 Zu den Aktivitäten der DAF vor allem im Bereich der beruflichen Bildung vgl. vor allem Theo Wolsing, Untersuchungen zur Berufsausbildung im Dritten Reich, Kastellaun 1977. Zu den Forschungseinrichtungen der Arbeitsfront und ihren Plänen für den Aufbau eines Wissenschaftsimperiums vgl. die Hinweise bei Rüdiger Hachtmann, Wissenschaftsmanagement im Dritten Reich: Die Geschichte der Generalverwaltung der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft, Bd. 2, Göttingen 2007, S. 705, 927-930, sowie demnächst ders., Das Kaiser-Wilhelm-Institut für Arbeitsphysiologie und die Deutsche Arbeitsfront, in: Hans-Ulrich Thamer/Theo Plesser (Hg.), Geschichte des KWI/MPI für Arbeitsphysiologie, des MPI für molekulare Physiologie und des Dortmunder Instituts für Arbeitswissenschaft, Stuttgart 2012.

35 Sie wurde durch das (genossenschaftstypische) Einstimmen-Prinzip der Mitglieder abgesichert, durch das einer Ungleichheit unter den Mitglieder (durch den Kauf zahlreicher Genossenschaftsanteile) vorgebeugt werden sollte. Zum (historischen) Begriff »Genossenschaft« vgl. Michael Prinz, Das Ende der Konsumvereine in der Bundes-

genossenschaftlichen Mieter und Vermieter, bei den Produktivgenossenschaften Arbeitgeber- und Arbeitnehmerfunktionen und bei Konsumgenossenschaften Einkäufer und Käufer, Produzent, Händler und Konsument in bestimmter Hinsicht »identisch« waren, transzendierten diese tendenziell kapitalistische Marktwirtschaften. Indem die Wohn- und Konsumgenossenschaften eine Art direkter Mieter- und Konsumentendemokratie praktizierten, verlagerten sie Funktionen und Mechanismen, die ansonsten gesamtwirtschaftlich über einen anonymen Markt vermittelt werden, in ihr Inneres und stellten vom Grundsatz her so etwas wie demokratische, basisnahe Planwirtschaften dar. Diese Zielstellung war Programm. Die Protagonisten der sozialdemokratischen Genossenschaftsbewegung wollten so »auf friedlichstem Wege zu der Überführung eines immer größeren Teils unserer Volkswirtschaft aus der Kapitalwirtschaft in die Sozialwirtschaft« gelangen.³⁶ Folgerichtig waren sie den Repräsentanten der Marktwirtschaft in Staat und Arbeitgeberverbänden ideologisch ein Dorn im Auge und im selbständigen Mittelstand verhasst.

Aber nicht nur die Genossenschaften im engeren Sinne waren Non-Profit-Unternehmen und auf das Prinzip solidarischer Selbsthilfe geeicht. Auch z. B. die »Volksfürsorge« war bis 1933 diesen Prinzipien verpflichtet, wenn sie mit preiswerten und gesicherten Kleinlebensversicherungen einkommensschwächeren Arbeiterschichten ein Minimum an sozialer Sicherung anbot. Abgeschwächt gilt dies selbst für die »Deutscher Ring«-Versicherungen (DR-Versicherungen) des Deutschnationalen Handlungsgehilfen-Verbandes (DHV), die Bedürfnissen ihrer Klientel, des neuen und alten Mittelstands, gerecht zu werden suchten, indem sie nicht gesetzlich versicherten Mitgliedern des DHV oder mit diesem Verband sympathisierenden (kleinen) Selbständigen erschwingliche private Krankenpolizen offerierten. Selbst für die »Bank der Arbeiter, Angestellten und Beamten«, die 1933 in »Bank der Deutschen Arbeit« (im Folgenden auch: Arbeitsbank) umbenannt wurde, war Gewinnorientierung bis zur NS-Machtergreifung ein eher zweitrangiges Motiv; sie wollte den Mitgliedern der linken Arbeiterbewegung in erster Linie als eine Art Arbeiter-Sparkasse dienen, mit sicheren Kleinkonten zu günstigen Konditionen, und fungierte außerdem als Hausbank des ADGB und der Sozialdemokratie. Auch beim Langen-Müller-Verlag, bei der Hanseatischen Verlagsanstalt, der Deutschen Hausbücherei des DHV und ebenso der Büchergilde Gutenberg der sozialdemokratischen Gewerkschaften, mit dem angeschlossenen Buchmeister-Verlag, weiteren Kleinverlagen sowie den Buchhandlungen und Druckereien, die sich die DAF 1933 angegliederte, stand Gewinnmaximierung nicht an erster Stelle. Allerdings wird man sie nur sehr eingeschränkt als eine Art kultureller ›Selbsthilfe‹ klassifizieren können, auch

republik Deutschland. Traditionelle Konsumentenorganisation in der historischen Kontinuität, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1993/2, S. 159-188, hier: S. 160.

³⁶ Jahrbuch des Zentralverbands Deutscher Konsumvereine 18/1920, Bd. 1, S. 139, nach: Christoph Buchheim, Die deutschen Konsumgenossenschaften in der Weimarer Zeit – eine scheiternde Bewegung für Wirtschaftsreform, in: Scripta Mercaturae. Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, 16/1982, Heft 2, S. 51-69, Zitat: S. 52.

wenn sie zum Teil anspruchsvolle Literatur zu erschwinglichen Preisen anboten. Sie sollten vor allem eine politisch-pädagogische Funktion erfüllen, nämlich die jeweilige Klientel des DHV bzw. des ADGB und der SPD im Sinne dieser Verbände politisch-weltanschaulich beeinflussen.

Mit dem Prinzip solidarischer Selbsthilfe wurde 1933 rigoros gebrochen; das Selbstverständnis wie die Praxis insbesondere der freigewerkschaftlichen Unternehmen sowie die ihnen zugrunde gelegten zentralen emanzipatorischen Prämissen und Traditionen der organisierten Arbeiterbewegung wurden in ihr Gegenteil verkehrt. Dadurch, dass die Unternehmen einer nach dem Prinzip strikter Über- und Unterordnung aufgebauten, führerzentrierten und extrem-rassistischen Organisation übereignet wurden, verloren sie freilich nicht ihren politischen Charakter. Auch weiterhin waren alle Unternehmen, die der Arbeitsfront im Mai 1933 als ›Aussteuer‹ in den Schoß fielen, keine ›normalen‹ Unternehmen in dem Sinne, dass für sie die Erzielung eines möglichst hohen Profits alleiniger oder prioritärer Zweck gewesen wäre. Sie folgten weiterhin übergeordneten Zwecken, nun allerdings ganz anderen als vor 1933. Dieser veränderten Dimension des ›Politischen‹ ist nachzugehen. Hier lediglich das Etikett ›nationalsozialistisch‹ einzusetzen, reicht nicht. Denn der Nationalsozialismus war zu keinem Zeitpunkt eine konsistente oder gar geschlossene Ideologie. Er war vielmehr ein Konglomerat aus unterschiedlichsten politisch-weltanschaulichen Versatzstücken, das sich um einen Kern an zentralen Ideologemen rankte,³⁷ die wiederum elastisch unterschiedlichsten Konstellationen angepasst werden konnten.

Fragen an das Innenleben des DAF-Wirtschaftsimperiums

Formalrechtliche Zuschreibungen wie »öffentlich«, »staatlich« und »privat« sowie überhaupt tradierte politische wie ökonomische Kategorien verlieren für die Zeit der NS-Diktatur an heuristischer Kraft. Dieser Umstand ist auch für die Darstellung des Innenlebens des Unternehmenskonglomerats, das die DAF ihr Eigen nannte, zu berücksichtigen. Die Formulierung ›Innenleben‹ zielt dabei auf vier Ebenen.

Erstens auf die Verhältnisse *innerhalb der einzelnen Unternehmen*: Wie lassen sich diese beschreiben und charakterisieren? Agierten die Unternehmensspitzen einvernehmlich, oder entwickelten sich unter den leitenden Akteuren ›geschäftsstörende‹ Rivalitäten? Auch die Veränderungen der Belegschaftsstrukturen und deren Folgeerscheinungen sind in den Blick zu nehmen. Kam es ab

37 Aller Inkonsistenz und relativen Pluralität zum Trotz lässt sich ein Weltanschauungsfeld des Nationalsozialismus identifizieren, dass von Anfang bis Ende handlungsleitend blieb und um drei zentrale Aspekte kreiste. Erstens war der Nationalsozialismus rassistisch. Zweitens war der unbedingte Wille zur Unterdrückung aller Varianten einer selbständigen Arbeiterbewegung fundamental handlungsleitend, nicht nur für die DAF, für diese allerdings in besonders starkem Maße, und drittens folgte der Nationalsozialismus seit 1933 einem Primat des Bellizismus.

Mitte der dreißiger Jahre zu einer »Feminisierung« der Beschäftigten, in ähnlichen Dimensionen, wie sie in der gesamten Industrie bzw. der Finanzwirtschaft zu beobachten war? Wie stark wurde arbeitsorganisatorisch und fertigungstechnisch rationalisiert? Weiter ist zu untersuchen, ob es zu Friktionen zwischen alteingesessenen Belegschaftsteilen auf der einen und neu eingestellten »Alten Kämpfern« auf der anderen Seite kam und wie sich dies auf die jeweilige »Unternehmenskultur« auswirkte. Inwieweit entwickelten sich Teilbereiche des DAF-Konzerns als ehemals freigewerkschaftliche Unternehmen vielleicht gar zu Refugien sozialdemokratischer oder kommunistischer Resistenz?

Zweitens ist das Schlagwort »Innenleben« auf das Verhältnis *zwischen den einzelnen Unternehmen* zu beziehen. Wie entwickelten sich z. B. die Beziehungen zwischen der Volksfürsorge und den Versicherungen des »Deutschen Ringes« oder die zwischen der Hanseatischen Verlagsanstalt (HAVA), dem Langen-Müller-Verlag (LMV) und dem Zentralverlag der DAF³⁸? Waren sie von unregulierten Konkurrenzen und Eifersüchteleien geprägt, wie das für Teile des politischen Apparates der Arbeitsfront galt? Oder ging man arbeitsteilig vor, kam es zu Marktabsprachen über Kundensegmente und Regionen sowie zu anderen Formen einvernehmlicher Kooperation? Wenn Streitigkeiten ausbrachen: Wie reagierten die Dachorganisationen der Arbeitsfront darauf, also die »Zentrale für Finanzwirtschaft«, die Vermögensverwaltung der Arbeitsfront, der DAF-Schatzmeister sowie vor allem (als ab Anfang 1938 wichtigste wirtschaftspolitische Kommandostelle innerhalb der Arbeitsfront:) die »Treuhandgesellschaft für die wirtschaftlichen Unternehmungen der DAF« (TWU oder DAF-Treuhand), die später auch die Bezeichnung »Amt für die wirtschaftlichen Unternehmungen« (AWU) trug? Wenn sie sich oft und massiv einmischten: Nach welchen Kriterien und zu wessen Gunsten intervenierten sie? Wenn sie sich zurückhielten: Geschah dies in der sozialdarwinistisch unterlegten Erwartung, dass sich das effizientere Unternehmen durchsetzen würde? Oder stand dahinter schlicht Inkompetenz oder Bequemlichkeit der zuständigen Akteure?

Mit den vorgenannten Fragen ist bereits der dritte Aspekt des »Innenlebens« des Wirtschaftsimperiums berührt: *Wie lenkten die für die Aufsicht über das Wirtschaftsimperium zuständigen DAF-Institutionen und Protagonisten überhaupt die einzelnen Unternehmen?* Nahmen sie diese an die kurze Leine oder ließen sie ihnen erhebliche Spielräume für eigenständiges Handeln? Kamen sich die Aufsicht führenden Institutionen und Zentralämter der Arbeitsfront dabei gegenseitig in die Quere – so dass die Vorstände der einzelnen Unternehmen als die »lachenden Dritten« über erhebliche Handlungsräume verfügten? Fehlende Kompetenzabgrenzungen, institutioneller Wildwuchs, hochgradige Personalisierung politischer Entscheidungen, ein unkontrollierter Voluntarismus der Akteure wie der Institutionen und Organisationen kennzeichneten – von der NS-Forschung als

38 Nominell firmierte die dritte Säule des DAF-Verlagskonzerns als »Verlag der Deutschen Arbeitsfront GmbH«. Er wird hier, der besseren Unterscheidung wegen, als Zentralverlag der DAF bezeichnet.

»Polykratie« bezeichnet – Binnenleben und Dynamik des Hitler-Regimes und ebenso der Arbeitsfront.³⁹ Lässt sich Vergleichbares auch auf den hier interessierenden Kommandoebenen der Arbeitsfront beobachten?

Die vierte Ebene zielt auf das *Verhältnis von (allgemein-)politischer Führung der DAF und den wirtschaftspolitischen Lenkungsorganen der Organisation*. Wie wirkten allgemein-politische Aufgabenstellungen, bestimmte, durch die Veränderung der allgemeinen Rahmenbedingungen hervorgerufene Entwicklungen oder auch Skandale um Korruption und Nepotismus sowie die daraus gezogenen politischen und organisatorischen Konsequenzen auf Politik und Struktur des DAF-Wirtschaftsimperiums zurück? Wenn es zu Konflikten zwischen der Führung der Gesamtorganisation und den für die DAF-Wirtschaftspolitik zuständigen Protagonisten kam: Woraus resultierten sie? Waren Aufgaben und Befugnisse zwischen den einzelnen Ämtern und Aufsichtsorganen der DAF nicht genau abgesprochen? Wurden dadurch polykratische Rivalitäten provoziert, wie sie die Arbeitsfront als politische Organisation bis hinauf in die höchsten Leitungsebenen prägten?⁴⁰ Welche Rolle spielte persönlicher Ehrgeiz?

Lassen sich für die DAF-Unternehmen weitere Eigentümlichkeiten feststellen, die als Elemente der Praxis »charismatischer Verwaltungsstäbe« identifiziert werden können? Wieweit färbte das Milieu der politischen Organisation auf die Wirtschaftsunternehmen der Arbeitsfront und deren herausragende Akteure ab? So beobachteten Mommsen und Grieger den »Zustand einer Dauerimprovisation«, aus dem ein DAF-Unternehmen wie das Volkswagenwerk nur schwer herausgekommen sei.⁴¹ Zu fragen ist, ob die von Mommsen und Grieger den einschlägigen DAF-Managern mit pejorativem Unterton attestierte »Hemdsärmeligkeit« und deren Fähigkeit zur »Dauerimprovisation« statt als Defizit nicht umgekehrt als ein Handeln gewertet werden sollte, das tatsächlich »charismatischer Herrschaft« – die ja durch einen ausgeprägten Voluntarismus und scheinbare Sprunghaftigkeit charakterisiert ist – und einer durch diese geprägten Ökonomie adäquat ist.

*»Alte Kämpfer« oder ausgewiesene Industriemanager – oder beides?
Fragen an das führende Personal des DAF-Konzerns*

»Charismatische Züge« können noch weitere Facetten der DAF-Unternehmenspolitik aufgewiesen haben. So ist bekannt, dass die ganz anders geartete Struktur »charismatischer Verwaltungsstäbe« Kriterien und Formen der Rekrutierung mindestens des führenden Personals maßgeblich beeinflusste. Dieses würde (nach Max Weber) »ausgelesen nach persönlicher Hingabe« und nicht in ers-

39 Zur »DAF als Spiegel der charismatisch aufgeladenen Polykratie« vgl. Hachtmann, Koloss, S. 87-92.

40 Vgl. dazu ebd., bes. S. 45, 48, 61 ff., 87 f.

41 Hans Mommsen/Manfred Grieger, Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich, Düsseldorf 1996, S. 36.

ter Linie nach »Fachqualifikation«.42 Es existiere »weder eine Form noch ein geordnetes Verfahren der Anstellung oder Absetzung, noch der Karriere oder des ›Avancements‹«.43 Ob die verwaltungstechnische Funktionsfähigkeit seines Apparates durch Abberufungen und Umbesetzungen beeinträchtigt wird, sei für den »charismatischen Herrscher« und ebenso seine »fanatischen Apostel« nicht entscheidend.44 Ley als einer der gläubigsten »Apostel« Hitlers folgte bei der Gewinnung der höheren politischen Funktionsträger »seiner« DAF diesem Muster. Für die Rekrutierung des Führungspersonals der Arbeitsfront waren Werte wie unbedingte persönliche Loyalität, »Bewährung« in vergangenen Zeiten, politisch-ideologische Linientreue usw. ausschlaggebend, ohne dass dies allerdings fachliche Kompetenz ausschloss. Die führenden Entscheidungsträger der Arbeitsfront waren in aller Regel der NSDAP vor 1930 beigetreten,45 nicht selten in den Freikorps und präfaschistischen Organisationen politisch sozialisiert worden und gleichzeitig oft sehr jung.46 Darüber hinaus wiesen die höchsten DAF-Funktionäre ein dezidiert bürgerliches Profil auf,47 mit kräftigen

42 Weber, Drei reine Typen, S. 482.

43 Maßgeblich sei allein der Wille des »charismatischen Herrschers«. Er entscheidet nach Gutdünken und von »Fall zu Fall«. Ders., Wirtschaft und Gesellschaft, S. 141.

44 Martin Broszat, Der Staat Hitlers. Grundlegung und Entwicklung seiner inneren Verfassung, München 1969, S. 67.

45 91,0% aller hochrangigen DAF-Funktionsträger können als »Alte Kämpfer« gelten, weil sie vor dem 30. Juli 1932, also vor dem offenkundigen Aufstieg der NSDAP zur größten reichsdeutschen Partei, in die NS-Partei eintraten. Immerhin 15,6% traten der NSDAP noch vor dem Hitler-Putsch vom 9. November 1923 bei, 76,0% vor den Reichstagswahlen vom September 1930. Diese und die folgenden Zahlen aus einer Erhebung des Verf., die sämtliche DAF-Gauobleute, sämtliche Leiter der Reichsbetriebsgemeinschaften sowie sämtliche Leiter der Berliner Zentralämter einschließt, alles in allem etwa 170 Personen. Ausführlicher dazu: Rüdiger Hachtmann, Kleinbürgerlicher Schmerbauch und breite bürgerliche Brust – zur sozialen Zusammensetzung der Führungselite der Deutschen Arbeitsfront, in: Ursula Bitzegeio/Anja Kruke/Meik Woyke (Hg.), Solidargemeinschaft und Erinnerungskultur im 20. Jahrhundert. Beiträge zu Gewerkschaften, Nationalsozialismus und Geschichtspolitik, Bonn 2009, S. 233-257.

46 Eine deutliche Mehrheit der höchsten DAF-Funktionäre (57,3%) befand sich in den »Dreißigern«, als sie den jeweiligen Posten übernahmen. 14,6% von ihnen hatten noch nicht einmal das 30. Lebensjahr erreicht. Lediglich 2,5% waren zum Zeitpunkt der Übernahme ihres jeweiligen Amtes älter als fünfzig Jahre alt. Noch deutlicher tritt der Aspekt der Jugendlichkeit hervor, wenn man sich das Alter der später hohen DAF-Funktionsträger bei ihrem Eintritt in die NSDAP anschaut: Lediglich ein gutes Drittel (35,4%) hatte bereits das 30. Lebensjahr überschritten. D.h. knapp zwei Drittel gehörte in die Kategorie der »jungen Erwachsenen«, knapp zehn Prozent (8,4%) sogar in die der »Jugendlichen« (unter 20 Jahre). Die hochrangigen Arbeitsfront-Funktionäre waren damit innerhalb der – ab 1933 dann institutionalisierten – NS-Bewegung keine Ausnahme. Sie entsprach hinsichtlich ihrer Altersstruktur grob den von Wildt untersuchten Funktionären des SS-Reichssicherheitshauptamtes. Vgl. Michael Wildt, Generation des Unbedingten. Das Führungskorps des Reichssicherheitshauptamtes, Hamburg 2002, S. 24, 45.

47 Akademiker stellten ein gutes Fünftel (20,8%), leitende Angestellte 11,4%, Ingenieure 10,7%, die in die Pauschalkategorie »Selbständige« subsumierten Personen 7,4% und

kleinbürgerlichen Einsprengseln, während das proletarische Element ausgesprochen schwach ausgeprägt war.⁴⁸

Das bürgerlich-kleinbürgerliche Profil der politischen Funktionsträger der Arbeitsfront kann als Folie dienen. Besaß das Leitungspersonal des DAF-Wirtschaftsimperiums ein vergleichbares soziales Profil? Waren sie ähnlich jung wie die politische Funktionselite der Arbeitsfront – oder schon arriviert? Welche Rolle spielten politische Meriten? Angesichts der von Distanz und oft genug starker Abneigung geprägten Haltung der traditionellen Wirtschaftselite gegenüber den hohen Funktionären der Arbeitsfront als anmaßend auftretender politischer Organisation liegt die Vermutung nahe, dass auch die maßgeblichen Akteure auf Seiten des DAF-Konzerns von den etablierten Wirtschaftsführern nicht mit offenen Armen empfangen wurden. Aber wie genau entwickelte sich das gegenseitige Verhältnis? Wenn die Hypothese von der gegenseitigen Distanz zutrifft: Standen dahinter – auch – habituelle Differenzen? Der Hinweis von Mommsen und Grieger auf die »Hemdsärmeligkeit« der VW-Manager und deren Fähigkeit zur »Dauerimprovisation« ist hier ein wichtiger Fingerzeig: Bildeten die Protagonisten in den einzelnen Konzernteilen eine Mentalität und Praxis aus, die sich von derjenigen der alteingesessenen – vielfach noch während des Wilhelminismus sozialisierten – Manager und Unternehmenseigner signifikant unterschied? Lässt sich, kurz gesagt, ein spezifischer Typus des DAF-Managers auskristallisieren? Die NS-Zeit war eine Phase hochgradiger Dynamik und Veränderungen. Welche Anpassungsprozesse lassen sich beobachten? Suchten die DAF-Manager habituell den Anschluss an die etablierten Manager und Unternehmer? Oder lassen sich womöglich umgekehrt bei den arrivierten Bankiers und Industriellen Wandlungen in Richtung auf die eher »hemdsärmelig« wirkenden, auf politische Dynamik und ökonomische Expansion bauenden Protagonisten des DAF-Wirtschaftsimperiums (und anderer parteinaher Konzerne) feststellen?

