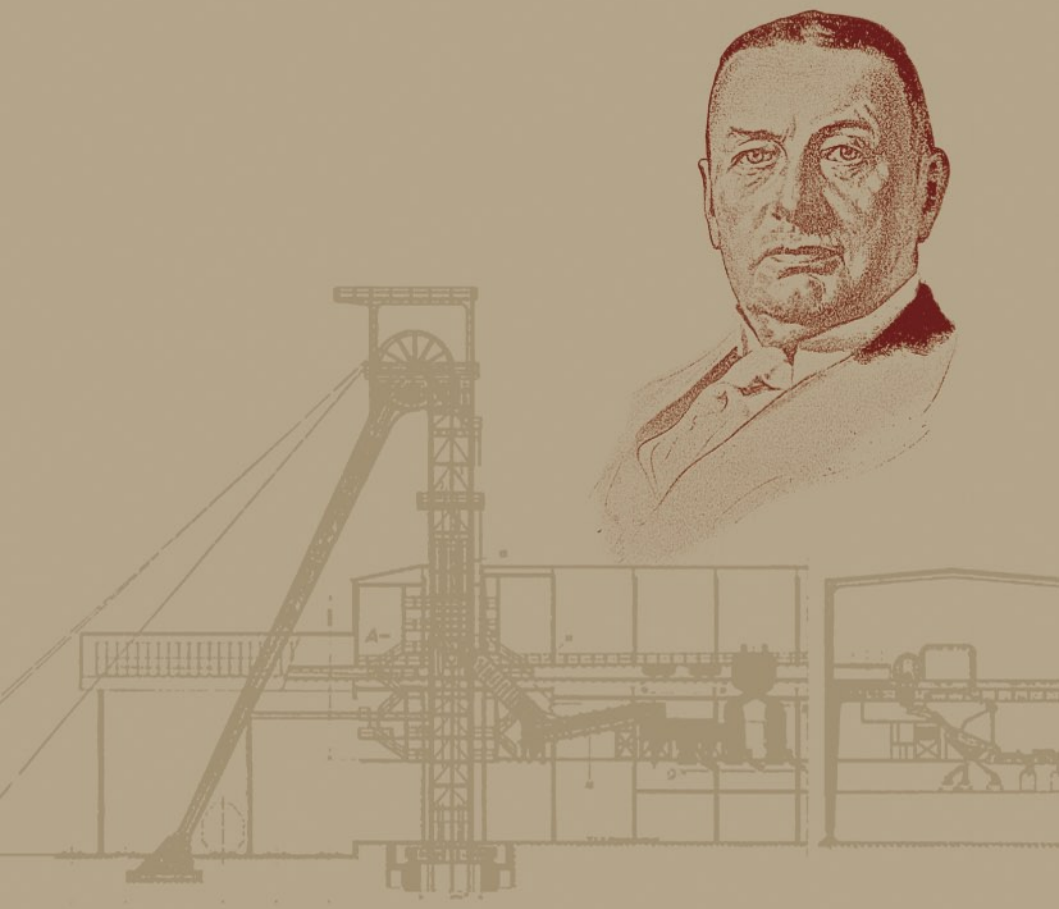


Christian Marx

Paul Reusch und die Gutehoffnungshütte

Leitung eines deutschen Großunternehmens

Wallstein

Christian Marx
Paul Reusch und die Gutehoffnungshütte

MODERNE ZEIT

Neue Forschungen zur Gesellschafts- und Kulturgeschichte
des 19. und 20. Jahrhunderts

Band XXV

Herausgegeben von
Ulrich Herbert und Lutz Raphael

Christian Marx

Paul Reusch und die Gutehoffnungshütte

Leitung eines deutschen Großunternehmens

WALLSTEIN VERLAG

Gedruckt mit Unterstützung der
VG Wort

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 2013
www.wallstein-verlag.de
Redaktion: Jörg Später, FRIAS – School of History
Vom Verlag gesetzt aus der Adobe Garamond
Umschlaggestaltung: Basta Werbeagentur, Steffi Riemann
Umschlagbild: Porträt Paul Reusch von Fritz Erler
(Sign. RWWA 130-47000/0)
Druck: Hubert & Co, Göttingen
ISBN (Print) 978-3-8353-1119-0
ISBN (E-Book, pdf) 978-3-8353-2416-9