Lehrer aller Bildungseinrichtungen 2,7% der genannten Gruppen höchster DAF-Funktionsträger. Der Gesamtanteil dieser im weitesten Sinne als »bürgerlich« zu klassifizierenden Schichten lag also bei insgesamt etwas mehr als der Hälfte (53,0%) sämtlicher hochrangiger DAF-Funktionäre. Ihnen gesellten sich zahlreiche untere und mittlere Angestellte (34,2%) zu, ferner ein kleiner Prozentsatz (3,4%) an Landwirten. Besonders bürgerlich waren die mächtigen Leiter der Zentralämter. Sie können zu deutlich mehr als zwei Dritteln (71,0%) im angedeuteten Sinne als bürgerlich gelten. Bemerkenswert ist der hohe Anteil an Akademikern (36,8%), von denen wiederum fast alle (33,3% aller Leiter der DAF-Zentralämter) promoviert waren.

48 Höchstens 9,4% der höchsten DAF-Funktionäre können als Arbeiter gelten. Relativ hoch war mit 19,3% der Arbeiter-Anteil unter den DAF-Gauwaltern, die zu einem erheblichen Teil noch aus der Schicht der NSBO-Funktionäre (Landesobmänner) rekrutiert worden waren. Unter den Leitern der Berliner Zentralämter der Arbeitsfront, die kontinuierlich an Macht gewannen, lag der Anteil der Arbeiter nur bei 1,7% (unter den Fachamtsleitern bei 3,3%).

Forschungsstand

Die vorliegende Darstellung fußt nur begrenzt auf älteren Studien. Weder in kleineren noch in größeren Untersuchungen ist das Wirtschaftsimperium der Arbeitsfront als Gesamtkomplex bisher ein Thema der NS-Forschung gewesen. Auch mir ist erst im Laufe der näheren Beschäftigung mit dem Generalthema »Deutsche Arbeitsfront« bewusst geworden, welch riesige Dimensionen der Konzern der DAF besessen hat. Einige Hinweise zu den meisten wichtigeren Unternehmen der Arbeitsfront finden sich, additiv aneinandergereiht, in der Ley-Biographie von Ronald Smelser.⁴⁹ Die Überblicksdarstellung von Klaus Novy und Michael Prinz⁵⁰ thematisiert zwar mehrere Säulen des DAF-Wirtschaftsimperiums, allerdings unter einer anderen Fragestellung, nämlich als eine Art Intermezzo in einer als historischer Längsschnitt angelegten Gesamtschau der Geschichte der deutschen Genossenschaftsbewegung, und zudem lediglich in groben Zügen. Während der Gesamtkomplex des Konzerns der Arbeitsfront als eigenständiger Untersuchungsgegenstand für NS-Forscher bisher kein Thema war, sind einzelne Unternehmen teilweise recht gut erforscht, wenn auch oft nur für bestimmte Phasen und nicht den gesamten Zeitraum zwischen 1933 und 1945.

Die Darstellung der stürmischen Expansion der *Volksfürsorge* seit 1933 kann sich auf die Magisterarbeit⁵¹ von Ingo Böhle sowie zwei Aufsätze stützen, in denen dieser die europäischen Aktivitäten der Volksfürsorge während des Zweiten Weltkrieges thematisiert.⁵² Zur Krankenversicherung des *Deutschen Rings* finden sich in der Dissertation von Böhle aufschlussreiche Passagen.⁵³ Über die ab 1939 überwiegend unter dem Namen »Neue Heimat« zusammengefassten *Wohnungs-*

49 Ronald Smelser, Hitlers Mann an der »Arbeitsfront«. Robert Ley. Eine Biographie, Paderborn 1989, bes. S. 163-173.

50 Klaus Novy/Michael Prinz, Illustrierte Geschichte der Gemeinwirtschaft. Wirtschaftliche Selbsthilfe in der Arbeiterbewegung von den Anfängen bis 1945, Berlin/Bonn 1985, bes. S. 204-229. Enttäuschend: Achim v. Loesch, Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der deutschen Gewerkschaften. Entstehung – Funktionen – Probleme, Köln 1979. Der Anspruch einer substantiellen Überblicksdarstellung wird nicht eingelöst. Die Zeit des Dritten Reiches wird in den Skizzen der Geschichte der einzelnen gemeinwirtschaftlichen Unternehmungen entweder völlig ausgeblendet oder in wenigen Zeilen (oft zudem unpräzise oder falsch) abgehandelt.

51 Ingo Böhle, Die Volksfürsorge Lebensversicherungs AG im Dritten Reich (Magisterarbeit), Hamburg 1996.

52 Ders., Die Expansion der Volksfürsorge Lebensversicherung in den mitteleuropäischen Raum 1938-1945, in: Geld und Kapital 4/2001 (Jahrbuch der Gesellschaft für mitteleuropäische Banken- und Sparkassengeschichte), S. 181-211 (Zitierweise: Böhle, Expansion); ders., Die Volksfürsorge Lebensversicherungs AG – ein Unternehmen der Deutschen Arbeitsfront (DAF) im Dritten Reich, in: ZUG 2000, S. 49-78 (Zitierweise: Böhle, Lebensversicherung).

53 Ders., Private Krankenversicherung (PKV) im Nationalsozialismus. Unternehmens- und sozialgeschichtliche Studie unter besonderer Berücksichtigung der Deutschen Krankenversicherung (DKV), Frankfurt a. M. 2003; ders., »Die Fahne folgt dem Kaufmann«. Die private Krankenversicherung (PKV) in den »angeschlossenen« und annek-

baugesellschaften der Arbeitsfront⁵⁴ sowie weitere Unternehmen wie die »Deutsche Bau AG (Deubau)«, die »Sonderbau GmbH« und die »Bauhilfe GmbH«, die für die innere Kohärenz des Konglomerats der mehr als fünfzig DAF-Wohnungsbauunternehmen sowie dessen Ausbau zu einem vertikalen Konzern wichtig waren, finden sich in den Untersuchungen von Tilmann Harlander und Gerhard Fehl sowie der Arbeit von Markus Fleischhauer und weiteren regionalhistorischen Studien wichtige Passagen.⁵⁵ Aufschlussreich sind außerdem die Untersuchungen von Marie-Luise Recker sowie Karl-Christian Führer und die Abschnitte dort zur Wohnungspolitik der Arbeitsfront sowie des »Reichskommissars für den sozialen Wohnungsbau« (ab Herbst 1940), aus dem Ende 1942 der Reichswohnungskommissar wurde.⁵⁶

Die Darstellung der Geschichte der von der DAF nach heftigen politischen Kämpfen schließlich 1940/41 unter die »Fittiche« genommenen *Konsumgenossenschaften* profitierte von den materialreichen Arbeiten Erwin Hasselmanns, Ulrich Kurzers und Jan-Frederik Korfs,⁵⁷ von einem instruktiven Überblick Karl

tierten Gebieten Mitteleuropas während der NS-Zeit, in: Geld und Kapital 6/2002 (2004), S. 135-176.

54 Lediglich die GEHAG, das größte Wohnungsunternehmen der Arbeitsfront, bestand unter ihrem alten Namen weiter.

55 Vgl. Tilmann Harlander, Zwischen Heimstätte und Wohnmaschine. Wohnungsbau und Wohnungspolitik in der Zeit des Nationalsozialismus, Basel/Berlin/Boston 1995; außerdem ders./Gerhard Fehl (Hg.), Hitlers Sozialer Wohnungsbau 1940-1945. Wohnungspolitik, Baugestaltung und Siedlungsplanung. Aufsätze und Rechtsgrundlagen zur Wohnungspolitik, Baugestaltung und Siedlungsplanung aus der Zeitschrift »Der soziale Wohnungsbau in Deutschland«, Hamburg 1986, bes. S. 16 ff., 29 ff., 110-120. Hinweise zum Baukonzern der Arbeitsfront wie überhaupt zur DAF-Siedlungspolitik bieten außerdem u. a. Markus Fleischhauer, Der NS-Gau Thüringen 1939-1945. Eine Struktur- und Funktionsgeschichte, Köln/Weimar/Wien 2010, S. 240-247; Ulrike Haerendel, Kommunale Wohnungspolitik im Dritten Reich. Siedlungsideologie, Kleinhausbau und »Wohnraumarisierung« am Beispiel München, München 1999, S. 142-149, 407-415. Vgl. außerdem die Hinweise im entsprechenden Kapitel. Einen nur sehr knappen Überblick bietet Peter Kramper, Die Neue Heimat. Unternehmenspolitik und Unternehmensentwicklung im gewerkschaftlichen Wohnungs- und Städtebau 1950-1982, Stuttgart 2008, S. 66 ff.

56 Marie-Luise Recker, Nationalsozialistische Sozialpolitik im Zweiten Weltkrieg, München 1985, S. 128-154; dies., Der Reichskommissar für den sozialen Wohnungsbau. Zu Aufbau, Stellung und Arbeitsweise einer führerunmittelbaren Sonderbehörde, in: Dieter Rebentisch/Karl Teppe (Hrsg.), Verwaltung contra Menschenführung im Staat Hitlers. Studien zum politisch administrativen System, Göttingen 1986, S. 333-350; Karl-Christian Führer, Mieter, Hausbesitzer, Staat und Wohnungsmarkt. Wohnungsmangel und Wohnungszwangswirtschaft in Deutschland 1914-1960, Stuttgart 1995, bes. S. 231-250, 335-344.

57 Erwin Hasselmann, Geschichte der deutschen Konsumgenossenschaften, Frankfurt a. M. 1971, bes. S. 496-508; Ulrich Kurzer, Nationalsozialismus und Konsumgenossenschaften, Pfaffenweiler 1997; ders., Konsumgenossenschaften im nationalsozialistischen Deutschland 1933 bis 1936. Gleichschaltung, Sanierung und Teilliquidation, Göttingen 1995; ders., Konsumgenossenschaften im nationalsozialistischen Deutschland, in: IWK 27/1991, S. 429-453; ders., Zur Entwicklung der Konsumgenossenschaf-

Ditts⁵⁸ sowie ferner von der frühen Darstellung Kuno Bludaus.⁵⁹ Allerdings beschränken sich die genannten Arbeiten vornehmlich auf den Zeitraum bis 1936 bzw. 1939, als die Verbrauchergenossenschaften noch nicht in den Besitz der DAF übergegangen waren und zum »*Deutschen Gemeinschaftswerk*« umgebaut wurden. Einen detaillierteren Überblick auch über die Geschichte des Deutschen Gemeinschaftswerkes bietet die 2010 erschienene Dissertation von Jan-Frederik Korf.⁶⁰

Über den *Verlagskomplex*, d. h. die drei DAF-Großverlage, existiert gleichfalls keine kompakte Monographie. Dennoch kann auf eine Reihe von wichtigen Untersuchungen zurückgegriffen werden. Zu erwähnen sind hier insbesondere die vorzügliche Studie von Siegfried Lokatis zur *Hanseatischen Verlagsanstalt* (HAVA) während der NS-Zeit,⁶¹ außerdem die Untersuchung Andreas Meyers zum *Langen-Müller-Verlag*⁶² und das Standardwerk von Jan-Pieter Barbian zur nationalsozialistischen Literaturpolitik.⁶³ Der *Zentralverlag der Arbeitsfront*, mitsamt der Büchergilde Gutenberg, ist demgegenüber von der NS-Forschung ausgesprochen stiefmütterlich behandelt worden.⁶⁴ Für die Aktivitäten des Zen-

ten in Deutschland nach 1936, in: *IWK* 33/1997, S. 477-499; Jan-Frederik Korf, *Von der Konsumgenossenschaftsbewegung zu Gemeinschaftswerk der Deutschen Arbeitsfront. Zwischen Gleichschaltung, Widerstand und Anpassung an die Diktatur*, Nordstedt 2008.

58 Karl Ditt, *Die Konsumgenossenschaften im Dritten Reich*, in: *IWK* 23/1987, S. 82-111, zum Deutschen Gemeinschaftswerk und seiner Vorgeschichte: S. 104-109.

59 Kuno Bludau, *Nationalsozialismus und Genossenschaften*, Hannover 1968.

60 Korf, *Konsumgenossenschaftsbewegung*, S. 156-251. Diese Untersuchung, die von der Heinrich-Kaufmann-Stiftung des »Zentralverbandes deutscher Konsumgenossenschaften e.V.« gefördert wurde, basiert archivalisch wesentlich auf den Mitte letzten Jahrzehnts von der Hamburger Stelle für Zeitgeschichte übernommenen und verzeichneten Aktenbeständen (vor allem Personalakten) des »historischen« ZdK (bis 1945), die für die vorliegende Darstellung deshalb nicht erneut gesichtet wurden.

61 Siegfried Lokatis, *Hanseatische Verlagsanstalt. Politisches Buchmarketing im Dritten Reich*, Frankfurt a. M. 1992.

62 Andreas Meyer, *Die Verlagsfusion Langen-Müller. Zur Buchmarkt- und Kulturpolitik des Deutschnationalen Handlungsgehilfen-Verbandes in der Endphase der Weimarer Republik*, Frankfurt a. M. 1989. Die Darstellung endet zwar 1932/33, bietet jedoch auch einige instruktive Einblicke in die Geschichte dieses damals großen, heute völlig vergessenen belletristischen Verlages über die Zäsur 1933 hinaus.

63 Jan-Pieter Barbian, *Literaturpolitik im Dritten Reich. Institutionen, Kompetenzen, Betätigungsfelder*, Frankfurt a. M. 1993. Vgl. auch die kaum veränderte Taschenbuchausgabe (München 1995).

64 Einige Hinweise zum Zentralverlag der Arbeitsfront finden sich in den Arbeiten von Lokatis, Barbian und wenigen anderen. Die Büchergilde Gutenberg und ebenso die Exil-Gilde in Zürich sind in mehreren Studien ausführlicher thematisiert worden. Die Zeit des Dritten Reiches hat die Forschung zur (DAF-)Büchergilde allerdings bisher ausgespart. Einige Hinweise zur NS-Zeit finden sich in: Jürgen Dragowski, *Die Geschichte der Büchergilde Gutenberg in der Weimarer Republik 1924-1933*, Essen 1992. In der Überblicksdarstellung von Novy und Prinz (*Illustrierte Geschichte*) ist die Büchergilde generell kein Thema (obwohl sie im weiteren Sinne des Wortes durchaus

tralverlags während der Kriegszeit bietet allerdings die von Hans-Eugen Bühler verfasste quellenreiche Studie zum *Frontbuchhandel* wichtiges Material, da die im September 1939 gegründete – und von DAF-Funktionären beherrschte – »Zentrale der Frontbuchhandlungen« ihre verlegerischen Aktivitäten, die sie schon bald über ihre ursprünglichen Aufgaben hinaus entwickelte, in engster Kooperation mit dem Zentralverlag entfaltete.⁶⁵

Obwohl in den zeitgenössischen Publikationen vor allem während des Krieges auf den Aufstieg der *Bank der Deutschen Arbeit* zur vierten reichsdeutschen Großbank immer wieder hingewiesen wurde, ist dieses Finanzinstitut von der NS-Forschung – in auffälligem Unterschied zu den Auftragswerken über die Deutsche, die Dresdner und die Commerzbank – bis vor Kurzem ausgesprochen stiefmütterlich thematisiert, nämlich zumeist entweder völlig ignoriert oder nur beiläufig behandelt und vorschnell zur bloßen »Hausbank« der Arbeitsfront degradiert worden. Erst in einem 2005 erschienenen, von Christoph Kreuzmüller und Ingo Loose verfassten Aufsatz werden wesentliche Aspekte der Geschichte dieses DAF-Geldinstituts aufgehehlt.⁶⁶

Von den nach 1933 gegründeten Unternehmen der Arbeitsfront ist eines, das *Volkswagenwerk*, durch Hans Mommsen und Manfred Grieger so erschöpfend thematisiert worden, dass die Skizze seiner Geschichte während der Herrschaft der Nationalsozialisten sich auf wenige Seiten beschränken kann.⁶⁷ Auch das von Ley in ähnlicher Größenordnung in seiner Heimatstadt Waldbröl geplante *Volkstraktorenwerk* ist auf größeres historisches Interesse gestoßen.⁶⁸ Andere neu gegründete oder von der DAF aufgekaufte Unternehmen – genannt sei exemplarisch nur die *Vulkan-Werft* in Stettin⁶⁹ – sind dagegen von der historischen Forschung bislang ignoriert worden.

der »Gemeinwirtschaft« zuzurechnen ist). Dieses Desinteresse mag neben politischen Gründen (eine NS-Geschichte der Büchergilde wirft Schatten auf deren Geschichte überhaupt) auch darauf zurückzuführen sein, dass das Archiv dieser Buchgemeinschaft 1945 »durch Kriegseinwirkung zerstört« wurde. Vgl. Bernadette Scholl, Die Büchergilde Gutenberg 1924-1933, in: Buchhandelsgeschichte 1983/3, S. B 89-B 109, hier: S. B 89.

65 Hans-Eugen Bühler (in Verbindung mit Edelgard Bühler), *Der Frontbuchhandel 1939-1945. Organisationen, Kompetenzen, Verlage, Bücher*, Frankfurt a. M. 2002.

66 Christoph Kreuzmüller/Ingo Loose, *Die Bank der Deutschen Arbeit 1933-1945 – eine nationalsozialistische »Superbank«?*, in: *Bankhistorisches Archiv* 31/2005, Heft 1, S. 1-32.

67 Mommsen/Grieger, *Volkswagenwerk*; Klaus-Jörg Siegfried, *Das Leben der Zwangsarbeiter im Volkswagenwerk 1939-1945*, Frankfurt a. M./New York 1988; ders., *Rüstungsproduktion und Zwangsarbeit im Volkswagenwerk 1939-1945. Eine Dokumentation*, Frankfurt a. M./New York 1987; Wolfgang König, *Volkswagen, Volksempfänger, Volksgemeinschaft. »Volkspunkte« im Dritten Reich. Vom Scheitern einer nationalsozialistischen Konsumgesellschaft*, Paderborn usw. 2004, bes. S. 151-181.

68 Vgl. Birgit Rosendahl-Kraas, *Die Stadt der Volkstraktorenwerke. Eine Stadtutopie im Dritten Reich. Die Planungen und Großbauten der Deutschen Arbeitsfront für die Stadt Waldbröl*, Wiehl 1999; ferner Mommsen/Grieger, *Volkswagenwerk*, S. 442 ff.; König, *Volkspunkte*, S. 236 ff.

69 Die deskriptiv-affirmative, in die Details der einzelnen Schiffstypen verliebte Darstellung von Wulle, die die Geschichte der Vulkan-Werft bis Ende 1929 relativ ausführ-

Den Kern des DAF-Wirtschaftsimperiums bildeten die im Frühjahr 1933 den Gewerkschaften geraubten Unternehmen. Deshalb ist es bemerkenswert, dass es seitens des DGB oder seiner Einzelgewerkschaften bisher kaum Anstrengungen gab, die Geschichte der Volksfürsorge, der Arbeitsbank, der Wohnungsbaugenossenschaften und anderer Unternehmen aufzuhellen, die bis zur Macht ergreifung der Nationalsozialisten im Besitz der Richtungsgewerkschaften oder Angestelltenverbände waren. Politische Skrupel können diese Zurückhaltung eigentlich nicht erklären. Oder doch? Vielleicht deckten die Gewerkschaften die Geschichte ihrer großen Unternehmen während der NS-Zeit bewusst mit dem »Mantel des Schweigens« (Ingo Böhle)⁷⁰ zu. Dies lag weniger an personellen Kontinuitäten. Bemerkenswert ist vielmehr, dass der DGB einen Teil der Richtungsänderungen, die die Arbeitsfront in den geraubten Unternehmen nach 1933 vorgenommen hatte, nicht wieder rückgängig machte.⁷¹ Stattdessen ähneln die bisherigen Darstellungen von Gewerkschaftsseite in ihrem sprachlichen Duktus stark dem, was eine apologetische Unternehmensgeschichtsschreibung bis in die achtziger Jahre zu Papier gebracht hat: Es wimmelt auf den wenigen Seiten oder auch nur Zeilen, in denen das Dritte Reich überhaupt thematisiert wird, von dunklen Andeutungen. Es mutet schon befremdlich an, dass auch von Gewerkschaftsseite publizierte Jubiläumsdarstellungen von einem krampfhaften Bemühen getragen sind, über »die schmachvolle Geschichte« und das »Geschick unseres Unternehmens« während des »zwölfjährigen Interregnums« hinwegzuhuschen. Der gewiss zutreffende Hinweis, dass man damit als Gewerkschaft politisch nichts zu tun gehabt habe, kann kein Argument sein, hier auf genauere Aufklärung zu verzichten.⁷²

Den Forschungsstand zur Gesamtorganisation »Deutsche Arbeitsfront«, der Geschichte ihrer Organisation und ihrer Politik, der verschiedenen politischen

lich referiert, beschränkt sich für die Jahre des Dritten Reiches darauf, einige Schiffsneubauten, deren Bruttoregistertonnen (BRT), PS-Leistung, Bewaffnung und das Datum des Stapellaufs aufzulisten. Vgl. Armin Wulle, *Der Stettiner Vulcan*, Herford 1989, S. 108.

⁷⁰ Böhle, *Volksfürsorge*, S. 2. Das Verdikt gilt u. a. auch für Loesch, *Unternehmen der Gewerkschaften*. Die folgenden Zitate: Vorstand der »Alten Volksfürsorge« (Hg.), *Ein halbes Jahrhundert Volksfürsorge. Werden und Wirken eines Versicherungsunternehmens*, Darmstadt 1962, S. 93.

⁷¹ Vgl. Kapitel 11.

⁷² Auch die nach 1945 für andere Konzernteile des vormaligen DAF-Imperiums angefertigten Jubiläumsschriften etc. wirken für die Zeit zwischen 1933 und 1945 merkwürdig unpolitisch. Die – rassistischen und politischen – Vergabekriterien für Neumieter z. B. sind in den entsprechenden Darstellungen etwa der Wohnungsbauunternehmen kein Thema. Überdies sind sie denkbar knapp gehalten. An diesem generellen Trend ändert der Tatbestand nichts, dass einige der Firmenschriften vergleichsweise sachlich gehalten sind und für die NS-Zeit manche wichtige Daten enthalten. Vgl. z. B. die noch vergleichsweise ausführliche Schrift: (o.V.) GEHAG. *Gemeinnützige Heimstätten-Aktiengesellschaft 1924-1957. Entstehung und Entwicklung eines gewerkschaftlichen Wohnungsunternehmens*, Berlin 1957, zur NS-Zeit: S. 25-32. Möglicherweise markiert die Arbeit von Korf (Konsumgenossenschaftsbewegung) hier einen Paradigmenwechsel.

und gesellschaftlichen Felder, auf denen sie aktiv wurde, hier im Einzelnen vorzustellen, würde zu weit führen. Es reicht festzustellen, dass eine Gesamtdarstellung dieser in zahllose gesellschaftliche Bereiche ausufernden Organisation bisher fehlt und nicht wenige Bereiche, in denen die Arbeitsfront tätig war – etwa die »Fremdarbeiterbetreuung«, die der DAF im Mai 1942 vom »Generalbevollmächtigten für den Arbeitseinsatz« Fritz Sauckel pauschal zugewiesen wurde –, nicht einmal ansatzweise systematischer untersucht worden sind. Immerhin bieten einige Aufsätze und Passagen aus Monographien einen ersten guten Überblick über das sehr weit gespannte Spektrum der Aktivitäten der DAF. Hinzuweisen ist über die Ley-Biographie von Smelser sowie eigene Studien hinaus vor allem auf einen Aufsatz von Tilla Siegel⁷³ sowie auf entsprechende Passagen in den bahnbrechenden Arbeiten von Timothy W. Mason,⁷⁴ auf die handbuchartige Darstellung von Michael Schneider über Arbeiter und Arbeiterbewegung bis 1939⁷⁵ oder die wichtige Studie zur NS-Betriebspolitik von Matthias Frese.⁷⁶ Die meisten Untersuchungen zur DAF haben sich freilich auf die Zeit bis Kriegsbeginn beschränkt.⁷⁷

Verbrannt, vernichtet, verschollen – zur archivalischen Überlieferung

Jede empirische Untersuchung steht unter dem Vorbehalt der Quellen, die ihr zugrunde gelegt werden können. Dies gilt auch für die vorstehende Studie. Wenn das DAF-Wirtschaftsimperium als Gesamtkomplex bisher noch nicht in den Fokus der NS-Forschung geraten ist – und ebenso eine Gesamtdarstellung der größten Massenorganisation des Dritten Reiches aussteht –, dann resultiert dies wesentlich aus der schwierigen und unübersichtlichen Quellenlage. Einen geschlossenen archivalischen Bestand zur Deutschen Arbeitsfront gibt es nicht. Es kann ihn nicht geben. Denn der größte Teil der Akten der Reichsführung der DAF wurde am 22./23. November 1943 während eines Bombenangriffs auf Berlin vernichtet.⁷⁸ Hauptbetroffen war der Gesamtbestand des DAF-»Zentral-

73 Siegel, Rationalisierung statt Klassenkampf.

74 Vgl. (neben diversen Aufsätzen) vor allem Mason, Sozialpolitik im Dritten Reich, bes. S. 107-120, 174-206, 245-262.

75 Michael Schneider, Unterm Hakenkreuz. Arbeiter und Arbeiterbewegung 1933 bis 1939, Bonn 1999, bes. S. 102-106, 168-243, 723-726.

76 Frese, Betriebspolitik, bes. S. 73-113, 251-448. Vgl. außerdem die in den folgenden Kapiteln genannte Literatur.

77 Zu den Jahren ab 1939 vgl. bisher vor allem Rüdiger Hachtmann, Die Deutsche Arbeitsfront im Zweiten Weltkrieg, in: Dietrich Eichholtz (Hg.), Krieg und Wirtschaft. Studien zur deutschen Wirtschaftsgeschichte 1939-1945, Berlin 1999, S. 69-108; ders., Koloss, bes. S. 59 ff., 64 f.

78 Vgl. Bericht des ehemaligen Lektors und wissenschaftlichen Hilfsarbeiters des Arbeitswissenschaftlichen Instituts Marcel Mitschke, Berlin-Charlottenburg, über das »Schicksal« der Archivalien der Berliner DAF-Zentrale, verfaßt für das Bundesarchiv Koblenz am 10. Juli 1953, in: BA Berlin, NS 5 I, Nr. 237. 1944 wurde überdies das Gebäude, in welches das Zentralbüro der DAF inzwischen umgezogen war, durch Bombenangriffe

amtes für Finanzwirtschaft« sowie die »Treuhandgesellschaft für die wirtschaftlichen Unternehmungen der Deutschen Arbeitsfront m.b.H.« (TWU) als das institutionelle Dach des DAF-Wirtschaftsimperiums und ebenso die separaten Aktenbestände über die einzelnen Unternehmen der Arbeitsfront, da das »Dienstgebäude der Zentralstelle für die Finanzwirtschaft der DAF« mitsamt allen Abteilungen durch den »Terrorangriff [...] vollständig ausgebrannt« sei, wie Otto Marrenbach als Geschäftsführer der Arbeitsfront gegenüber Martin Bormann in einem Schreiben vom 31. August 1944 klagte.⁷⁹

Einige Monate zuvor, im Juli 1943, war Hamburg von Bombenangriffen und Feuerstürmen schwer heimgesucht worden. In der Hansestadt aber hatten die Volksfürsorge, der Deutsche Ring, die Hanseatische Verlagsanstalt und die Deutsche Großeinkaufs-Gesellschaft mbH (Deugro) als der Kern des »Deutschen Gemeinschaftswerkes der DAF« – der Lebensmittelkette, die die Arbeitsfront aus den ehemaligen Konsumgenossenschaften aufbaute – ihren Hauptsitz. Das Gros der archivierten Unterlagen dieser Unternehmen wurde durch Bomben und Brände vernichtet. So begründete der Vorstand der Deugro den Tatbestand, dass der Geschäftsbericht für 1942 erst knapp zwei Jahre später in einer sehr vorläufigen Fassung vorgelegt werden konnte, damit, dass »unsere Zentralgebäude in Hamburg schwer getroffen und ein großer Teil der Unterlagen unserer Zentralbuchhandlungen und der Anlagen zu diesem Jahresabschluß, der sich damals gerade in der Ausfertigung befand, vernichtet« wurde.⁸⁰ Was an Akten nicht durch die Gewalt des Krieges zerstört wurde, konnte gegen Kriegsende dann zum Gegenstand bewusster Vernichtung durch die Angestellten der einschlägigen Unternehmen werden, wenn diese desavouierende Informationen in den verbliebenen Unterlagen fürchteten.⁸¹ Oder es verrottete, weil die vorma-

gleichfalls »völlig zerstört«. Ein Teil der dort aufbewahrten DAF-Akten wurde freilich nur verschüttet; dieser wurde Anfang 1946 auf Anordnung des Ostberliner Stadtsowjets ausgegraben, nach Moskau gebracht und später – bis vor allem auf einen kleineren Bestand des DAF-Amtes »Information«, des organisationseigenen Geheimdienstes der Arbeitsfront – überwiegend dem Zentralen Staatsarchiv der DDR in Potsdam übergeben.

79 In: BA Berlin (BDC) PK 0338. Vernichtet wurde außerdem offenbar der größte Teil der Aktenbestände des Arbeitswissenschaftlichen Instituts (AWI), dem die Archivierung des Schriftgutes der Organisation oblag, so dass auch von dieser Seite her eine Rekonstruktion der wirtschaftlichen Aktivitäten der DAF nicht möglich ist. Ein kleinerer Teil der Akten war allerdings bereits Ende 1942 nach München ins Braune Haus verlagert worden. Er fiel im Frühsommer 1945 in die Hände der Alliierten, verschwand danach jedoch spurlos. Vgl. Kreutzmüller/Loose, *Bank der Deutschen Arbeit*, S. 2. Andere Aktenbestände, etwa die der Arbeitsbank für das »Wartheland« ab 1939, wurden nach 1945 als wertlos vernichtet. Vgl. ebd., S. 19, Anm. 103.

80 Geschäftsbericht und Jahresabschluß der Deutsche Großeinkaufs-Gesellschaft mbH, Hamburg, für 1942, vom 29. Sept. 1944, in: BA Berlin NS 5 III, Nr. 45. Vgl. auch Korf, *Konsumgenossenschaftsbewegung*, S. 8.

81 So vermuten Kreutzmüller und Loose (*Bank der Deutschen Arbeit*, S. 2), dass »wichtige Teile der zentralen Überlieferung der Arbeitsbank in den letzten Kriegstagen vernichtet wurden«.

ligen Angestellten Besseres zu tun hatten, als sich um die sorgsame Verwahrung der noch vorhandenen Akten zu kümmern.⁸²

Auch von den reichsweiten Akten der Massenorganisation Deutsche Arbeitsfront, die auch Unterlagen zum Unternehmenskomplex enthielten, sind nur kleinere Teilbestände überliefert. Der vermutlich größte Teil des verbliebenen Restbestandes an zentralen DAF-Akten lagert heute im Bundesarchiv Berlin (Finckensteinallee), vormals Potsdam und Koblenz. Die im Bundesarchiv aufbewahrten Aktenbestände der Arbeitsfront (NS 5) mögen lediglich »Splitter« sein. Gleichwohl sind sie gerade auch mit Blick auf den DAF-Konzern in hohem Maße aufschlussreich und ein archivalischer Grundstock der vorliegenden Untersuchung. Darüber hinaus bieten die unter »NS 22« im Bundesarchiv zusammengefassten, überlieferten Akten des Reichsorganisationsleiters der NSDAP Aufschluss über die Entwicklung auch des DAF-Konzerns. Denn Ley war zugleich Chef der Arbeitsfront und NSDAP-Reichsorganisationsleiter; er betraute einige der führenden Funktionäre der Arbeitsfront gleichzeitig mit zentralen Positionen innerhalb der Reichsorganisationsleitung. Auch unabhängig von solchen Personalunionen wurden die Aktivitäten der DAF und der de facto spätestens ab 1936 nurmehr nominell vom Organisationsapparat der Arbeitsfront getrennten Reichsorganisationsleitung der Partei immer stärker miteinander verquickt. Hinzu treten als weitere Bestände die Restakten der Arbeitsbank selbst (R 8120) – die einige aufschlussreiche Schriftwechsel, ansonsten für die vorliegende Untersuchung überwiegend wenig interessante Hinweise zu einzelnen Unternehmen enthalten, die Konten bei der Arbeitsbank unterhielten – sowie die der Deutschen Revisions- und Treuhand AG (R 8135).

Die polykratische Struktur des Hitler-Regimes – vermeintliches Ämterchaos und Kompetenzwirrwarr sowie die daraus resultierenden politischen Rivalitäten als Dauerzustand ab 1933 – mag manchen Historiker verwirren. Für die archivalische Überlieferung ist sie angesichts der großen Lücken im eigentlichen DAF-Bestand ein Glücksfall. Der Schriftwechsel, den die Zentrale der Arbeitsfront auf Reichsebene mit den Ministerien sowie anderen staatlichen und quasistaatlichen Institutionen führte, ist in deren einschlägigen Beständen nicht vollständig, aber doch oft in größerem Umfange überliefert. Er erlaubt Aufschlüsse auch

82 Dies gilt gleichfalls nachweislich für die Berliner Zentrale der Arbeitsbank, die von kriegsbedingten Zerstörungen nicht so stark betroffen war wie die meisten anderen Unternehmen der DAF. In einem Bericht der Deutsche Revisions- und Treuhand AG über die nach dem Zusammenbruch des NS-Regimes bei der Bank der Deutschen Arbeit AG Berlin durchgeführte Prüfung des Jahresabschlusses zum 31. Dez. 1944 sowie des Zwischenabschlusses zum 30. April 1945 (in: BA Berlin, R 8135, Nr. 8613) heißt es, dass ein Teil der Unterlagen, »Bankbestätigungen über Guthaben, Depots usw. [...] sowie das lebende Depotbuch und die Hypothekenbriefe nach uns gemachten Angaben nach Thüringen verlagert worden« seien. Die in Berlin verbliebenen Unterlagen seien »schwer zu beschaffen«, dann »infolge mehrfacher Umlagerung ungeordnet und zum Teil wenig pfleglich behandelt« worden und infolgedessen sehr »lückenhaft« gewesen, so dass eine »restlose Aufklärung« ausgeschlossen gewesen sei. Aus den Niederlassungen »fehlendes Material« zu beschaffen, sei unmöglich gewesen. Zitate: S. 5 f.

über die Entwicklung des DAF-Konzerns und die Politik, die die Führung der Arbeitsfront mit ihren Unternehmen verfolgte. Angesichts des Fehlens von Ego-Dokumenten (Tagebücher, private Briefe u.ä.) bieten ferner die Schriftwechsel zwischen den Reichsinstitutionen unterschiedlichster Couleur zahlreiche Anhaltspunkte, die Aufschluss über Struktur des DAF-Konzerns und interne Konflikte dort bieten. Auf Basis dieser Quellen lassen sich außerdem Überlegungen zu Mentalität und Verhaltensmustern der herausragenden Akteure plausibel formulieren. Die im Bundesarchiv Berlin gesammelten, sich ergänzenden Bestände der verschiedenen Ministerien sowie anderen Institutionen und Organisationen auf Reichsebene erlauben schließlich, die oft schönfärberischen Selbstdarstellungen der Arbeitsfront einer kritischen Überprüfung zu unterziehen.⁸³

Am ergiebigsten waren im Kontext der vorliegenden Untersuchung die Aktenbestände des Reichswirtschaftsministeriums (R 3101), das wirtschaftspolitisch der DAF und ihrem Konzern am entschiedensten Paroli bot, die Bestände des Reichsarbeitsministeriums als einem weiteren wichtigen, schließlich unterlegenen Konkurrenten der Arbeitsfront, dem u. a. bis 1940 nominell die Lenkung des Wohnungsbaues unterstand (R 3901), die Bestände des Reichsfinanzministeriums, das gleichfalls den Aufstieg des DAF-Wirtschaftsimperiums misstrauisch beäugte und zu zügeln suchte (R 2), die Bestände des »Stellvertreters des Führers«, der als eine Art »Überminister« fungierte und mit Ley und seiner Arbeitsfront heftige politische Fehden ausfocht (NS 6), die Bestände der Reichskanzlei, die bis etwa 1942 mit den meisten allgemein-politisch relevanten Fragen und infolgedessen auch mit etlichen Aktivitäten der Arbeitsfront befasst war (R 43 II), sowie die einschlägigen Akten des in der Forschung oft unterschätzten NSDAP-Reichsschatzmeisters, der von einem gefährlichen Kontrahenten der DAF im Krieg schließlich zu einem wichtigen Bündnispartner Leys heranwuchs (NS 1). Nicht zuletzt die *politischen* Auseinandersetzungen um den Konzern der Arbeitsfront lassen sich vor dem Hintergrund dieser Überlieferung meist relativ gut rekonstruieren.

Über die konkrete *Geschäfts*entwicklung bieten die entsprechenden Jahresberichte der einzelnen DAF-Unternehmen manchmal reichliches, zumeist allerdings lediglich kärgliches Material. Aufschlussreich waren mitunter auch die – propagandistisch freilich oft geschönt – Rechenschaftsberichte in den von der DAF herausgegebenen Zeitschriften. Darüber hinaus wurden außerdem Publikationsorgane herangezogen, deren Herausgeber den organisations-»totalitären«

83 Mangels alternativer Daten konnte selbstverständlich nicht darauf verzichtet werden, diese systematisch auszuwerten. Ergiebig war (neben internen Rechenschaftsberichten) etwa die kurz vor Beginn des Zweiten Weltkrieges von der Zentralstelle für Finanzwirtschaft herausgegebene, umfängliche Selbstdarstellung »Die wirtschaftlichen Unternehmungen der Deutschen Arbeitsfront«. Der vom DAF-Geschäftsführer und Ley-Vertrauten Otto Marrenbach publizierte, auflagenstarke Überblick über die Tätigkeitsfelder der Arbeitsfront mit dem Titel: »Fundamente des Sieges. Die Gesamtarbeit der Deutschen Arbeitsfront von 1933 bis 1940« (Berlin 1940) enthält dagegen nur kurze, wenig aussagekräftige Angaben zum DAF-Konzern (S. 372-388).

Ambitionen der Arbeitsfront kritisch gegenüberstanden (»Die Deutsche Volkswirtschaft«, »Der Deutsche Volkswirt«, »Soziale Praxis« usw.). Sie bilden ein wichtiges Korrektiv für die meist propagandistisch überhöhten Selbstdarstellungen der Arbeitsfront. Auch in den überregionalen Tageszeitungen fanden sich nicht wenige aufschlussreiche Artikel. Diese basierten freilich meist auf den Angaben der zuständigen Institutionen innerhalb der Arbeitsfront – und für die war ein mitunter recht großzügiger Umgang nicht zuletzt mit Zahlen typisch, die die eigenen Erfolge dokumentieren sollten. Dieses Faible der DAF fürs Quantifizieren, für die »gigantischen Zahlen«, wie die »Deutsche Bergwerkszeitung« vom 9. Oktober 1936 ein wenig ironisch einen längeren Aufsatz über die Arbeitsfront titelte, muss selbstverständlich ebenso wie die zahllosen ideologischen Elaborate und Sentenzen eines Robert Ley und seiner Paladine quellenkritisch hinterfragt und kontextualisiert werden.⁸⁴

Hinzuweisen ist außerdem darauf, dass für wichtige Aspekte nur Mosaiksteinchen präsentiert und zum Gesamtbild manchmal lediglich Mutmaßungen angestellt werden können. Besonders schmerzlich ist dies mit Blick auf die Lage der ausländischen Zwangsarbeiter innerhalb des unübersichtlichen Unternehmenskomplexes der DAF. Fremdarbeiter spielten besonders in den Baubetrieben sowie den Fahrzeugwerken der Arbeitsfront, neben dem – gerade auch in dieser Hinsicht gut erforschten – Volkswagenwerk vor allem auf den Werften ab 1941 eine große Rolle. Beiläufigen Bemerkungen in den überlieferten Archivalien ist zu entnehmen, dass über das Volkswagenwerk hinaus namentlich in den Baubetrieben der Arbeitsfront neben Kriegsgefangenen auch Häftlinge aus Konzentrationslagern, darunter eine anscheinend nicht geringe Zahl von jüdischen Häftlingen, beschäftigt wurden. Nur für einen Teil der Unternehmen, etwa die Stettiner Vulcan-Werft, liegen indes überhaupt genauere Daten zur Zahl der Fremdarbeiter und ihren Anteilen an der Gesamtbelegschaft vor. Über ihre Lage in den DAF-Unternehmen ist – über das hinaus, was Mommsen und Grieger für das Volkswagenwerk ausführlich thematisiert haben – kaum etwas bekannt. Es gibt keinen Grund anzunehmen, dass ihre Situation in den Betrieben der Arbeitsfront besser gewesen sein könnte als in »normalen«, privaten Unternehmen. Wahrscheinlich ist eher das Gegenteil. Denn die Arbeitsfront war von Anfang an eine hochgradig rassistische Organisation. Je länger der Krieg dauerte, desto deutlicher zeigte sich dies. Angesichts der menschenverachtenden Skrupellosigkeit, die DAF-Funktionäre generell gegenüber Angehörigen vor allem vorgeblich »minderwertiger« Völker an den Tag legten, dürften die Arbeits-

84 Der Zahlenfetischismus, dem die Arbeitsfront huldigte, geht nicht zuletzt auf entsprechende Präferenzen des »Führers« zurück. Zu Hitlers Vorliebe, selbst gern mit »einer Fülle von statistischen Daten um sich zu werfen«, vgl. Ian Kershaw, Hitler, Bd. 2: 1936–1945, Stuttgart 2000, z. B. S. 288, 305, 396 u.ö., Zitat: S. 160. Diese Neigung wurde in seinem Umfeld genau registriert und namentlich von der Arbeitsfront zuweilen bis ins Absurde kultiviert. Dennoch klaffen in den teilweise mühselig aus unterschiedlichsten Quellen zusammengestellten Tabellen im Anhang mitunter größere Lücken.

und Lebensverhältnisse ausländischer Arbeiter in Unternehmen der Arbeitsfront weit schlimmer gewesen sein als in gewöhnlichen Betrieben.