Inhalt

1. Einleitung 9

1.1. Gegenstand und Fragestellung 10
1.2. Methodisches Vorgehen und Analysekonzept 14
1.3. Forschungsstand 29
1.4. Quellenlage 38
1.5. Aufbau des Buches 42

2. Der Karrierebeginn von Paul Reusch und die Entwicklung der Gutehoffnungshütte bis zum Ersten Weltkrieg (1868-1918) 46

2.1. Bedingungen und Auftakt des beruflichen Erfolgs (1868-1905) 46
Herkunft und Ausbildung 46
Reusch und die Friedrich Wilhelms-Hütte 51
2.2. Die ersten Jahre Reuschs in der GHH (1905-1909) 55
Voraussetzungen für die Expansion der Gutehoffnungshütte . . 55
Reuschs Eintritt in die Gutehoffnungshütte 58
2.3. Die strategischen Unternehmensentscheidungen bei der GHH (1909-1918) 67
Sicherung der Rohstoffversorgung 70
Kohlenhandel und Absatzorganisation 73
Ausweitung der Weiterverarbeitung 79
2.4. Die Organisation der Rüstungsproduktion (1914-1918) 87
2.5. Die Kapitalstruktur und die Finanzierung der GHH 100
2.6. Reusch und die GHH in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie 107
2.7. Zwischenfazit: Aufstieg ins Ruhrgebiet und Machtübernahme bei der GHH 111

3. Der Aufbau der Gutehoffnungshütte zu einem diversifizierten und dezentralen Konzern unter Paul Reusch (1918-1923) . . . 115

3.1. Die wirtschaftlichen Voraussetzungen für den Ausbau des Unternehmens 115

3.2. Die Unternehmensleitung der GHH nach dem Ersten Weltkrieg 123
Erweiterung der GHH durch die Gründung neuer Tochtergesellschaften 127
Ausbau der GHH über die Angliederung bestehender Unternehmen 136
Umbau der Handelsorganisation 172
Aufbau der Konzernorganisation und Gründung der Holding 177
Koordination des neuen Konzerns 188
3.3. Die finanziellen Bedingungen der Expansion und die Aktionärsstruktur 193
3.4. Die Interessenvertretung in der deutschen Eisen- und Stahlbranche 204
Kooperationen und Konflikte im Unternehmerlager 204
Versuch einer Verbandskonzentration 210
3.5. Zwischenfazit: Leitlinien unternehmerischen Handelns im Konzernaufbau 214

4. Das Netzwerkhandeln von Paul Reusch in der Stabilisierungsphase und in der Weltwirtschaftskrise (1924-1933) 221

4.1. Das Ende der Unternehmensexpansion und neue Rationalisierungsbestrebungen 221
4.2. Die Konsolidierung und Kontrolle des expandierten Konzerns 225
Ein letzter Zukauf – die Schloemann AG 225
Integration bestehender Unternehmensbeteiligungen 227
Innere Organisation des Konzerns: Koordination und Rationalisierung 232
Übernahme von Zeitungen und Verlagen 267
4.3. Die Gutehoffnungshütte in der Weltwirtschaftskrise 276
4.4. Die Kapitalstruktur und der Übernahmeversuch 291
Aktionärsstruktur und Abwehr des Übernahmeangebots 293
Finanzierung und Verhältnis zu den Banken 303
4.5. Die politischen Aktivitäten Reuschs in der Weimarer Republik 308
Beeinflussung wirtschaftlicher Interessenorganisationen, Ruhreisenstreit und Ende der Verbandskarriere 308
Gründung der Ruhrlade und Versuch einer politischen Sammlungsbewegung 316