Alles in allem ist die archivalische Überlieferung zum DAF-Wirtschaftsimperium für den Historiker eine Herausforderung.⁸⁵ Sie ist dies vor allem dann, wenn es ihm nicht nur um eine Unternehmensgeschichte im engeren Sinne geht, sondern um eine historische Analyse, die zwar die Ökonomie im Kleinen wie im Großen im zentralen Fokus hat, jedoch auch sozialhistorisch und mentalitätsgeschichtlich argumentiert. Ein solch relativ weit gefasster Anspruch bei gleichzeitig hochgradig lückenhaften Überlieferungen zwingt den Historiker – frei nach Droysen – zum »Locker machen und Auseinanderlegen dieses unscheinbaren Materials nach der ganzen Fülle seiner Momente« hin, um in der Darstellung endlich die »zahllosen Fäden« zu einer überzeugenden Argumentation zu verknüpfen.⁸⁶ Ob dies gelungen ist, mag der Leser beurteilen.

Gliederung

Gegliedert ist die vorliegende Darstellung in insgesamt elf systematische Kapitel. Das folgende *Kapitel 1* skizziert die Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich die Unternehmen der Arbeitsfront entwickelten und geht auf die für die Entstehung des DAF-Konzerns konstitutive Enteignung der Gewerkschaften ein. Dargestellt wird außerdem der insgesamt komplexe sowie uneinheitliche Vorgang der Eigentumsübertragung der gewerkschaftsnahen Unternehmen und Genossenschaften auf die DAF. Im Anschluss daran werden im *Kapitel 2* in einem Überblick die Formen der Lenkung des insgesamt ja sehr heterogenen, disparat wirkenden DAF-Konzerns skizziert. Es geht hier zum einen um die Institutionen, denen die Führung der Arbeitsfront die Lenkung des Konzerns übertrug. Zum anderen werden in diesem Kapitel die für die Leitung des Konzerns maßgeblichen Akteure auf Seiten des politischen Apparats der Arbeitsfront vorgestellt. Denn gelenkt wurde der Konzern nicht in erster Linie durch dafür eigens geschaffene größere Institutionen, sondern – wie zu zeigen sein wird – durch eine eigentümliche Variante der personeller Vernetzung, in der einzelnen Protagonisten ein hoher Stellenwert zukam.

Danach folgen die Kapitel zu den einzelnen Säulen des DAF-Wirtschaftsimperiums. Im *Kapitel 3* werden die Aktivitäten der Arbeitsfront im Bankensektor thematisiert. Dabei steht die ehemals freigewerkschaftliche Bank der Deutschen Arbeit im Vordergrund. Dieses Geldinstitut ist nicht nur deshalb zentral, weil es

85 Auch vor dem Hintergrund, dass nicht alle regionalen, städtischen und betrieblichen Archive auf Unterlagen gesichtet werden konnten, die Aufschluss über die Unternehmen der Arbeitsfront geben könnten, stellt die vorliegende Untersuchung in einigen Passagen empirisch eher eine vorläufige Bestandsaufnahme dar. Zu wünschen ist, dass vor allem Lokal- und Regionalhistoriker den Verhältnissen in den DAF-eigenen Unternehmen »vor Ort« künftig mehr Aufmerksamkeit widmen und die vorliegende Untersuchung dereinst um zusätzliche empirische Ergebnisse ergänzt werden kann.

86 Johann Gustav Droysen, *Historik*, Bd. I, hg. von Peter Leyh, Stuttgart 1977, S. 163.

zur Hausbank der DAF avancierte und bis 1942 hinsichtlich seiner Bedeutung in die Reihe der Großen Drei – nach der Deutschen und der Dresdner Bank, aber noch vor der Commerzbank – einrückte. Die Arbeitsbank besaß unter den Unternehmen der Arbeitsfront außerdem deshalb eine besondere Stellung, weil ihr als fiskalischer Transmissionsriemen zwischen der Organisation Deutsche Arbeitsfront und den Unternehmen der DAF eine zentrale Rolle zufiel. Die Stufen der Expansion des Gesamtkonzerns und seiner Glieder sind ohne einen genaueren Blick auf dieses fiskalische Instrument Leys und der DAF-Führung nur schwer zu verstehen. Das Kapitel bietet ferner einen kurzen Überblick über kleinere Geldinstitute der Arbeitsfront, die im Rahmen einer Straffung des Konzerns allerdings bereits Mitte der dreißiger Jahre geschlossen bzw. verkauft wurden. Das anschließende *Kapitel 4* widmet sich den Versicherungen. Im Zentrum stehen hier die Volksfürsorge und der Deutsche Ring (DR-Versicherungen) als die beiden großen Versicherungsgesellschaften, die der Arbeitsfront-Führung bei ihrer Gründung in die Hände fielen und sich in der Folgezeit zum nach der Allianz zweitgrößten reichsdeutschen Versicherungskonzern entwickelten. Dabei wird zu zeigen sein, dass die Arbeitsfront die »Suche nach Sicherheit« (Eckart Conze), die sich angesichts der Erfahrungen der Zeitgenossen mit Weltkrieg, Revolution, einer krisengeschüttelten Weimarer Republik und der Weltwirtschaftskrise zu einer Sucht nach Sicherheit auswuchs – und paradoxerweise mit gleichzeitigen Weltmachtträumen nicht kollidierte –, mit ihren überdurchschnittlich prosperierenden Versicherungsgesellschaften ganz profan-materiell zu befriedigen suchte. Zu fragen ist (auch) in diesem Kapitel, wie sie dies mit dem nationalsozialistischen Primat des Bellizismus und ihren radikal-rassistischen Zielen und ebenso mit ihrer Funktion als »volksgemeinschaftlicher Dienstleister« zu vereinbaren suchte.

Die Entwicklung der Verlage und Buchgemeinschaften, die 1933 in den Besitz der Arbeitsfront übergingen, sowie derjenigen, die in der Folgezeit neu gegründet oder erworben wurden, wird in *Kapitel 5* beschrieben. In dieses Kapitel gehören auch etwa die eigentümlichen Beziehungen, die die Arbeitsfront zum entstehenden Holtzbrinck-Verlag entwickelte. Der in zahlreiche größere und kleinere Unternehmen aufgefächerte Verlagskomplex der Arbeitsfront wurde, einschließlich Druckereien, Buchbindereien usw., neben dem Eher-Verlag zu einem Schwerkern in dieser Branche. Dieses Kapitel schließt, wie alle anderen, eine Darstellung der Auslandsaktivitäten dieser Säule des DAF-Konzerns ein. Es bietet außerdem eine Skizze der Geschichte der Ende 1939 entstandenen »Zentrale der Frontbuchhandlungen«, die eng mit dem Zentralverlag der Arbeitsfront verbandelt war und im Krieg eigene verlegerische Aktivitäten entwickelte.

Kapitel 6 ist mit Bedacht »Von den Konsumgenossenschaften zum Deutschen Gemeinschaftswerk« überschrieben. Die Verbrauchergenossenschaften gingen zwar erst 1940/41 in den Besitz der DAF über. Für die Geschichte der Konsumvereine spielte die Arbeitsfront jedoch bereits während des Zeitraumes 1933 bis 1935/36 eine wichtige Rolle. Und auch deren Geschichte ab 1936, als die DAF den Kampf um Konsumgenossenschaften zunächst verloren hatte, ist darzustellen. Denn die Führung der Arbeitsfront gab ihre Absicht, die Verbrauchergenossen-

schaften dem eigenen Wirtschaftsimperium einzuverleiben, niemals auf und gelangte schließlich Ende 1940 ans Ziel. Im letzten Abschnitt dieses Kapitels wird dann die Umwandlung der vormaligen Konsumgenossenschaften in das – für die Versorgung der Heimatfront mit Lebensmitteln zentrale – privatwirtschaftlich angelegte, auf die Hegemonie des Einzelhandels für Nahrungsmittel orientierte »Deutsches Gemeinschaftswerk« dargestellt, das nach seiner Gründung in erster Linie mit der Verteilung von Nahrungsmitteln befasst war – und in dieser Funktion wesentlich zur Aufrechterhaltung der »Heimatfront«, aber auch zur Versorgung der militärischen Fronten beitrug. Im *Kapitel 7* geht es um einen weiteren, bedeutsamen Genossenschaftstypus: die Wohnungsgenossenschaften sowie die Bau- und Siedlungsgesellschaften, die vor der NS-Machtergreifung überwiegend den freien Gewerkschaften gehört oder ihnen zumindest nahegestanden hatten und 1933 in den Besitz der DAF übergingen. Auch deren Geschichte unterlag während der zwölf Jahre des Dritten Reiches einer rasanten Entwicklung, bis sie 1940 bzw. 1942 zu Instrumenten des »Reichskommissars für den sozialen Wohnungsbau« bzw. des Reichswohnungskommissars wurden. Nicht zuletzt ihre Rolle im Zweiten Weltkrieg wird eingehender untersucht, darunter die gerade auf diesem Sektor des DAF-Konzerns zu beobachtenden, vielfältigen Rationalisierungsanstrengungen. Die Darstellung der Geschichte des Volkswagenwerkes in *Kapitel 8* kann vergleichsweise knapp gehalten werden, da Mommsen und Grieger eine an Detailreichtum kaum zu überbietende Gesamtdarstellung für dieses Unternehmen vorgelegt haben. Ähnliches gilt für das geplante Volkstraktorenwerk, während die Ausführungen zum Werftenkomplex, den die DAF aufbaute, wiederum auf archivalische Quellen basiert wurden.

In sich sind die Kapitel über die verschiedenen Säulen des DAF-Konzerns⁸⁷ chronologisch gegliedert. Sie beginnen mit der »Vorgeschichte« in der Ägide der freien oder christlichen Gewerkschaften, oder des Deutschnationalen Handlungsgelhilfen-Verbandes. Anschließend werden die Felder, auf denen sie tätig wurden, sowie ihre bis 1943 zumeist von einem ungebremsen Expansionsstreben gekennzeichnete Geschichte und schließlich ihr Stellenwert innerhalb der einzelnen Branchen beschrieben. Neben der Phase der Systemetablierung (1933/34), der Systemstabilisierung (1934 bis 1936) und der forcierten Aufrüstung (ab Herbst 1936) wird dabei (soweit die Quellen dies zulassen) ein besonderes Gewicht auf die Darstellung der jeweiligen Unternehmenspolitiken der Phase ab 1938 gelegt, als sich das Deutsche Reich in immer rascherer Folge neue Gebiete einverleibte und sich die bereits zuvor überdurchschnittliche Expansion der meisten DAF-Unternehmen noch einmal beschleunigte. Einen weiteren Schwerpunkt bilden die eineinhalb Jahre zwischen Hochsommer 1940 und Spätherbst 1941, als sich die meisten Zeitgenossen in Deutschland, darunter

87 Nur am Rande thematisiert werden Einrichtungen der »Nationalsozialistischen Gemeinschaft »Kraft durch Freude« , die nominell als Unternehmen, nämlich als AG oder GmbH firmierten. Zur Dianabad AG vgl. Kapitel 4, S. 119 Anm. 106; zur Deutsche National-Theater AG, die aus dem Theaterkonzern von Max Reinhardt hervorging, vgl. Kapitel 3, S. 119-122.

nicht zuletzt sämtliche maßgebliche DAF-Funktionäre, auf den scheinbar unmittelbar bevorstehenden »Endsieg« der braunen Diktatur einstellten. In dieser Zeit wurden seitens der Arbeitsfront alle möglichen Pläne für die künftige Stellung der Organisation und ihrer Unternehmen in einem nationalsozialistischen Europa geschmiedet. Vor allem aus den während dieses Zeitraumes abgefassten Denkschriften und Programmatiken lassen sich die Visionen der DAF-Führung für die künftige Rolle des eigenen Wirtschaftsimperiums und überhaupt deren Vorstellungen einer europäischen Volkswirtschaft auskristallisieren. Funktionäre und einschlägige Experten der Arbeitsfront schmiedeten jedoch nicht nur Pläne. Die Unternehmen der DAF gingen in der Absicht, sich eine möglichst starke Position für die Zeit nach dem scheinbar kurz bevorstehenden nationalsozialistischen »Endsieg« zu verschaffen, außerdem gezielt daran, in das angegliederte und besetzte Ausland, aber auch in die mit dem Dritten Reich verbündeten Staaten zu expandieren. In welcher Weise dies geschah, ist gleichfalls Thema der den einzelnen Konzernteilen gewidmeten Kapitel.

Kapitel 9 widmet sich dem Personal des DAF-Konzerns. Dabei geht es zunächst in einem Überblick um die jeweiligen Gesamtbelegschaften und die Frage, inwieweit sich deren Zusammensetzung und die beobachtbaren Veränderungen in allgemeine Trends einfügen oder dazu querliegen. Im Zentrum dieses Kapitels steht das Personal der obersten Hierarchieebene der verschiedenen DAF-Unternehmen und die Thematisierung der oben bereits angesprochenen biographischen Fragestellungen (Alter, Qualifikation, berufliche Karriere, politische Sozialisation etc.). Diskutiert wird, inwieweit sich innerhalb des DAF-Konzerns ein neuer Typus des nationalsozialistisch-politikhnen Managers ausbildete, der sich – mindestens in den ersten Jahren der NS-Herrschaft – vom Typus des etablierten Industriellen und Bankiers deutlich abhob, und wie einvernehmlich oder spannungsgeladen das Verhältnis zwischen beiden Seiten war. Diese auch auf Mentalitäten und Habitus wie auf das konkrete Handeln zielenden Fragen schließen die Thematisierung weiterer Aspekte ein; so wird u. a. auf die Vernetzung der DAF-Manager in die gesamte reichsdeutsche Wirtschaftselite hinein oder auch auf ihre Beteiligung an der ab 1934 implementierten so genannten Wirtschaftlichen Selbstverwaltung (Reichsgruppen, Wirtschaftsgruppen, Fachgruppen) einzugehen sein.

Kapitel 10 resümiert die Kapitel über die verschiedenen Konzernteile und diskutiert generelle, die eigentümliche Struktur des Gesamtkonzerns der Arbeitsfront betreffende Aspekte. So wird die Frage nach den Zielen, die die Führung der Arbeitsfront mit dem Wirtschaftsimperium verfolgte, nun in der Zusammenschau aufgenommen und ebenso der oben gestellten Frage nachgegangen, wie sich dieses eigentümliche Gebilde in das Gefüge der nationalsozialistischen Volkswirtschaft eingeordnet hat und wie es denn zu kategorisieren ist. Zwar brach mit dem Ende des NS-Regimes und der Arbeitsfront auch das DAF-Wirtschaftsimperium zusammen. Die Darstellung kann jedoch nicht einfach 1945 enden. Denn das Imperium der Arbeitsfront hinterließ kräftige Spuren in der deutschen Geschichte weit darüber hinaus. Sie werden in einem kursorisch

gehaltenen Ausblick (*Kapitel 11*) angegriffen. Dabei geht es zum einen um das Schicksal der institutionellen ›Trümmer‹, d. h. der verschiedenen Unternehmen des vormaligen DAF-Wirtschaftsimperiums, die nun mit neuen Besitzern und in einem veränderten Kontext weiter existierten. Wichtiger ist die Frage nach den eher indirekten sozialen Folgewirkungen, die namentlich mit der nachhaltigen Beschädigung genossenschaftlicher Traditionen durch die Wirtschaftspolitik der Arbeitsfront verbunden waren.

Zum Umgang in der vorliegenden Untersuchung mit zeitgenössischen Eigennamen bleibt anzumerken, dass die Firmennamen der DAF-Unternehmen, aber auch ungewöhnliche zeitgenössische Termini und Redewendungen übernommen und nicht in Anführungszeichen gesetzt werden, soweit sie nicht einen ideologisch-propagandistischen Charakter besitzen, der eine förmliche Distanzierung unumgänglich macht. Bestimmte, von den Nationalsozialisten verwendete Begriffe wie »Vierjahresplan« oder »Drittes Reich«, die inzwischen in den allgemeinen Sprachgebrauch der historischen Forschung eingegangen und vergleichsweise unverfänglich sind, werden lediglich beim erstmaligen Gebrauch in Anführungszeichen gesetzt. In Zitaten wird die zeittypische Rechtschreibung beibehalten, allerdings wurden Tippfehler stillschweigend korrigiert; ergänzende bzw. erläuternde Bemerkungen in den Zitaten sind in eckige Klammern gestellt. Schließlich wird der Leser mit zahlreichen, ihn vielleicht verwirrenden Namen konfrontiert sein. Über die Personen- und Institutionenregister hinaus finden sich zur Orientierung deshalb Kurzbiographien, überwiegend in den Anmerkungen.⁸⁸

88 Im Register sind die entsprechenden Seitenzahlen gesperrt hervorgehoben. Auf Literaturhinweise zu den einzelnen Personen in den Anm. wird aus Platzgründen verzichtet. Wichtige Arbeiten und Lexika sind in die Bibliographie aufgenommen.

I. Rahmen- und Ausgangsbedingungen

I.1. Gesamtwirtschaftliche Voraussetzungen

Das Prinzip Marktwirtschaft und der Primat des Bellizismus

Welchen Stellenwert besaßen während des Dritten Reiches die politischen Rahmenbedingungen für die Geschichte der Wirtschaft und der Unternehmen? Wie stark überformten die Nationalsozialisten im Laufe der Jahre ihrer Herrschaft die Strukturen der vorgefundenen Volkswirtschaft? Welche Entfaltungsmöglichkeiten besaß das einzelne Unternehmen? Diese und ähnliche Fragen sind über viele Jahrzehnte kontrovers diskutiert worden. Die infolge der Frontstellungen des Kalten Krieges politisch hochgradig aufgeladene, bis in die achtziger Jahre apodiktisch geführte Diskussion darüber, ob während der NS-Herrschaft nun ein Primat der Politik oder der Ökonomie geherrscht habe, ist inzwischen obsolet geworden. Die gesamtwirtschaftlichen Konstellationen lassen sich nicht auf ein Entweder-oder reduzieren. Ähnliches gilt für die Unternehmensgeschichte. Mit der Epochenwende 1989/90 schien zwar eine Konjunktur einer apologetischen Unternehmenshistoriographie einzusetzen. Sie blieb jedoch ein Strohfeuer. Behauptungen, »die Möglichkeiten einer eigenständigen Unternehmenspolitik« seien »im Laufe der Zeit geringer« geworden, die »Ergebnisse« gegenüber der NS-Führung sei »unvermeidlich« gewesen,¹ hielten der empirischen Überprüfung nicht stand.² Neben weiterhin apologetischen Auftragsarbeiten entstand eine Reihe von kritischen Unternehmensgeschichten, die die bereitwillige Kooperation größerer und kleinerer Unternehmen mit den

- 1 So Feldenkirchen, Wilfried, Siemens 1918-1945, München 1995, S. 142, 212. Unmoralisches Handeln wird dann – in konsequenter Apologie – »einzelnen Mitgliedern der Unternehmensführung« und »einigen Führungskräften« angelastet. Zitate: ebd., S. 142, 204. Ähnlich auch z. B. James, unter dessen Feder Emil Ritter v. Stauß zum böartigen Einzelgänger mutiert, dem letztlich alle Schuld für die »Verwicklungen« der Deutschen Bank in die NS-Diktatur zugeschoben wird. Vgl. Harold James, Die Deutsche Bank und die Diktatur 1933-1945, in: Lothar Gall u. a., Die Deutsche Bank 1870-1995, München 1995, S. 315-408, bes. S. 352 f., 356 ff., 363.
- 2 Zur Charakterisierung und Kritik der überkommenen Unternehmensgeschichtsschreibung, die lange im »protoprofessionellen Raum« (Werner Plumpe) verharrete, vgl. etwa Werner Plumpe, Perspektiven der Unternehmensgeschichte, in: Günther Schulz u. a. (Hg.), Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Arbeitsgebiete – Probleme – Perspektiven. 100 Jahre Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Stuttgart 2004, S. 403-425, Zitat: S. 407 f.; ders., Unternehmen im Nationalsozialismus. Eine Zwischenbilanz, in: Werner Abelshausen u. a. (Hg.), Wirtschaftsordnung, Staat und Unternehmen. Neue Forschungen zur Wirtschaftsgeschichte des Nationalsozialismus, Essen 2003, S. 243-266, bes. S. 247, oder Toni Pierenkemper, Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse, Stuttgart 2000, S. 28-40, 64 ff.

braunen Machthabern und die Integration der Industrie samt ihrer Akteure in das komplexe NS-System nicht zu verharmlosen versuchten.

Weitgehende Einigkeit herrscht unter NS-Historikern darüber, dass die Nationalsozialisten keine eigenständige Wirtschaftstheorie ausbildeten, die für sie handlungsleitend war.³ Tatsächlich agierte das NS-Regime, konzeptionell wie in der Praxis, überaus pragmatisch. Selbst wenn sich führende Funktionsträger der Hitler-Diktatur wie Robert Ley zeitweilig ernsthaft eine Art nationalsozialistischen »Kriegssozialismus« erträumt haben sollten – was bei Ley mehr als zweifelhaft ist –, so waren sie sich doch immer des Tatbestandes bewusst, dass sich der vom NS-Regime angesteuerte europäische Krieg nur auf Basis einer funktionstüchtigen und möglichst effizienten Volkswirtschaft führen ließ. Die maßgeblichen Entscheidungsträger der Diktatur wussten, dass sie dabei auf die Industriellen und Bankiers als Experten und Garanten einer dynamisch-kapitalistischen Volkswirtschaft angewiesen waren und diese – so sie nicht als »Juden« stigmatisiert und verfolgt wurden – behutsam behandeln mussten.

Die Präferenz der führenden Nationalsozialisten für eine kapitalistisch grundierte Ökonomie war jedoch nicht allein pragmatisch begründet. Eine auf dem Prinzip der Konkurrenz basierte Marktwirtschaft kam darüber hinaus den politisch-ideologischen Vorstellungen der Nationalsozialisten entgegen. Das Diktum, Hitler sei ein unbedingter Anhänger des »liberalen Konkurrenzprinzips« (Henry Ashby Turner) gewesen,⁴ ist kaum übertrieben. Denn es entsprach zweifelsohne Hitlers sozialdarwinistisch getöntem Weltbild, dass freier Wettbewerb auf Basis des Privateigentums an Unternehmen innerhalb der Wirtschaft eine zentrale Rolle zu spielen habe. Bei den meisten seiner Paladine war dies nicht anders. Albrecht Ritschl hat in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam gemacht, dass die Präferenzen für Kampf, Konkurrenz und marktliberalen Wettbewerb einerseits und ein Denken in Kategorien der – volkswirtschaftlichen wie völkischen – Gemeinschaft andererseits bis 1945 für die Zeitgenossen kein Antagonismus war, sondern vielmehr beides oft zusammengedacht wurde, Hitlers wirtschaftspolitisches Denken also (auch) in dieser Hinsicht nur einen verbreiteten Zeitgeist spiegelte.

Darüber hinaus war Hitler wirtschaftskonzeptionell an den Erfahrungen des Ersten Weltkrieges orientiert, ohne jedoch einem der allzu planwirtschaftlich

3 Vgl. neben Ritschl (Anm. 4) auch z. B. resümierend Plumpe, Unternehmen im Nationalsozialismus, bes. S. 251, oder Jan-Otmar Hesse, Zur Semantik von Wirtschaftsordnung und Wettbewerb in nationalökonomischen Lehrbüchern der Zeit des Nationalsozialismus, in: Johannes Bähr/Ralf Banken (Hg.), Wirtschaftssteuerung durch Recht im Nationalsozialismus. Studien zur Entwicklung des Wirtschaftsrechts im Interventionsstaat des »Dritten Reiches«, Frankfurt a. M. 2006, S. 473-508.

4 So Henry Ashby Turner, Hitlers Einstellung zu Wirtschaft und Gesellschaft vor 1933, in: GG 2/1976, S. 89-117, hier: S. 95. Zu Hitlers wirtschaftspolitischen Auffassungen und zur Frage »nationalsozialistischer Wirtschaftstheorie« vgl. bes. Albrecht Ritschl, Zum Verhältnis von Markt und Staat in Hitlers Weltbild, in: Uwe Backes u. a. (Hg.), Im Schatten der Vergangenheit, Frankfurt a. M. 1990, S. 243-264.

anmutenden »Gemeinwirtschafts«-Modelle, wie es z. B. Wichard v. Moellendorff formuliert hatte, anzuhängen.⁵ Damit unterschied sich der Diktator nicht von breiten Schichten der reichsdeutschen Unternehmerschaft. Verstärkt wurden der ordnungspolitische Drive und die Hoffnung auf einen starken Staat durch die Erfahrung der Weltwirtschaftskrise⁶ sowie durch einen Primat der Konditionierung auf einen erneuten Krieg, der die Schmach der Niederlage von 1918 auswetzen sollte. Über diesen Primat des Bellizismus, mit dessen praktischer Umsetzung das Präsidialkabinett Hitler bereits Anfang April 1933 begann,⁷ bestand zwischen den Nationalsozialisten und den – wie immer zu betonen ist: nicht-jüdischen – Wirtschaftseliten ein weitgehender Konsens. Überraschen kann dies kaum. Denn deren Protagonisten waren zumeist noch während des Spätwilhelminismus sozialisiert sowie vom Diktum der »Hochschätzung des Militärischen« (Hans-Ulrich Wehler) geprägt und hingen einem imperialistisch grundierten Nationalismus nach. Der Wunsch nach einer »Neuordnung« Mitteleuropas, nach dem Wiederaufstieg Deutschlands zur unbestrittenen europäischen Großmacht und nach einem zweiten »Griff zur Weltmacht« wurde zum stärksten Band, das die Entscheidungsträger des NS-Regimes und die reichsdeutsche Wirtschaftselite einte.

Der Primat des Bellizismus und ein ausgeprägter Pragmatismus der Hitler-Diktatur in wirtschaftspolitischen Dingen schlossen – mit den symptomatischen Ausnahmen der »Arisierung« und der Enteignung der organisierten Arbeiterbewegung – die grundsätzliche Anerkennung des Prinzips des Privateigentums an Produktionsmitteln sowie die Wahrung der Vertragsfreiheit ein. Zudem implizierte der wirtschaftspolitische Pragmatismus des NS-Regimes nur begrenzte, autarkiepolitisch und (damit) kriegswirtschaftlich motivierte Restriktionen marktwirtschaftlicher Mechanismen. Aller unter dem Primat des Bellizismus praktizierten staatlichen Interventionen zum Trotz konnten die Unternehmen

5 Ebd., S. 245 f., 257 ff.

6 Vgl. z. B. Werner Abelshausen, *Modernisierung oder institutionelle Revolution? Koordinaten einer Ortsbestimmung des »Dritten Reiches« in der deutschen Wirtschaftsgeschichte des 20. Jahrhunderts*, in: ders./Jan-Otmar Hesse/Werner Plumpe (Hg.), *Wirtschaftsordnung, Staat und Unternehmen. Neue Forschungen zur Wirtschaftsgeschichte des Nationalsozialismus*, Essen 2003, S. 19-39, bes. S. 24. Dass die Kritik an einem entfesselten Konkurrenzkapitalismus während der Weimarer Republik weit verbreitet war und auch z. B. unter den Wirtschaftsjuristen ein starker Staat gewünscht wurde, der stärker regulierend in die Volkswirtschaft eingriff, hat Johannes Bähr (»Recht der staatlich organisierten Wirtschaft«. Ordnungsvorstellungen und Wandel der deutschen Wirtschaftsrechtslehre im »Dritten Reich«, in: ders./Banken [Hg.], *Wirtschaftssteuerung durch Recht*, S. 445-472, hier: S. 449 ff.) betont. Im Übrigen war die Forderung nach mehr staatlicher Regulierung keine deutsche Besonderheit.

7 Am 4. April 1933 nahm die Regierung Hitler per Kabinettsbeschluss die Reichswehr und damit die gesamten, rasch wachsenden Rüstungsausgaben pauschal von der Kontrolle durch das Finanzministerium aus und legte damit den Grundstein für die entfesselte Aufrüstung der folgenden Jahre. Vgl. Michiyoshi Oshima, *Die Bedeutung des Kabinettsbeschlusses vom 4. April 1933 für die autonome Haushaltsgebarung der Wehrmacht*, in: *Finanzarchiv, N.F.*, 2/1981, S. 193-235.

zwischen 1933 und 1945 »im wesentlichen weiterhin wie kapitalistische Unternehmen generell« agieren (Christoph Buchheim).⁸ Statt auf unmittelbare Repression setzte das Regime auf ein komplexes System von indirekten Anreizen.⁹ Während bestimmte Handlungsoptionen – namentlich solche, die den rüstungs- und autarkiepolitischen Zielen entgegenstanden – unattraktiv gestaltet wurden, stimulierte und privilegierte das NS-Regime andere Varianten möglichen Unternehmerhandelns gezielt. In aller Regel konnte es bei der Verfolgung seiner kriegswirtschaftlichen Zielsetzungen auf die Gewinnerwartungen und Expansionsbestrebungen der Unternehmensleitungen setzen. Für den Fall, dass einzelne Unternehmer sich Investitionswünschen des Regimes entzogen, standen in den einzelnen Branchen Konkurrenten bereit, die in Erwartung zusätzlicher Marktanteile gern in die Bresche sprangen. Grundsätzlich war es ohne negative Konsequenzen möglich, staatlichen Vorstellungen, rüstungspolitisch gewünschte Erweiterungsinvestitionen zu tätigen oder Kapital für die Errichtung autarkie- oder kriegsrelevanter Unternehmen zur Verfügung zu stellen, nicht zu entsprechen, etwa wenn man fürchtete, der Ausbau von Produktionskapazitäten vor dem Hintergrund der Aufrüstung würde sich letztlich nicht amortisieren.¹⁰

Wenn sich die Beziehungen zwischen Unternehmern und politischen Funktionsträgern oft eng gestalteten, ist dies nicht unbedingt als besondere Affinität zum Nationalsozialismus zu werten. Enge Beziehungen zwischen Politik und Wirtschaft (sowie Militär) sind in Kriegszeiten die Regel – und die nationalsozialistische Volkswirtschaft kann im Prinzip bereits seit dem Neuen Plan 1934, spätestens ab Herbst 1936 als Kriegswirtschaft zu Friedenszeiten gelten. In diesem Zusammenhang ist auch der Vorstellung zu widersprechen, Wirtschaftsunternehmen befänden sich »normalerweise« außerhalb der politischen Sphäre, sie würden »unpolitisch« agieren und seien erst ab 1933 »politisiert« worden. Hinter solchen Prämissen steht ein enger und zudem normativ aufgeladener Begriff von »Politik«. Denn gleichgültig unter welchen Rahmenbedingungen müssen sich

8 Christoph Buchheim, Unternehmen in Deutschland und [das] NS-Regime 1933-1945, in: HZ 282/2006, S. 351-390, hier: S. 356.

9 Zum Gewinn als Anreizelement vgl. Mark Spoerer, Von Scheingewinnen zum Rüstungsboom. Die Eigenkapitalrentabilität der deutschen Industrieaktiengesellschaften 1925-1941, Stuttgart 1996, resümierend S. 166 f.

10 Vgl. Jonas Scherner, Das Verhältnis zwischen NS-Regime und Industrieunternehmen – Zwang oder Kooperation? In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte/Journal of Business History 51/2006, S. 166-190. Scherner bringt eine Reihe von Beispielen, die deutlich machen, dass die Bedrohungsangst der Unternehmer minimal war. Vgl. ebd., bes. S. 182-190; außerdem ders., »Ohne Rücksicht auf die Kosten«? Eine Analyse von Investitionsverträgen zwischen Staat und Unternehmen im »Dritten Reich« am Beispiel des Förderprämienverfahrens und des Zuschussverfahrens, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 2004/I, S. 167-188, sowie Buchheim, Unternehmen in Deutschland. Obwohl das NS-Regime nach Kräften bemüht war, Kapital für die Finanzierung der Aufrüstung und des Krieges zu mobilisieren, war auch der Kapitalmarkt weniger restringiert als gemeinhin angenommen wird. Vgl. Scherner, Verhältnis zwischen NS-Regime und Industrieunternehmen, bes. S. 187 f. Vgl. allgemein auch z. B. Plumpe, Unternehmen im Nationalsozialismus. Zwischenbilanz, S. 251 f., 255.

Unternehmen stets auf ihr gesellschaftlich-politisches Umfeld einstellen. Ihre Autonomie findet gesamtwirtschaftlich Grenzen in diesen Rahmenbedingungen.¹¹ Für die Zeit von 1933 bis 1945 geht es mithin nicht um das ›Ob‹, sondern um das ›Wie‹ der Beziehungen zum politisch-gesellschaftlichen Umfeld. Zu fragen ist nach der Qualität und Intensität der übergeordneten politischen Einflussnahmen wie der unternehmenspolitischen Anpassungsprozesse.

Mit Blick auf die NS-Herrschaft ist zu berücksichtigen, dass die deutsche Wirtschaft fast von Beginn der nationalsozialistischen Herrschaft an unter dem Zeichen der Kriegsvorbereitung stand. Kriege, sowie die Vorbereitungen darauf, sind wiederum generell Zeiten, in denen staatliche Organe stärker intervenieren als ›normalerweise‹. Dass in Kriegswirtschaften die Handlungsräume von Unternehmen eingeschränkt wurden und werden, kann als selbstverständlich gelten. Den Zeitgenossen war dies noch aus dem Ersten Weltkrieg in lebhafter Erinnerung. Bemerkenswert ist, dass den Unternehmen selbst auf dem Höhepunkt des Zweiten Weltkrieges erhebliche Entscheidungsräume verblieben. Zwar wurde die Lenkung durch den Staat angesichts der Kriegswende ab 1941 deutlich strafbarer. Nun aber gereichten das »ausfasernde Geflecht« und die »organisatorische Zerrüttung der Rüstungsorganisation« den Unternehmen zum Vorteil und eröffneten ihnen neue Freiräume.¹² Die Reorganisation der Rüstungswirtschaft und die Implementierung der »Wirtschaftlichen Selbstverwaltung« kann als ein »Angebot des Regimes an die Industrie« interpretiert werden, »größeren Einfluss auf die Produktion, und als Nebenprodukt auch die Verfolgung eigener Interessen«, einzuräumen und »zu tauschen gegen eine massive Steigerung des kriegswichtigen Outputs«.¹³ Darüber hinaus gilt ganz generell, dass die polykratische Struktur des NS-Regimes es erlaubte, die verschiedenen Institutionen und NS-Organisationen gegeneinander auszuspielen.

Allerdings wurde der Primat des Bellizismus antisemitisch und überhaupt rassistisch überformt. Die rassistische Überformung des Primats des Bellizismus wiederum stieß auf Seiten der maßgeblichen Funktionsträger in Industrie und Bankgewerbe kaum auf Widerspruch. Ihr »Regelvertrauen« (Hansjörg

11 Vgl. dazu etwa Schneider, Unternehmensstrategien, allgemein bes. S. 25-29, mit Blick auf den NS z. B. S. 316, ferner Plumpe, Unternehmen im Nationalsozialismus, resümierend S. 265.

12 Schneider, Unternehmensstrategien, S. 466. Erst ab 1942/43 »begannen die Unternehmen die Suspendierung ihrer Entscheidungsspielräume zu spüren«. Dennoch blieben sie selbst danach »in der Lage, strategische Planungen anzustellen, die ihre Zukunft betrafen«, und konnten in ihrem Handeln weiterhin den Kriterien einer klassischen privatkapitalistischen Rationalität folgen. Ebd., S. 491, 496.

13 So Buchheim, Unternehmen in Deutschland, S. 371. Erker will dagegen in der zweiten Kriegshälfte nurmehr »Reste des privatkapitalistischen Systems« entdeckt haben; selbst diese habe das NS-Regime zu »beseitigen gedroht«. Paul Erker, Einleitung: Industrie-Eliten im 20. Jahrhundert, in: ders./Toni Pierenkemper (Hg.), Deutsche Unternehmer zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau. Studien zur Erfahrungsbildung von Industrie-Eliten, München 1999, S. 1-18, hier: S. 7.

Siegenthaler),¹⁴ d. h. die Sicherheit der nicht-jüdischen Unternehmer, dass unter der Diktatur das Prinzip der Vertragssicherheit und das der Freiheit des Eigentums sowie der unternehmerischen Entscheidung grundsätzlich weiter gelten würde, wurde nicht beschädigt. Der Antisemitismus wurde von zahllosen nicht-jüdischen Unternehmern umgekehrt vielmehr pragmatisch instrumentalisiert, nämlich unmittelbar für die Verfolgung eigener materieller Interessen genutzt. Die Beteiligung an »Arisierungen« wiederum, so hat unlängst Christoph Buchheim resümierend betont, ist nicht als Akt politischer Willfähigkeit oder gar der erzwungenen Anpassung zu werten; sie geschah vielmehr regelmäßig »aus dem Blick des Eigeninteresses« heraus.¹⁵

Die Beraubung der nach rassistischen Kriterien als »Juden« stigmatisierten Bankiers und Industriellen war zweifelsohne ein fundamentaler Bruch mit dem Prinzip der Freiheit und Sicherheit des Privateigentums. In der Geschichte der bürgerlichen Gesellschaft und der Marktwirtschaft, vor allem ihrer frühen Phasen, gab es freilich immer schon Zeiten, in denen Raub und »ehrlicher« Handel eng, manchmal untrennbar miteinander verwoben waren. Die Kaltherzigkeit, mit der die nicht-jüdische reichsdeutsche Wirtschaftselite auf die Enteignung und überhaupt auf das Elend, dem Juden in Deutschland ausgesetzt waren, im Allgemeinen reagierte und die uns retrospektiv so erschüttert, kann insofern nicht gänzlich überraschen. Hinzu tritt eine Art dynamischer Gewöhnungs-

- 14 Hansjörg Siegenthaler, *Regelvertrauen, Prosperität und Krisen. Die Ungleichmäßigkeit wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung als Ergebnis individuellen Handelns und sozialen Lernens*, Tübingen 1993; ders., *Geschichte und Ökonomie nach der kulturalistischen Wende*, in: GG 25/1999, S. 276-301, bes. S. 291ff.; außerdem z. B. Hartmut Berghoff, *Vertrauen als ökonomische Schlüsselvariable. Zur Theorie des Vertrauens und der Geschichte seiner privatwirtschaftlichen Produktion*, in: Karl-Peter Ellerbrock/Clemens Wischermann (Hg.), *Die Wirtschaftsgeschichte vor der Herausforderung durch die New Institutional Economics*, Dortmund 2004, S. 58-71.
- 15 Es »bedurfte keiner nationalsozialistischen Überzeugung« und keiner Überredungskünste des Regimes, um die Unternehmen zu veranlassen, »sich an diesen Untaten zu beteiligen.« Da insbesondere für die Banken die Beteiligung an »Arisierungen« oft äußerst lukrativ war, »entbrannte um die Beteiligung an diesem Geschäft ein heftiger Wettbewerb.« Buchheim, *Unternehmen in Deutschland*, S. 376ff., 388, Zitate: S. 375, 378, 388. Buchheim verweist dabei auf die empirischen Studien von Harold James, *Die Deutsche Bank und die »Arisierung«*, München 2001, bes. S. 64; Ludolf Herbst, *Banker in einem prekären Geschäft: Die Beteiligung der Commerzbank an der Vernichtung jüdischer Gewerbetätigkeit im Altreich (1933-1940)*, in: ders./Thomas Weihe (Hg.), *Die Commerzbank und die Juden 1933-1945*, München 2004, S. 74-136; Hannah Ahlmann, *Die Commerzbank und die Einziehung jüdischen Vermögens*, in: ebd., S. 147-172; Gerald D. Feldman, *Die Allianz und die deutsche Versicherungswirtschaft 1933-1945*, München 2001, S. 316-327. Vgl. außerdem u. a. Ingo Köhler, *Kredite für NS-Verbrechen. Die deutschen Kreditinstitute in Polen und die Ausraubung der polnischen und jüdischen Bevölkerung 1939-1945*, München 2007, oder auch die im Ausstellungskatalog des Aktiven Museums »Verraten und Verkauft«. *Jüdische Unternehmen in Berlin 1933-1945*, bearb. von Christoph Kreuzmüller und Kaspar Nürnberg, Berlin 2008, geschilderten Beispiele, sowie die Passagen zur »Arisierung« in insbesondere in Kapitel 3, S. 115-119.

effekt. Die meisten Unternehmenseigner und Manager hatten sich schon frühzeitig auf die moralischen Zumutungen des Nationalsozialismus eingestellt. Sie hatten sich mit ihnen nicht nur abgefunden, sondern sie vielfach aktiv in ihr unternehmerisches Kalkül einbezogen, da sie ihnen ökonomisch versüßt wurden. »Gewöhnung« heißt in diesem Zusammenhang, dass sie den von Hans Mommsen und anderen beschriebenen Prozess der kumulativen Radikalisierung des NS-Regimes ebenso hinnahmen wie den nicht zu ignorierenden Tatbestand, dass die nationalsozialistischen Verbrechen immer monströser wurden. Ökonomisch wussten sich viele Unternehmen dabei schadlos zu halten.

*Gegen Verstaatlichung und genossenschaftliche Selbsthilfe –
wirtschaftspolitische Prinzipien*

Wichtig ist in unserem Kontext, dass der Bruch mit dem bürgerlich-rechtsstaatlichen Prinzip der Wahrung des Privateigentums in den mit dem euphemistischen Begriff »Arisierungen« charakterisierten Enteignungen zwar seinen besonders barbarisch-markanten Ausdruck fand, diese jedoch nicht einzigartig dastanden. Prius des durch Willkür und Beutegier charakterisierten Bruchs mit diesem fundamentalen bürgerlich-rechtsstaatlichen Prinzip war die Ausraubung der sozialistischen, kommunistischen und ebenso der konservativ-christlichen Arbeiterbewegung.

Die von den nationalsozialistischen Zeitgenossen mit »Arisierung« bezeichnete Aneignung jüdischen Besitzes umschreibt, sofern sie sich auf selbständige Gewerbebetriebe bezieht, einen gewaltsamen und nach rassistischen Kriterien vorgenommenen Umverteilungsprozess zugunsten nicht-jüdischer Selbständiger und nicht selten auch vormaliger nicht-jüdischer Angestellter. Bei diesem Umverteilungsprozess traten staatliche Organe als Mittler auf. »Arisierte« Unternehmen wurden in aller Regel nicht verstaatlicht. Obschon ein Bruch mit rechtsstaatlichen Eigentumsprinzipien, setzten die »Arisierungen« die Mechanismen einer fundamentalen, konkurrenzbasieren Marktwirtschaft nicht grundsätzlich außer Kraft. Vor das Rechtsprinzip der Freiheit des Eigentums wurde vielmehr ein rassistischer Filter gespannt. Auch die – den »Arisierungen« von Unternehmenseigentum vorausgehenden – Enteignungen der Immobilien und Unternehmen der Gewerkschaften und politischen Linken mündeten nicht in Verstaatlichungsprozesse. Sie führten (das wird in den folgenden Kapiteln ausführlicher thematisiert) zu eigentümlichen Formen einer herrschaftsnahen Privatisierung.

Franz Leopold Neumann hat diesen Prozess als das Siegel unter ein Credo interpretiert, das die »freie Wirtschaft«, d. h. eine privatwirtschaftliche, konkurrenzbasierte Marktökonomie, letztlich zum Fetisch machte. Mit der Gründung des DAF-Konzerns, und ähnlich der Reichswerke Hermann Göring oder der Wilhelm-Gustloff-Werke, hätten sich die nationalsozialistischen Mörder, Räuber und Banditen kapitalistisch zivilisieren wollen. Die »Gründung [d]er Parteiwirtschaft verläuft nach dem vertrauten Muster amerikanischer Gangster, die ihren Traum, ehrbar zu werden, durch den Eintritt in das rechtmäßige Geschäft

verwirklichen, nachdem sie Geld durch Erpressung und ›Schutz‹ angehäuft haben.« Diesem Sog hätten sich gerade die NS-Formationen nur schwer entziehen können, da »ein Gangster nur überleben [können], wenn er ehrbar wird«. Die parteinahen Unternehmen »beweisen«, so Neumann weiter, »dass selbst in einem Einparteienstaat, der sich des Primats der Politik über die Ökonomie rühmt, die politische Macht ohne ökonomische Macht [...] stets gefährdet ist«. ¹⁶ Hätte eine Staatswirtschaft, in der das Prinzip der Konkurrenz und der ungebundenen Privatinitiative aufgehoben gewesen wäre, im Denkhorizont der Nationalsozialisten gelegen, hätten sich die DAF oder andere Organisationen bzw. Funktionsträger des NS-Regimes gar nicht erst die Mühe gemacht, eigene Unternehmen zu gründen.

Zu keinem Zeitpunkt haben die nationalsozialistischen Machthaber ernsthaft Pläne gehegt, einzelne Branchen oder gar weite Teile der Volkswirtschaft zu verstaatlichen. Charakteristisch für die Wirtschaftspolitik des NS-Regimes war vielmehr ein ausgeprägter Zug der Entstaatlichung. ¹⁷ Der Verkauf der Aktien, die der Staat am größten deutschen Stahlkonzern, den Vereinigten Stahlwerken, hielt, und ebenso die Veräußerung der staatlichen Anteile an der Dresdner Bank Mitte der dreißiger Jahre werfen auf diese Politik der Privatisierung ein bezeichnendes Schlaglicht. ¹⁸ Dabei blieb es nicht. Die Betriebe der Montan GmbH wurden reprivatisiert. In der Flugzeugindustrie, die der NS-Staat vor dem Hintergrund einer möglichst raschen Aufrüstung vor 1938 finanziell massiv gestützt hatte, wurden bis »Ende 1941 fast alle Beteiligungen [wieder] veräußert«. ¹⁹ 1942 sondierte Göring sogar den Verkauf von Teilen der nach ihm benannten Reichswerke, nachdem diese in den besetzten Gebieten enorm expandiert waren. ²⁰

Buchheim hat vor diesem Hintergrund die »Einschätzung, Angst vor Verstaatlichung sei ein wichtiges Motiv für unternehmerisches Handeln gewesen«, für die Zeit ab 1934 in das Reich der Legende verwiesen. Von einer »kalten Sozialisierung« ²¹ könne nicht gesprochen werden. ²² Hinter der unternehmensfreundlichen und

16 Neumann, Behemoth, Zitate: S. 354, 357, 360.

17 Auch dies hat bereits Franz L. Neumann (Behemoth, S. 350-353) beobachtet.

18 Vgl. Johannes Bähr, Die Dresdner Bank in der Wirtschaft des Dritten Reiches, München 2006, bes. S. 52-73; Christopher Kopper, Zwischen Marktwirtschaft und Dirigismus. Bankenpolitik im »Dritten Reich« 1933-1939, Bonn 1995, S. 201-208.

19 Lutz Budraß, Flugzeugindustrie und Luftrüstung in Deutschland 1918-1945, Düsseldorf 1998, S. 494 f.

20 Vgl. Buchheim, Unternehmen in Deutschland, S. 366, Anm. 41.

21 So Peter Hayes (Die Degussa im Dritten Reich. Von der Zusammenarbeit zur Mittäterenschaft, München 2004, S. 130), der auch die schöne, aber falsche Metapher geprägt hat, »dass die Führungskräfte nicht mehr Fahrer des Unternehmensbusses waren, sondern nur noch die Schaffner«. Ähnlich außerdem z. B. Erker (Einleitung – Industriekultur, S. 6), der pauschal und wenig überzeugend behauptet, dass »die Industrie-Eliten [...] ständig die Gefahr des ›Umkippens‹ der NS-Wirtschaftsordnung in eine Staatswirtschaft« fürchteten. Vgl. auch Kapitel 10, S. 569, 573-579.

22 Vgl. Buchheim, Unternehmen in Deutschland, S. 361-370, Zitat: S. 366, 387.

markoliberalen Politik der NS-Entscheidungsträger²³ stand nicht allein ein – vielleicht gar auf kurze Fristen berechneter – Pragmatismus, etwa die Einsicht, dass Verstaatlichungen gegen den Willen der maßgeblichen Unternehmer und Manager die Kriegspläne und dann die Kriegführung ins Stocken oder gänzlich zum Scheitern gebracht hätten. Wenn die NS-Propaganda und ebenso führende Repräsentanten des Regimes immer wieder die zentralistische Kommandowirtschaft des stalinistischen Russlands zur Negativfolie für die eigene Wirtschaftspolitik machten, dann war das weit mehr als ein bloßes rhetorisches Bekenntnis. Dahinter stand die – sozialdarwinistisch unterlegte – Überzeugung, dass der einer freien Marktwirtschaft zugrunde liegende Mechanismus der Konkurrenz ökonomische Energien freisetzt und eine wirtschaftliche Dynamik entfesselt, die überhaupt erst eine Realisierung der selbstgesetzten Zielen möglich machen würde.

Nicht zuletzt die Arbeitsfront suchte dem Prinzip der Konkurrenz zum Durchbruch zu verhelfen – in ökonomischer Hinsicht und darüber hinaus. Wie sehr die Arbeitsfront auf »Wettkampf« setzte, zeigte sie mit ihrem seit 1936 mit großem Aufwand inszenierten »Leistungskampf der Betriebe«. Dieser Leistungskampf, der vor dem Hintergrund einer sich rasch zuspitzenden Arbeitskräfteknappheit und forcierten Aufrüstung initiiert wurde, sollte den Stachel der zwischenbetrieblichen Konkurrenz, der angesichts ausgelasteter Kapazitäten und gesicherter Rüstungsaufträge stumpf zu werden drohte, neu schärfen. Er sollte die einzelnen Unternehmen unter Druck setzen, und zwar weniger (wie mitunter irreführend angenommen wird), um den Belegschaften zu sozialpolitischen Wohltaten zu verhelfen, als vielmehr mit dem Ziel der Leistungssteigerung und Rationalisierung, einer ökonomischen Effizienzsteigerung um jeden Preis.²⁴ Darüber hinaus suchte die DAF das Prinzip der Konkurrenz in der sozialpolitischen Sphäre zu verankern – z. B. durch den gemeinsam mit der HJ bis Kriegsbeginn durchgeführten Reichsberufswettkampf – und auf diese Weise die Arbeitnehmerschaft von traditionell-sozialistischen Normen wie Solidarität und Egalität

- 23 Ein weiterer Aspekt des nationalsozialistischen Marktliberalismus war die dezidierte Ablehnung von Kartellen. 1933 wurden mit dem Gesetz zur Errichtung von Zwangskontrollen erste einschneidende Maßnahmen gegen derartige, auf Markt-, Preis- oder Produktionskonstellationen gerichtete Absprachen durch die großen Unternehmen möglich. Die Preisstopverordnung von 1936 verschärfte die staatlichen Eingriffsmöglichkeiten gegen Kartellbildungen; 1943 wurden Kartelle durch Gesetz schließlich ganz verboten. Vgl. Hans-Heinrich Barnikel, Kartelle in Deutschland. Entwicklung, theoretische Ansätze und rechtliche Regelungen, in: ders. (Hg.), Theorie und Praxis der Kartelle, Darmstadt 1972, S. 1-64, hier: S. 44; Pierenkemper, Unternehmensgeschichte. Einführung, S. 238.
- 24 Vgl. Frese, Betriebspolitik, S. 421-434; ders., Vom NS-Musterbetrieb zum Kriegsmusterbetrieb. Zum Verhältnis von DAF und Großindustrie 1936-1944, in: Wolfgang Michalka (Hg.), Der Zweite Weltkrieg, München 1989, S. 382-401; Siegel, Rationalisierung statt Klassenkampf, S. 114 ff.; dies., Leistung und Lohn, bes. S. 110 f.; Thomas v. Freyberg/Tilla Siegel, Industrielle Rationalisierung unter dem Nationalsozialismus, Frankfurt a. M./New York 1991, bes. S. 101 f.

zu ›kurieren‹. Eine Massenorganisation, deren Führung derart dem Kampf- und Konkurrenzprinzip verfallen und zu seinem überaus engagierten Verfechter geworden war, konnte auf der ökonomischen Ebene selbstredend nicht die Aufhebung der Konkurrenz predigen.²⁵

Spätestens nach der Entmachtung der SA Ernst Röhm und der mit ihr verbündeten NSBO, die mit ihrem verbalen Antikapitalismus und rabaukenhaften Auftreten bis in das Frühjahr 1934 hinein in der Unternehmerschaft vielerorts Ängste vor einer Verstaatlichung geweckt hatten, war die Linie unbedingter Förderung unternehmerischer Privatinitiative unter den nationalsozialistischen Machthabern unumstritten. Ab 1940 kamen dann, nicht zufällig parallel zur Berufung Todts zum Reichsminister für Bewaffnung und Munition und erneut in der Ära Speer ab Anfang 1942, sogar »Tendenzen zur Lockerung im Verhältnis von Staat und Wirtschaft« (Ludolf Herbst)²⁶ zum Tragen. Darüber hinaus erhöhte der Expansionismus des »Großdeutschen Reiches« in den »europäischen Großraum« den Einfluss der Industriellen und Bankiers des »Altreichs« weiter. Das NS-Regime setzte auf die unternehmerische Initiative der reichsdeutschen Industrie, die, so das Kalkül, »mit ihren privatwirtschaftlichen Methoden an einer Durchdringung Europa mitwirken« würde.²⁷ Die Nationalsozialisten waren sich bewusst, dass die »Moral der Effizienz« (Lutz Budraß/Manfred Grieger) für die meisten Manager und Unternehmer auch unter den ab 1938 veränderten Rahmenbedingungen handlungsleitend blieb und oft genug unverhüllt hervortrat – eine Moral, für die Gewinnmaximierung und Umsatzsteigerung im Zentrum standen und der Kontext, in dem ihre Unternehmen prosperierten, letztlich gleichgültig war. Die ökonomische Expansion in den Spuren der Wehrmacht betrachteten die meisten Unternehmen als Chance und nicht als Belastung.

Die wirtschaftspolitisch einflussreichen Protagonisten des NS-Regimes bekannten sich überzeugter zu den Grundsätzen von Privatinitiative und Marktwirtschaft als mancher Politiker der Weimarer Republik. Sie erwarteten von den Vorständen und leitenden Managern allerdings auch weit mehr Flexibilität und Aktivismus als zu ›normalen‹ Zeiten. Denn die sich schnell verändernden Rahmenbedingungen erforderten eine elastische Unternehmenspolitik. Nicht nur die imperialistische Expansion in scheinbar unbegrenzte ›Räume‹, auch eine unkoordinierte Vergabe von Rüstungsaufträgen, kurzfristige Änderungen der Produkt- und Produktionsvorgaben von staatlicher bzw. militärischer Seite und die für Formen »charismatischer Herrschaft« charakteristischen, sprunghaften Entscheidungen der politischen Entscheidungsträger sowie überhaupt die von NS-Seite während des Krieges provozierten raschen Wandlungen der politisch-

25 Tatsächlich erwiesen sich die Protagonisten der DAF in wirtschaftlicher Hinsicht als enthusiastische Anhänger von Wettbewerb und Privatinitiative. Vgl. Kapitel 10, S. bes. S. 575-579.

26 Ludolf Herbst, *Der Totale Krieg und die Ordnung der Wirtschaft. Die Kriegswirtschaft im Spannungsfeld von Politik, Ideologie und Propaganda*, Stuttgart 1982, S. 147.

27 Ebd.

militärischen Konstellationen verlangten den Protagonisten der Unternehmen ein hohes Maß an Improvisationskunst ab. Marktwirtschaftlich geschulte, auf Flexibilität gepolte Manager waren dazu weit eher in der Lage als staatliche Wirtschaftsadministratoren.

Das von den entscheidenden Nationalsozialisten hochgehaltene Prinzip einer »freien Wirtschaft« und unternehmerischer Eigeninitiative war im Übrigen ein Votum nicht nur gegen Verstaatlichung. Es war daneben auch *gegen alle Formen genossenschaftlicher Selbstverwaltung* gerichtet. Vor allem Genossenschaften waren Schulen einer basisnahen Demokratie. Jegliche Form von »Selbstverwaltung« und demokratischer Mitbestimmung kollidierte mit dem Führerprinzip und war auch sonst mit zentralen Ideologemen des Nationalsozialismus nicht zu vereinbaren. Die rücksichtslose Liquidierung des genossenschaftlichen Charakters der Konsumgenossenschaften, der Versuch ihrer Umwandlung in Privateigentum und ihre schließliche Überführung in den Besitz der Arbeitsfront Anfang 1941 war nur konsequent. Ähnliches gilt für die vormals freigewerkschaftlichen Wohnungsgenossenschaften und Bauhütten.

1.2. Die Enteignung der linken Arbeiterbewegung – ein eigentumsrechtlicher Präzedenzfall

Noch vor den ersten »Arisierungen« markierte im Frühjahr 1933 die gewaltsame und entschädigungslose Enteignung des Vermögens und der Unternehmen der Gewerkschaften und Arbeiterparteien einen gravierenden Bruch bürgerlichen Rechts. Dieser Rechtsbruch, der mit der Enteignung der Kommunistischen Partei und ihrer Vorfeldorganisationen ab Februar 1933 begann,²⁸ sich dann mit der Enteignung namentlich der freien Gewerkschaften fortsetzte, reduzierte die Hemmschwelle gegenüber weiteren Rechtsbrüchen dieserart und bereitete insofern auch die »Arisierung« jüdischen Eigentums vor.

Die Übernahme der Unternehmen sowie der Gelder, der Immobilien der christlichen wie der Hirsch-Dunckerschen Gewerkschaften und des Deutschenationalen Handlungsgehilfen-Verbandes geschah nominell zwar mit dem Einverständnis der ursprünglichen Eigentümer. Auch hier war der politische Druck

28 Das Eigentum der KPD und ihrer Vorfeldorganisationen wurde ebenso wie wenig später das der SPD inkl. ihr nahestehender Verbände allerdings nicht der DAF, sondern den Ländern übereignet. Vgl. die Gesetze »über die Einziehung kommunistischen Vermögens« vom 26. Mai 1933 (RGBl. 1933, I, S. 293) und »über die Einziehung volks- und staatsfeindlichen Vermögens« vom 14. Juli 1933 (ebd., S. 479), ferner das »Gesetz über den Verlust der Staatsangehörigkeit und den Widerruf von Einbürgerungen« ebenfalls vom 14. Juli 1933 (ebd., S. 480). Aufgrund dieser Gesetze wurden auch die Vermögen z.B. des Deutschen Freidenkerverbandes und ähnlicher Organisationen beschlagnahmt. Ausführlich zu diesem Enteignungsverfahren: Gerlinde Grahn, Die Enteignung des Vermögens der Arbeiterbewegung und der politischen Emigration von 1933 bis 1945, in: 1999 (Zeitschrift für Sozialgeschichte des 20. und 21. Jahrhunderts), 12/1997, Heft 3, S. 13-38.

jedoch gewaltig, ist der Aspekt der ›Freiwilligkeit‹ mithin zu relativieren. Der Eigentumstransfer von den gemäßigten, eher wirtschaftsfreundlichen Arbeitnehmerorganisationen auf die DAF ist als weiche Variante illegitimer Enteignung zu klassifizieren, im Unterschied zur brachialen Beraubung, die die linke Arbeiterbewegung zuvor hinnehmen musste.

Dass die Enteignung vor allem der freien Gewerkschaften, der kommunistischen und sozialdemokratischen Partei sowie der ihnen angeschlossenen Verbände und der mit ihnen verwobenen Unternehmen von den meisten Industriellen sowie ihren Verbänden, im gewerblichen Mittelstand und zahlreichen weiteren nicht-proletarischen Zeitgenossen achselzuckend oder gar wohlwollend zur Kenntnis genommen wurde, mindert die Bedeutung dieses Rechtsbruchs nicht. Er zeigt allerdings, dass auf Seiten jedenfalls der nicht-jüdischen Unternehmerschaft die Hemmschwelle niedrig war, den Bruch mit rechtsstaatlichen Rahmenbedingungen hinzunehmen, wenn es sich um die verhassten politischen Gegner der Weimarer »Systemzeit« handelte.

Wenn Unternehmer und Manager ab 1933 diesen Enteignungen überhaupt ein Augenmerk schenkten, dann kritisierten sie nicht den Enteignungsprozess als solchen und dessen Legitimität. Sie rieben sich daran, dass nicht sie selbst sich der zuvor mit den Gewerkschaften verbundenen Vermögen und Betriebe bemächtigen durften bzw. dass deren Unternehmen als unliebsame Konkurrenten nicht gänzlich aufgelöst worden waren – sondern 1933 oder später der Arbeitsfront übertragen wurden. Dies war der Hauptgrund für die Widerstände, die der DAF bei der Übernahme des vormaligen Eigentums der Arbeitnehmerorganisationen entgegenschlugen, und für die Hindernisse, die sie bei der Übertragung des gewerkschaftlichen Eigentums zu überwinden hatte.

Enteignung durch die Hintertür: vorgeschobene Korruptionsvorwürfe gegen »Leipart und Genossen« und Ley als »Pfleger«

Die Geschichte der kampflosen Kapitulation der organisierten Arbeiterbewegung wird hier vorausgesetzt. Oft beschrieben ist auch, dass der ideellen Enteignung der Gewerkschaften – der Umwidmung des »1. Mai« als Kampftag der Arbeiterklasse zu einem arbeitsfreien »nationalen Feiertag«, an dem einer sozialharmonisch konzipierten »Volksgemeinschaft« gehuldigt wurde – die gewaltsame Besetzung der noch in der Verfügungsgewalt des ADGB befindlichen Gewerkschaftshäuser am nächsten Tag und die materielle Enteignung der freien Gewerkschaften wiederum kurze Zeit später folgte.

Dabei trat die DAF (um es paradox zu formulieren) das Erbe der Gewerkschaften an, bevor sie überhaupt existierte, sich als Organisation formiert hatte. Grundlegend für die Übertragung gewerkschaftlichen Vermögens auf die Arbeitsfront war nämlich eine Beschlagnahme-Anordnung der Berliner Generalstaatsanwaltschaft beim dortigen Landgericht I vom 9. Mai 1933, einen Tag bevor die DAF auf ihrem ersten Kongress formell konstituiert wurde. Aufgrund eines »Ermittlungsverfahrens gegen Leipart und Genossen, betreffend Korruption bei

den freien Gewerkschaften«, wurde zunächst, auf Basis der Reichstagsbrandverordnung vom 28. Februar 1933, die Beschlagnahme des Vermögens der SPD, des Reichsbanners Schwarz-Rot-Gold sowie aller sozialdemokratisch geprägten Zeitungen verfügt. Drei Tage später, am 12. Mai, wurde diese Anordnung »dahin ergänzt, dass auch das Vermögen der Freien Gewerkschaften«, d. h. des ADGB, des »Allgemeinen Freien Angestelltenbundes« (AFA-Bund) und sämtlicher Einzelgewerkschaften, beschlagnahmt wurde. Als »verfügungsberechtigten Pfleger« für das gesamte Vermögen und alle Unternehmen der freien Gewerkschaften setzte die Generalstaatsanwaltschaft – das war der Clou – Robert Ley ein. Die zynische Begründung lautete, dass nur so »eine geordnete Verwendung des deutschen Arbeitervermögens zu gewährleisten« sei. Ley seinerseits durfte »Bevollmächtigte« ernennen, die ihrerseits »Unterpfleger« einsetzen konnten.²⁹

Das gewählte Verfahren war in mehrfacher Hinsicht bemerkenswert. Indem die zuständigen Justizbehörden die Enteignung in den Bereich der Strafjustiz (»Korruption«) verschoben, war dem Raub der gewerkschaftlichen Unternehmen, oberflächlich betrachtet, der Charakter eines politischen Willküraktes genommen. Das war geschickt. Statt den Akt der Übernahme zu politisieren und Gefahr zu laufen, die Frage der Übernahme der gewerkschaftlichen Unternehmen zum Objekt der Auseinandersetzungen zwischen den unterschiedlichen Institutionen des neuen Regimes zu machen, ließen es Ley und andere NS-Funktionsträger soweit gar nicht erst kommen. Sie stellten den Eigentumstransfer in einen scheinbar vopolitischen Raum und machten damit zugleich die Berliner Justiz de facto zu ihrem Komplizen. Mit ihrem pseudo-rechtsstaatlichen Vorgehen, der Korruptionsanschuldigung gegen die führenden Gewerkschaftsfunktionäre, griffen sie die in der NS-Presse ohnehin gern kolportierten (und in der Regel unbewiesenen) Gerüchte und Stereotypen gegen gewerkschaftliche und sozialdemokratische »Bonzen« auf. Dem Vorsitzenden des ADGB Theodor Leipart wurde aktive Bestechung unterschoben, weil dieser und seine Mitstreiter aus dem gewerkschaftlichen Vermögen »große Beträge für politische Zwecke an die sozialdemokratische Partei Deutschlands und an dieser nahestehende Organisationen vergeben hätten«.³⁰ Zu einem Prozess gegen Leipart und andere

29 Beide Beschlagnahme-Anordnungen finden sich im Wortlaut in: Uwe Henning, Zum Verhältnis von Maßnahmen- und Normenstaat. Die Bedeutung des Ermittlungsverfahrens gegen Leipart und Genossen für die Machtposition der Deutschen Arbeitsfront 1933-1939, in: ZfG 40/1992, S. 176-203, hier: S. 196 (Dokumentenanhang), bzw. Beate Dapper/Hans-Peter Rouette, Zum Ermittlungsverfahren gegen Leipart und Genossen wegen Untreue am 9. Mai 1933, in: IWK 20/1984, Heft 4, S. 509-535, hier: S. 518 bzw. S. 520.

30 Beschlagnahme-Anordnung vom 9. Mai 1933. Möglich wurde dieses Verfahren, weil Hanns Kerrl noch als »Reichskommissar für das preußische Justizwesen« (zum preußischen Justizminister wurde Kerrl erst am 21. April 1933 berufen) am 5. April 1933 ein eigenes »Referat für Korruptionssachen« unter der Leitung des Landgerichtsdirektors Crohne eingerichtet hatte. Roland Freisler (zu diesem Zeitpunkt »nicht planmäßiger« Beamter im preußischen Justizministerium im Rang eines Ministerialdirektors, ab Juni 1933 dann Staatssekretär) machte Ley auf dieses »Korruptionsreferat« aufmerksam. Ley

kam es indessen nicht. Das war offenbar auch gar nicht beabsichtigt. Vielmehr ging es darum, dass die DAF über das Konstrukt der Pflugschaft Leys juristisch legitimiert die Verfügungsgewalt über das freigewerkschaftliche Vermögen, einschließlich der assoziierten Unternehmen, erhielt.

Die Arbeitsfront als Unternehmer – misstrauisch beäugt

Auf nationalsozialistischer Seite war die Übernahme gewerkschaftlichen Vermögens durch die DAF grundsätzlich unbestritten, da hier die Arbeitsfront als die legitime Nachfolgerin der zerschlagenen bzw. aufgelösten Richtungsgewerkschaften galt. Die Arbeitsfront war zwar keine Gewerkschaft und sollte dies auch nicht werden – das war bereits im Frühjahr 1933 klar. Aber sie hatte den Mitgliederbestand der Gewerkschaften übernommen und anfangs, bis Frühjahr 1934, auch deren Organisationshülle noch nicht wirklich abgestreift. Diese Legitimität, in die Fußstapfen der Gewerkschaften getreten zu sein, verlor die DAF aus der Sicht des NS-Regimes auch nicht, als infolge eines »Aufrufes« des Reichsarbeitsministers Seldte, des Reichswirtschaftsministers Schmitt, des »Führers für Wirtschaftsfragen« Keppler und Leys in seiner Funktion als Chef der Arbeitsfront vom 27. November 1933³¹ auch die Unternehmer der DAF beitraten. Sie taten dies ohnehin nur korporativ und lediglich nominell, ohne auch nur daran zu denken, ihre eigenen Verbände und damit ihre faktische Autonomie aufzugeben. Wichtig war die Vereinbarung vom November 1933 für die Arbeitsfront nicht zuletzt, weil damit auch von den Repräsentanten der Arbeitgeber die Aneignung des gewerkschaftlichen Vermögens durch die Arbeitsfront im Grundsatz anerkannt worden war; die DAF ihrerseits verzichtete in der Folgezeit darauf, Ansprüche auf die Vermögen der Arbeitgeberverbände zu erheben.

Unabhängig davon konnte die Vereinbarung vom 27. November 1933 allerdings nur schlecht die Gegensätze zwischen den Arbeitgeberverbänden und Wirtschaftsorganisationen auf der einen und der Arbeitsfront auf der anderen Seite kaschieren. Zu diesen Gegensätzen gehörte auch die Frage, ob die DAF überhaupt über eigene Wirtschaftsbetriebe verfügen, also neben der Aneignung von Gewerkschaftshäusern usw. auch das Erbe der gewerkschaftseigenen oder -nahen Unternehmen antreten durfte oder jene unter Federführung des Reichswirtschaftsministers im Verbund mit dem »Stellvertreter des Führers« und den politischen Organisationen des selbständigen Mittelstandes zerschlagen, also geschlossen oder zerlegt und dann privatisiert werden sollten. Reichswirtschaftsminister Schmitt artikulierte im Rahmen einer Diskussion des Reichskabinetts

wiederum erkannte die Chance und beauftragte den kurz zuvor zum kommissarischen Leiter der Arbeitsbank ernannten Karl Müller, Unterlagen über führende ADGB-Funktionäre um Leipart zusammenzutragen und an die Staatsanwaltschaft zu übergeben. Ausführlich: ebd., S. 516 ff.

³¹ Im Wortlaut in: Thomas Blanke u. a. (Hg.), Kollektives Arbeitsrecht. Quellentexte zur Geschichte des Arbeitsrechts in Deutschland, Bd. 2: 1933 bis zur Gegenwart, Reinbek 1975, S. 44 f.

»außerhalb der Tagesordnung« vom 1. Dezember 1933 den Standpunkt der Unternehmer, als er für einen radikalen Schnitt plädierte und für die Zukunft eine unternehmerische Eigentumslosigkeit der Arbeitsfront vorschlug. Die Arbeitsfront solle nicht nur in Lohnfragen keinerlei Mitspracherechte besitzen. »Ebensowenig solle die Arbeitsfront wirtschaftliche Betriebe besitzen, anderenfalls wäre mit einer derartigen Ausdehnung ihres Wirtschaftsapparates zu rechnen, dass die übrige Wirtschaft erdrückt werden würde.«³²

Auch wenn während der Kabinettsitzung selbst kein offener Widerspruch laut wurde, konnte sich Schmitt mit dieser Forderung nicht durchsetzen. Die Arbeitsfront behielt die Unternehmen. Die Strömungen in dem sich gerade etablierenden NS-Regime, die ein unternehmerisches Engagement der DAF misstrauisch beäugten, blieben allerdings stark und keineswegs nur auf Schmitt, Seldte und die »Wirtschaftliche Selbstverwaltung« unter Führung der Reichswirtschaftskammer und der Reichsgruppe Industrie beschränkt. Sie konnten dabei auf den unklaren Rechtsstatus der Arbeitsfront rekurrieren.³³ Tatsächlich musste die DAF-Führung, solange sie sich als Organisation noch nicht konsolidiert hatte und zu einem zentralen Akteur auf den politischen Bühnen der Diktatur aufgestiegen war, anfangs Konzessionen machen und Niederlagen einstecken.

Die Hitler-Verordnung vom 24. Oktober 1934

Es war anscheinend nicht zuletzt der anfangs prekäre Besitz der ehemals gewerkschaftlichen Unternehmen, der Ley dazu bewog, Hitler zu veranlassen, am 24. Oktober 1934 eine folgenreiche Verordnung zu unterzeichnen.³⁴ Die Verordnung selbst hatte Ley dem Diktator ohne Kenntnis und hinter dem Rücken des »Stellvertreters des Führers« Rudolf Heß vorgelegt. Sie machte die DAF nicht nur zur »Organisation der schaffenden Deutschen der Stirn und der Faust« zwecks Errichtung »einer wirklichen Arbeits- und Leistungsgemeinschaft aller Deutschen«. Darüber hinaus enthielt die Hitler-Verordnung vom Herbst 1934 im Paragraphen 9 einen Passus, der für das Wirtschaftsimperium der DAF von eminenter Bedeutung war. Dort hieß es lapidar, dass die »Vermögen« der frü-

32 Kabinettsitzung vom 1. Dez. 1933 (an der u. a. auch Hitler, Papen, Blomberg, Göring, Goebbels und Schacht teilnahmen), Tagesordnungspunkt 12, nach: Akten der Reichskanzlei. Die Regierung Hitler 1933-1938, Teil I, 1933/34, Bd. 2, bearb. von Karl-Heinz Minuth, Boppard a. Rh. 1983, S. 993 f.

33 Die DAF selbst sah sich als »eine einzigartige Neuschöpfung, weder eine Körperschaft öffentlichen Rechts, noch Verein, sondern eine nationalsozialistische Gemeinschaft«. So z. B. der Leiter des DAF-Rechtsamtes Bähren nach: »Was ist die Deutsche Arbeitsfront?« (o.V.) in: Berliner Tageblatt vom 8. Aug. 1936.

34 Diese Hitler-Verordnung wurde zwar nicht im Reichsgesetzblatt abgedruckt, sie findet sich im Wortlaut aber in zahlreichen Zeitungen und Zeitschriften. Im Folgenden zitiert nach: Blanke u. a., Kollektives Arbeitsrecht, Bd. 2, S. 67 f. Zum hohen Stellenwert der Verordnung vom Okt. 1934 für die Politik der DAF vgl. Hachtmann, Koloss, S. 18 f., 25, 56 ff.

heren Gewerkschaften, Angestelltenverbände und Unternehmer-Vereinigungen »einschließlich ihrer Hilfs- und Ersatzorganisationen, Vermögensverwaltungen in das Vermögen der Deutschen Arbeitsfront« übergehen sollten. Dieses wiederum sei »der Grundstock für die Selbsthilfe-Einrichtungen der Deutschen Arbeitsfront«. Damit waren der DAF die Vermögen, also die Immobilien wie die Unternehmen der vormaligen Arbeitnehmersverbände, pauschal und unzweideutig zugesprochen worden.

Zugleich war insbesondere das Schlagwort »Selbsthilfe-Einrichtungen« eine bewusste Rosstäuscherei. Absicht Hitlers, Leys und der DAF-Führung ist es niemals gewesen, Organisationen der »Selbsthilfe« im Wortsinne zu schaffen oder auch nur zu erhalten. Denn »Selbsthilfe« setzt Autonomie des Willens und Handelns sowie Selbstverwaltung oder doch zumindest substantielle Mitbestimmung der Betroffenen voraus. Das aber war angesichts des Selbstverständnisses und der Grundaufgaben, die vom Regime der Arbeitsfront übertragen worden waren, von vornherein ausgeschlossen. Die vormalig gewerkschaftlichen »Einrichtungen« einschließlich der Unternehmen sollten nun, im Auftrag der DAF, in sozialpaternalistischer Manier als »volksgemeinschaftlicher Dienstleister« agieren.

Die Ministerialbürokratie vor allem des Reichsarbeitsministeriums erhob gegen die Hitler-Verordnung von Oktober 1934 zwar inhaltliche Einwände und stellte deren Rechtsgültigkeit in Frage. Das indes war ein vergebliches Unterfangen. Die im klassisch-staatsrechtlichen Denken sozialisierten Ministerialbeamten übersahen, dass Zweifel an einem derartigen »Befehl« des seit dem Tod Hindenburgs unumschränkt herrschenden »Führers« der klassischen Majestätsbeleidigung nahekamen. Ley wusste sich denn auch mit den neuen, durch die nationalsozialistischen Machthaber geschaffenen »staatsrechtlichen« Verhältnissen im Einklang, als er die ministerielle Kritik als Nörgelei von »Siebenmalklugen, Besserwissern und spitzfindigen Quertreibern« abtat. In der Tat war allein die charismatische Legitimation durch den »Führer« entscheidend, d. h. das Faktum, »dass der Name Adolf Hitler unter dieser Verordnung steht« (Originalton Ley). Was die Ministerialbürokratie meine, was »mit dem Vermögen der Gewerkschaften geschehen solle«, interessierte ihn nicht. Die Antwort auf mögliche Einwände gegen die in der Hitler-Verordnung verfügte Übernahme des Vermögens und der Unternehmen der Arbeitnehmersverbände »ist sehr einfach und klar. Wir werden alles behalten, was dem schaffenden Menschen von Vorteil sein kann, alles aber abstoßen, was ihm schadet«, so der Chef der Arbeitsfront.³⁵ Das ließ sich zwar nicht ganz so einfach umsetzen, wie Ley dies vorschwebte; vor allem die komplizierten Auseinandersetzungen um die Konsumgenossenschaften sollten dies zeigen. Die folgenden, sich über Jahre hinziehenden Konflikte um das Übernahme-Procedere ändern jedoch nichts daran, dass Ley mit seinen

35 Ley (o.D.), nach: Akte des Generalstaatsanwalts beim Landgericht I Berlin »in der anhängigen Strafsache gegen Leipart u. Gen. wegen Untreue«, Bd. VI, S. 47, zit. nach: Dapper/Rouette, Ermittlungsverfahren gegen Leipart und Genossen, S. 528.

lakonisch-arroganten Sätzen die Generallinie für den Umgang der Arbeitsfront mit den Unternehmen der vormaligen Gewerkschaften vorgab.

Allerdings hatte der zitierte Paragraph 9 für die DAF einen Pferdefuß: Eine Reihe von Gewerkschafts- und Volkshäusern war stark überschuldet. Die Gläubiger meldeten gegenüber der Arbeitsfront nun Forderungen an. Unklar war, welche davon bedient werden mussten und wie dies zu geschehen habe. Zudem begannen Anspruchsberechtigte, d.h. vor allem im Frühjahr 1933 fristlos entlassene Gewerkschaftsangestellte, gegen die Arbeitsfront wegen ausstehender Lohnzahlungen, Renten, Entschädigungen etc. zu klagen. Die DAF war zu Zahlungen an Entlassene und ebenso an Gläubiger allerdings nicht bereit. Ihre Repräsentanten reagierten entsprechend schroff. Wenige Tage nach der Hitler-Verordnung erklärte der Leiter des Rechtsamtes der Arbeitsfront, Gustav Bähren, gegenüber der Berliner Staatsanwaltschaft, dass »eine Übernahme sämtlicher Schuldverbindlichkeiten der ehemaligen Gewerkschaften« dem in der Verordnung vom 24. Oktober 1934 vorgesehenen »Zwecke – Grundstock für die Selbsthilfeeinrichtungen der DAF [zu werden] – selbstverständlich nicht dienlich« sei und es deshalb bis zur »endgültigen gesetzlichen Regelung« bei »dem bisherigen Rechtszustande« bleiben müsse.³⁶

Das am 13. Dezember 1934 erlassene »Gesetz über den Ausgleich bürgerlich-rechtlicher Ansprüche«³⁷ schob der schuldnerischen Haftung der DAF durch die Bestimmung, dass »besondere Nachteile« Einzelner »zu Lasten der Allgemeinheit« – und nicht durch die Arbeitsfront – abgegolten werden sollten, dann auch nominell einen Riegel vor. Die DAF wollte, das hatte sie schon frühzeitig erklärt, lediglich die Vorteile der Aneignung gewerkschaftlichen Vermögens und der Unternehmen in Anspruch nehmen, nicht dagegen für deren Nachteile, also Schulden und sonstige Folgekosten aufkommen.³⁸

Mit dieser Position, die wesentlich auf dem unklaren Rechtsstatus der Organisation selbst beruhte,³⁹ setzte sich die Arbeitsfront im Grundsatz schlussendlich erfolgreich durch. Mit dem »Gesetz über die Gewährung von Entschädigung bei der Einziehung oder dem Übergang von Vermögen« vom 9. Dezember 1937⁴⁰ gelang die beabsichtigte Quadratur des Kreises und der Arbeitsfront die lang ersehnte Legalisierung des Raubes des gewerkschaftlichen Vermögens 1933, ohne

36 Nach: Dapper/Rouette, Ermittlungsverfahren gegen Leipart und Genossen, S. 529.

37 Reichsgesetzblatt (RGBl.) 1934, I, S. 1235.

38 Vgl. auch eine Besprechung führender Vertreter aus den zuständigen Reichsministerien vom 7. März 1934. Dort heißt es u. a.: »Die Arbeitsfront vertritt die Auffassung, dass sie [...] nicht für die Ansprüche gegen die Gewerkschaften hafte. [...] Die Schulden werden [...] daher nicht bezahlt. Die Arbeitsfront zieht jedoch die Außenstände ein.« Nach: Grahn, Enteignung der Arbeiterbewegung, S. 29 f.

39 Vgl. oben, Anm. 33. Indem die DAF-Führung sich zu einer »einzigartigen Schöpfung« und gänzlich neuen »nationalsozialistischen Gemeinschaft« stilisierte, schuf sie sich tendenziell unbegrenzte politische und rechtliche Freiräume, die den Gerichten manche Nuss zu knacken gab und die traditionellen Verwaltungen auf zahlreichen Ebenen vor gravierende argumentative Probleme stellte.

40 RGBl. 1937, I, S. 1333 ff.

dass sie für schuldnerische Verpflichtungen aufkommen musste. Der juristische Trick bestand darin, dass nicht der Arbeitsfront als Organisation das Vermögen der freien Gewerkschaften übereignet, sondern ihre Vermögensverwaltung GmbH als »Treuhänderin« eingesetzt wurde.⁴¹ Ministerialrat Erbe aus dem Reichsinnenministerium, der maßgeblich an dem Vermögensübertragungs-Gesetz mitgearbeitet hatte, stellte in dem maßgeblichen Kommentar zu diesem Gesetz ausdrücklich fest, dass es sich bei dem damit angestoßenen Rechtsvorgang »nicht um einen Vermögensübergang von den früheren Vereinigungen auf die Deutsche Arbeitsfront« handle, sondern »bei ihr [der DAF] neues (originäres), nicht abgeleitetes (derivates) Eigentum« entstehe. Infolgedessen bestehe »auch eine Haftung der Vermögensverwaltung der Deutschen Arbeitsfront nicht für Forderungen gegen die Vermögensträger«.⁴² Alles dies galt immer vorbehaltlich eines Gesetzes, das den Rechtsstatus der DAF endgültig fixieren würde. Ein solches Gesetz wurde jedoch niemals verabschiedet. Das Gesetz vom 9. Dezember 1937 zog mithin tatsächlich den »endgültigen Schlussstrich unter die Vergangenheit«, als den die Presse das Gesetz am folgenden Tag gefeiert hatte.⁴³ Die DAF hatte der skizzierten juristischen Konstellation schon dreieinhalb Jahre zuvor Rechnung getragen, indem sie am 16. April 1934 die (so der bezeichnende Name:) »Treuhandgesellschaft für die wirtschaftlichen Unternehmungen der Deutschen Arbeitsfront mbH« (TWU) mit Sitz in Berlin gegründet hatte.

41 § 25, Abs. 1 des Gesetzes vom 9. Dez. 1937.

42 Nach: Dapper/Rouette, Ermittlungsverfahren gegen Leipart und Genossen, S. 531f. Auf Antrag konnten freilich weiterhin Rechtsansprüche auf vormaliges gewerkschaftliches Eigentum bzw. entsprechende Entschädigungen vorgebracht werden. Diese Anträge waren gegenüber Feststellungsausschüssen vorzubringen, die in Preußen und Bayern beim Regierungspräsidenten (in Berlin beim Polizeipräsidenten), in Sachsen bei den Kreishauptleuten und in den anderen Ländern bei den Obersten Landesbehörden angesiedelt waren. Gegen deren Entscheidungen konnte zunächst bei einem Feststellungsausschuss des Reichsinnenministeriums, ab Frühjahr 1938 dann bei einer Reichsfeststellungsbehörde Berufung eingelegt werden. Die entsprechenden Anträge waren bis zum 30. Sept. 1938 einzureichen; ihre Bearbeitung zog sich bis weit in den Krieg hinein hin. Vgl. »Auszahlung von Ansprüchen aus dem Gewerkschaftsvermögen« (o.V.), in: Berliner Tageblatt vom 10. Dez. 1937; »Eine großzügige Schlußregelung«, in: Deutsche Volkswirtschaft 7/1938, Nr. 12, S. 429, sowie Heinz Boberach, Die Regelung der Ansprüche von Gewerkschaften auf beschlagnahmte Vermögen durch die Reichsfeststellungsbehörde 1938 bis 1944, in: IWK 25/1989, S. 188-194, bes. S. 195f.

43 Als Zitate z. B. im Berliner Tageblatt vom 10. Dez. 1937 bzw. in der Deutschen Volkswirtschaft 7/1938, Nr. 12, S. 429.

*Beschlagnahmt, gleichgeschaltet oder freiwillig der Arbeitsfront angeschlossen –
zum unterschiedlichen politischen Status der einzelnen Unternehmen*

Die skizzierten, sich bis Ende 1937 hinziehenden Auseinandersetzungen und Rechtsprobleme drehten sich ausschließlich um das freigewerkschaftliche Vermögen, also die Unternehmen, Immobilien sowie anderes Eigentum des ADGB und der ihm angeschlossenen Einzelgewerkschaften. Das Vermögen von KPD und SPD war schon frühzeitig überwiegend auf die Länder übergegangen (deren Verwaltungen sich dadurch gleichfalls des scharfen Bruches rechtsstaatlicher Normen schuldig machten). Wieder anders musste das Eigentum des christlich-nationalen DGB, der Hirsch-Dunckerschen Gewerkschaften sowie des Deutschnationalen Handlungsgehilfen-Verbandes behandelt werden. Denn diese Arbeitnehmerorganisationen hatten sich freiwillig der Arbeitsfront als neuer Dachorganisation unterworfen und im Sommer 1933 aufgelöst.

Unstrittig war unter den an der Frage der Eigentumsübertragung interessierten Reichsministerien noch im März 1934 freilich nur, dass »ein Unterschied gemacht [werden müsse] zwischen dem der freien und dem der christlichen Gewerkschaften«. Während es sich bei den freien Gewerkschaften um eine »feindliche Übernahme« der Unternehmen und des sonstigen Vermögens handelte, war bei den anderen Gewerkschaftsverbänden eigentlich an eine »freundliche Übernahme« gedacht. Formalrechtlich war infolgedessen, so konstatierten die Vertreter der zuständigen Reichsministerien unisono Anfang 1934, »das Vermögen der christlichen Gewerkschaften nicht beschlagnahmt« worden. Es galt als herrenlos, da »die ursprünglichen Träger größtenteils weggefallen« seien, so die Formulierung im Protokoll einer Besprechung Anfang 1934, die suggeriert, als habe es sich hier um ein Naturereignis gehandelt. Einig war man sich freilich schnell, dass auch das Eigentum des katholischen DGB sowie der anderen Arbeitnehmerverbände wenigstens »zum Teil auf die Arbeitsfront übertragen werden soll«, aller »bestehenden völligen Unklarheiten über den Rechtszustand« zum Trotz.⁴⁴

Obgleich die Inbesitznahme allen gewerkschaftlichen Vermögens durch die Arbeitsfront auch für die entscheidenden Akteure der Organisation von vornherein außer Zweifel stand, achtete die DAF-Führung sorgsam darauf, den je nach Vorgeschichte unterschiedlichen Status der Unternehmen sowie des sonstigen Vermögens zu wahren. Am 16. Oktober 1933 erließ die Rechtsabteilung der Berliner Zentrale der Arbeitsfront ein »Rundschreiben Nr. 1« an sämtliche Funktionäre der Organisation, die Vorstände sämtlicher DAF-Unternehmen sowie »alle Pfleger«.⁴⁵ Darin wurde festgestellt, dass »bei der Bearbeitung von Ansprüchen«, die an die nun in die DAF inkorpierten, vormaligen Arbeitnehmerverbände und deren wirtschaftliche Unternehmen gestellt würden, die »ver-

44 Besprechung führender Vertreter aus den zuständigen Reichsministerien vom 7. März 1934, nach: Grahn, Enteignung der Arbeiterbewegung, S. 29.

45 Im Wortlaut in: Henning, Verhältnis von Maßnahmen- und Normenstaat, S. 198-203. Daraus alle folgenden Zitate.

mögensrechtlichen Unterschiede« genauestens zu beachten seien. Zu differenzieren sei in drei Kategorien:

- Zur ersten Kategorie zählten die »Vermögen der beschlagnahmten Gewerkschaften«. Diese Formulierung bezog sich auf das Eigentum des ADGB, seiner insgesamt 28 Einzelgewerkschaften sowie des AfA-Bunds.⁴⁶ Explizit aufgeführt wurden an Unternehmen die »Bank der Arbeiter, Angestellten und Beamten AG., der Verband Sozialer Baubetriebe mit den ihm angeschlossenen Bauhütten, die Dewog und deren Tochtergesellschaften u. a.m.«, nicht dagegen die Volksfürsorge, da an dem Versicherungsunternehmen zu diesem Zeitpunkt die Konsumgenossenschaften noch größere Anteile hielten. Die vormaligen Besitzer dieser Unternehmens-Kategorie waren jeglicher Rechte beraubt. »Ohne Genehmigung des Pflegers«, also Leys, durfte mit ihnen nichts geschehen; selbst »die Gerichte haben etwaige trotz der Beschlagnahme eingeleitete Zwangsmaßnahmen auf Antrag des Pflegers aufzuheben oder einzustellen«, Konkurs-, Zwangsverwaltungs- oder Zwangsversteigerungsmaßnahmen gegen die freigewerkschaftlichen Unternehmen durften nicht angeordnet werden.
- Die »Vermögen der gleichgeschalteten Gewerkschaften«, als die zweite Kategorie, schloss die Besitztümer des »Gesamtverbandes der christlichen Gewerkschaften« sowie des Hirsch-Dunckerschen »Gewerkschaftsringes Deutscher Angestellter, Arbeiter und Beamten« ein,⁴⁷ jeweils »nebst Unterorganisationen«, ferner »sämtliche Verbände, die sich auf Grund der Aufforderung unter Ausschluss der Liquidation in die Verbände der Deutschen Arbeitsfront eingegliedert haben«. Hier seien auf die DAF als Rechtsnachfolger der genannten Verbände auch »alle vertraglichen Verpflichtungen übergegangen«. Allerdings hielt sich die Rechtsabteilung der Arbeitsfront hier ebenfalls ein Türchen offen: »Manchen Verträgen« sei aufgrund der veränderten politischen Konstellationen »die Rechtsgrundlage entzogen«; der DAF könne »die Erfüllung früherer Verbindlichkeiten nicht mehr zugemutet werden, in denen der Vertragsgegner gegen unseren obersten Grundsatz: ›Gemeinnutz geht vor Eigennutz‹ verstoßen« habe. In diesem Falle sei nach dem nationalsozialistischen Grundsatz zu verfahren, dass »künftighin in Deutschland nur

46 Der AfA-Bund war als Angestelltenorganisation im Okt. 1921 gegründet worden und schloss noch im selben Jahr einen Kooperationsvertrag mit dem freigewerkschaftlichen ADGB ab, ohne seine organisatorische Autonomie aufzugeben. Zunächst der mitgliederstärkste Angestelltenverband der Weimarer Republik, schwand seine Bedeutung schon bald. Zahlreiche seiner Mitglieder wanderten vor allem zum »katholischen-nationalen« Gesamtverband deutscher Angestelltengewerkschaften (GEDAG) ab, in dem der DHV tonangebend war.

47 Der von Anton Erkelenz bis 1933 geleitete »Gewerkschaftsring Deutscher Angestellter, Arbeiter und Beamten« war 1918 aus den 1869 von Max Hirsch und Franz Duncker gegründeten, zwischen national- und sozialliberal oszillierenden Hirsch-Dunckerschen Gewerkvereinen hervorgegangen und die kleinste der drei Weimarer Richtungsgewerkschaften. Mit der GEDAG war ab 1925 die wichtigste Dachorganisation der Angestellten dem Gewerkschaftsring assoziiert.

Recht sein kann, was dem Volke nützt«. Das waren Phrasen, die es der Arbeitsfront bzw. dem Chef der DAF als dem »Pfleger« allen beschlagnahmten oder »gleichgeschalteten« gewerkschaftlichen Vermögens erlaubten, auch mit diesem Eigentum einschließlich aller dazugehöriger Unternehmen nach Gutdünken zu verfahren.

- In die dritte Kategorie gehörten die »Vermögen der Gewerkschaften, deren Rechtsnachfolge angetreten ist«. Diese etwas unklare Formulierung bezog sich auf die – wenigen – Arbeitnehmerverbände, die weder zerschlagen wurden, wie der ADGB, noch mit mehr oder minder starkem Druck »gleichgeschaltet« wurden, wie die christlichen und liberalen Arbeitnehmerorganisationen, sondern freiwillig und enthusiastisch den »nationalen Aufbruch« des vierten Präsidialkabinetts Hitler begrüßt und sich nach Gründung der Arbeitsfront dieser freiwillig angeschlossen hatten. Gemeint war namentlich der DHV, der Deutsche Werkmeister-Verband,⁴⁸ der Deutsche Büro- und Behördenangestellten-Verband und der dem DHV nahestehende »Verband der weiblichen Angestellten«.⁴⁹ Für diese Kategorie gewerkschaftlichen Vermögens galten nach dem Rundschreiben vom 16. Oktober 1933 dieselben Regelungen wie für die zweite Kategorie.

Wenn dennoch in drei – und nicht in zwei – Vermögenskategorien unterschieden wurde, dann hatte das durchaus einen Sinn: Die Vermögen und die hier besonders interessierenden Unternehmen der genannten Verbände, insbesondere diejenigen des DHV, wurden sehr viel vorsichtiger behandelt auch als die der christlichen Gewerkschaften, von denen der freien Gewerkschaften ganz zu schweigen. So wurde die vom DHV beherrschte »Gemeinnützige Aktiengesellschaft für Angestellten-Heimstätten« (GAGfAH) samt ihren fünfzig Tochtergesellschaften nicht dem DAF-Konzern einverleibt; sie blieb bis 1945 selbständig.

Der Langen-Müller-Verlag und die Hanseatische Verlagsanstalt – Prunkstücke des DHV – gingen zwar in den Besitz der DAF über, aber die personellen Kontinuitäten auf der Vorstandsebene vor und nach 1933 waren auffällig und

48 Der Deutsche Werkmeister-Verband (DWV) war im Frühjahr 1884 gegründet worden und hatte sich, nach dem Anschluss des »Werkmeisterverbandes für das deutsche Buchbindergewerbe und verwandte Berufe« sowie des »Deutschen Vorzeichner-Verbands« im Jahre 1920 dem AfA-Bund angeschlossen. 1929 war der moderat-sozialdemokratische DWV mit etwa 130.000 Mitgliedern der größte Verband für das Arbeitnehmerssegment der Werkmeister und Vorarbeiter sowie verwandter Berufe. Von Mai 1933 bis Febr. 1934 fungierte er vorübergehend als organisatorischer Rahmen innerhalb der DAF, in den alle vergleichbaren Verbände eingegliedert wurden.

49 Der Verband der weiblichen Angestellten (VWA) war 1919 als »Verband der weiblichen Handels- und Büroangestellten« gegründet worden und hatte sich dem GEDAG angeschlossen. Seine Vorläufer waren der »Kaufmännische Verband für weibliche Angestellte« und die »Verbündeten kaufmännischen Vereine für weibliche Angestellte«. Der VWA kooperierte eng mit dem die GEDAG dominierenden DHV, obwohl jener die Frauenerwerbstätigkeit eigentlich grundsätzlich ablehnte. Im Rahmen der »Angestellten säule« der DAF blieb der VWA als organisatorisches Auffangbecken für weibliche Angestellte bis Anfang 1934 bestehen.

wären in den Führungsgremien des freigewerkschaftlichen Buchmeister-Verlages oder der »Büchergilde Gutenberg« undenkbar gewesen. Eine herausgehobene Stellung besaßen auch die bis 1933 zum DHV gehörenden Deutscher Ring-Versicherungen. So blieben die meisten Vorstandsmitglieder, in krassem Unterschied zur Volksfürsorge als sozialdemokratischem Pendant, jedenfalls vorerst auf ihren bisherigen Posten. Welch privilegierte Stellung die DHV-Unternehmen besaßen, zeigte sich erneut ab 1938, als der »Deutsche Ring« bei der Übernahme von Versicherungen in den okkupierten Gebieten gegenüber der Volksfürsorge von den verantwortlichen Akteuren auf Seiten der DAF sichtlich bevorzugt wurde.

Diese ungleiche Behandlung hatte System: Die DAF-Führung belohnte die Unternehmen des DHV dafür, dass sie lange vor 1933 einem strikten Antisemitismus gefolgt waren und enge Beziehungen zur Weimarer NS-Bewegung gepflegt hatten; so waren NSDAP und SA schon ab Ende der zwanziger Jahre bei der Deutschen Ring-Lebensversicherung versichert; die DHV-Verlage waren Multiplikatoren rechtsextremistischen Gedankenguts und hatten die Elaborate einer ganzen Reihe von Autoren, die nach 1933 dann politische Karriere machten, bereits lange vor der »Machtergreifung« auflagenstark vertrieben. Wenn demgegenüber Bank- und Versicherungs-Unternehmen der christlichen Gewerkschaften in der zweiten Hälfte der dreißiger Jahre verkauft oder liquidiert wurden, während die der freien Gewerkschaften erhalten und ausgebaut wurden, dann hatte dies ökonomische Gründe: Die spätere Arbeitsbank, die Volksfürsorge und ebenso die GEHAG waren gut geführte, wirtschaftlich gesunde Unternehmen, während die Bank und ebenso die Versicherung des katholischen DGB bereits zu Beginn der Weltwirtschaftskrise angeschlagen sowie außerdem kleiner dimensioniert waren – und deshalb von der DAF aufgegeben wurden.

Festzuhalten bleibt, dass mit der skizzierten »Beschlagnahme« freigewerkschaftlichen Vermögens bzw. der mit der »Gleichschaltung« der christlichen, der Hirsch-Dunckerschen Gewerkvereine sowie des DHV und kleinerer Arbeitnehmerverbände einhergehenden »freiwilligen« Eigentumsübertragung der entsprechenden Unternehmen ein Präzedenzfall geschaffen wurde, der nach der eigenartigen nationalsozialistischen Rechtsauffassung in der Folgezeit weitere Ansprüche der Arbeitsfront rechtfertigte. Die Entstehungsgeschichte des DAF-Wirtschaftsimperiums, seine Geburt aus dem Institutionen- und Unternehmenskonglomerat der Genossenschaften und Arbeitnehmerverbände, legitimierte vor allem ab 1938 Begehrlichkeiten der Arbeitsfront auf Vermögen und die Unternehmen nun der ausländischen Gewerkschaften in den von der Wehrmacht besetzten Gebieten. Was sich ab dem 2. Mai 1933 im Deutschen Reich abgespielt hatte, wiederholte sich mit je nach Land charakteristischen Modifikationen zwischen 1938 und 1942 auf europäischer Ebene: Die Arbeitsfront fungierte als materieller Erbfolger zerstörter Gewerkschaften und genossenschaftlicher Unternehmen.

Mit dem Beutemachen, dem Zusammenraffen all dessen, was man den Weimarer Arbeitnehmerorganisationen widerrechtlich genommen hatte, tat sich die DAF-Führung leicht. Schwieriger war es, die Beute gegenüber anderen Räubern

zu verteidigen, d. h. die neu erworbenen ›Besitzansprüche‹ rechtswirksam abzusichern. Den Raub schließlich so zu ›sortieren‹, dass er dem Räuber auch von politischem und ökonomischem Nutzen war, erwies sich als noch weit schwerer. Diesem Aspekt, der Frage also, wie das Unternehmenskonglomerat durch den politischen Apparat der Arbeitsfront strukturiert und gelenkt wurde, muss sich die Untersuchung nun zuwenden. Erst danach kann die Geschichte der Konzernteile vorgestellt werden.

2. Das Dach des Konzerns

Der Konzern der DAF war das Resultat von Gewalt, Willkür und Raffgier. Die Geburtsmale sollten ihm zeit seiner Existenz anhaften. Das Wirtschaftsimperium der Arbeitsfront besaß freilich nicht nur einen ganz eigentümlichen Charakter. Es war zudem in gewisser Weise gleichzeitig unsichtbar und omnipräsent. Andere Unternehmen waren damals in aller Regel auf eine einzige Branche beschränkt; oder sie blieben auf benachbarte Branchen konzentriert – blickt man etwa auf die vertikal strukturierten Großunternehmen der Schwerindustrie, die unter ihrem Dach Betriebe verwandter Zweige, vom Bergbau über die Eisen- und Stahlgewinnung bis zum Maschinenbau und zu den Werften, vereinten. Auch die anderen parteinahen Konzerne wie die Reichswerke Hermann Göring oder die Wilhelm-Gustloff-Werke waren auf überschaubaren Gebieten tätig. Demgegenüber wirkte der auf sehr unterschiedlichen Feldern aktive Konzern der Arbeitsfront wie eine Art Gemischtwarenladen.

Den meisten Zeitgenossen ging es, blickte sie auf diesen Konzern, kaum anders als den Historikern. Allerorten war man mit irgendeinem DAF-Unternehmen konfrontiert; der Konzern schien insofern omnipräsent. Gleichzeitig blieb unklar, was eigentlich zu diesem Wirtschaftsimperium der Arbeitsfront gehörte. Seine Konturen waren unscharf. Seine Gesamtdimensionen konnte kaum ein Zeitgenosse übersehen. Angesichts des Konglomerats aus Banken, Versicherungen, Bau- und Wohnungsunternehmen, Verlagen, Werften, einem Automobilunternehmen usw. stellt sich die Frage: Was hielt diesen Konzern, über die Eigentumstitel der DAF an den einzelnen Unternehmen hinaus, überhaupt zusammen?

Dieser Frage ist unter zwei Gesichtspunkten nachzugehen, erstens: Welche allgemeinen Ziele verfolgte die DAF mit ihrem Gesamt-Konzern, unabhängig von konkreteren Zielsetzungen und Aufgaben, die einzelne Unternehmen wahrnehmen sollten? Zweitens: Wie wurde der heterogene Unternehmenskomplex zusammengebunden? Wie wurde er gelenkt? Welche Institutionen innerhalb der politischen Organisation mit Namen »Deutsche Arbeitsfront« waren für den Konzern verantwortlich?

Koordinationsprovisorien bis 1938

Die Frage der Lenkung der DAF-Unternehmen wurde zunächst dilatorisch »gelöst«. Noch im Mai 1933, dem Geburtsmonat der Arbeitsfront, hatte Ley die »Pflegschaft« für das gesamte enteignete SPD- und Gewerkschaftsvermögen einschließlich der Arbeitsbank, Volksfürsorge, Büchergilde Gutenberg bzw. des Buchmeister-Verlags, der Bauhütten, der gemeinnützigen Wohnungsgesellschaften usw. übernommen. Faktisch assoziiert wurden dieser »Pflegschaft« wenig später die Vermögen, Immobilien und Unternehmen der »freiwillig« gleich-

geschalteten anderen Gewerkschaftsrichtungen, also des christlichen DGB und der Hirsch-Duncker'schen Gewerkschaften, sowie (mit Einschränkungen) des Deutschnationalen Handlungsgehilfen-Verbandes.

Wie sein »Führer« interessierte sich auch Ley nicht wirklich für die Angelegenheiten »seiner« Unternehmen. Diese Aufgabe wälzte er ab, indem er auf regimetytische Weise einen Sonderkommissar einsetzte. Noch im Mai 1933 ernannte er den in Finanzangelegenheiten erfahrenen Bankdirektor *Karl Müller* zum »Unterpfleger« des enteigneten sozialdemokratischen und freigewerkschaftlichen Vermögens und damit faktisch zum Verwalter der Vermögen, Immobilien und Unternehmen der übrigen Arbeitnehmerverbände.¹ Angesichts der »Wirtschaftsenthobenheit« (Max Weber) Robert Leys, seines Desinteresses an ökonomischen Fragen, schien Müller damit zum »starken Mann« in wirtschaftlichen Dingen innerhalb der DAF zu werden, zumal er noch Mitte 1933 weitere Funktionen übernahm. So fungierte er (um nur die wichtigsten seiner Posten anzuführen) als Geschäftsführer der DAF und deren Beauftragter für die Konsumgenossenschaften; außerdem saß er der Geschäftsleitung des »Reichsbundes der deutschen Verbrauchergenossenschaften GmbH« vor. Ferner leitete er kommissarisch den Zentralverlag der Arbeitsfront. Schließlich führte er das kurzlebige DAF-»Amt für Selbsthilfe« bzw. »Selbsthilfe und Siedlung«.

Tatsächlich gelangte Müller jedoch nicht in die überragende Stellung, die er wohl auch selbst einzunehmen hoffte. Müller überschätzte seine Position, entwickelte allzu offensichtlich eigenständige Machtambitionen, geriet wie mancher andere² zwischen die politischen Fronten und stürzte deshalb Mitte 1935.

- 1 *Müller* (1879-1944), hatte von 1901 bis 1911 als Angestellter der Münchner Industriebank eGmbH (seit 1906 als deren Bevollmächtigter), als Prokurist bei der Bayerischen Handelsbank in München (1911/12), als Direktor der Filiale der Bayerischen Handelsbank in Regensburg von 1912 bis 1918, als Direktor der Pfälzischen Bank in Frankfurt a. M. von 1918 bis 1922 sowie seit 1922 als Direktor der Deutschen Hansabank in München reichhaltige Erfahrungen im Bankgewerbe gesammelt. Er war außerdem Mitglied des Vorstandes des Reichsverbandes deutscher Bankleitungen in Frankfurt a. M. und Beisitzer beim Reichstarifamt in Berlin. Zudem fungierte er neben den genannten Funktionen seit Anfang der zwanziger Jahre gleichzeitig als Geschäftsführer der Immobilien-Gesellschaft mbH Café Karlstor, München, und stellv. Aufsichtsratsvorsitzender der Stiefel & Mansinger AG in Pasing bei München. Bekanntschaft mit Hitler machte er bereits 1922. Seit 1924 besaß er geschäftliche Beziehungen mit dem Zentralverlag der NSDAP. In die NSDAP trat Müller zwar erst am 1. Mai 1933 ein (Mitglieds-Nr.: ursprünglich 3 206 900). Die hohe Mitgliedsnummer wurde nach persönlicher Intervention Hitlers allerdings in die relativ niedrige und deshalb »ehrenhafte« Mitglieds-Nr. 1 576 709 verändert.
- 2 Auch z. B. Heinrich *Schild* (1895-1978), von Ende März 1933 bis Ende Sept. 1934 »Generalsekretär des deutschen Handwerks« bzw. ab Nov. 1933 »Generalsekretär des Reichsstandes des deutschen Handwerks«, wurde ein Opfer des Machtkampfes zwischen Ley, zu dem Schild zunächst ein enges Verhältnis aufgebaut hatte, und Schacht. Wie gegen Müller strengte die DAF gegen Schild ein Parteiausschlussverfahren an, das Mitte 1935 – ebenfalls – eingestellt wurde. Weitere führende DAF-Funktionäre fielen Konflikten Leys mit anderen hohen NS-Funktionsträgern zum Opfer, Max Frauendörfer z. B. dem