4.6. Die Beziehung zu anderen Eisen- und Stahlwerken: Kooperation und Konkurrenz 326
Reaktion auf die Gründung der Vereinigten Stahlwerke 326
Antwort Reuschs auf die »Gelsenberg-Affäre« 331
4.7. Zwischenfazit: Handlungsmaximen bei der Konsolidierung des Konzerns 334

5. Kontinuitäten und Zäsuren: Paul Reusch und die Gutehoffnungshütte im Nationalsozialismus (1933-1942) . . . 338

5.1. Reusch und die Machtergreifung der NSDAP 338
Konfrontationen mit dem neuen Regime im Verlagswesen der GHH 342
5.2. Die Leitungsstrukturen in der gelenkten Marktwirtschaft . . . 347
Erholung von der Weltwirtschaftskrise und Beteiligung an der Aufrüstung 347
Liquidation und Reorganisation von Unternehmensteilen . . . 380
»Arisierungen« bei der GHH und Reuschs Beziehungen zu jüdischen Mitgliedern der deutschen Wirtschaftselite 392
5.3. Finanzielle Entwicklung und Besitzverhältnisse 409
Finanzierungspraxis und Bankbeziehungen 410
Kapitalstruktur der GHH und Aufstieg von Carp 413
5.4. Zusammenarbeit und Konfrontation in der Eisen- und Stahlindustrie 423
Gleichschaltung der Verbände und Auflösung der Ruhrlade . . 423
Formen der Kooperation und Konkurrenz durch die Reichswerke 429
5.5. Kriegswirtschaft und Zwangsarbeit 439
Ausbau der Rüstungsproduktion 440
Expansion in die besetzten West- und Ostgebiete 454
Zwangsarbeit und Ausländereinsatz 464
5.6. Machtverlust und erzwungener Rücktritt 481
Beteiligung am »Leistungskampf der deutschen Betriebe« . . . 481
Absetzung Frankes und Entmachtung Reuschs 483
Endgültiger Rückzug von der Konzernspitze 499
Rücktritt von Hermann Reusch 503
5.7. Zwischenfazit: Grundlinien der Unternehmensführung – Anpassung und Konfrontation 506

6. Der Rückzug von Paul Reusch und die Rückkehr von Hermann Reusch (1942-1956) 511

6.1. Die Endphase des Zweiten Weltkrieges 511
Die GHH und das Kriegsende 511
Reuschs Exil auf dem Katharinenhof 517
6.2. Die Übernahme der GHH-Führung durch Hermann Reusch und die Sicht auf den Nationalsozialismus 531
Personelle Belastungen auf der Leitungsebene des Konzerns . . 534
Reuschs Engagement in den süddeutschen Konzernwerken . . 539
Konzerninterne Konfliktlinien nach dem Zweiten Weltkrieg . . 543
Entflechtung, Demontage und Mitbestimmung 551
6.3. Paul Reusch als »elder businessman« in der Bundesrepublik . . 564

7. Zusammenfassung 568

Evolution der Netzwerke 569
Charakteristika der Zeiträume 576
Formation und Verfestigung der Konzernstruktur 580
Finanzierung und Kapitalstruktur 585
Unternehmertypus und Erfolg 588

Verzeichnis der Tabellen und Grafiken 594

Abkürzungsverzeichnis 596

Stammbäume der Familien Reusch und Haniel 599

Strukturdaten der Netzwerke (1912-1940) 603

Beschäftigten-, Umsatz- und Produktionszahlen der GHH (1872-1945) 605

Mitgliedschaften von Paul Reusch (1889-1956) 617

Verzeichnis der Archivbestände und ungedruckten Quellen . . . 626

Literaturverzeichnis 633

Nachwort und Dank 693

Register 696

1. Einleitung

Als Paul Reusch 1927 in einem Interview zur Stellung der von ihm geführten Gutehoffnungshütte (GHH) in der deutschen Montanbranche befragt wurde, verwies er zum einen auf die Bedeutung persönlicher Beziehungen zur Leitung eines Unternehmens. Zum anderen verteidigte er die von ihm etablierte Unternehmensstruktur gegenüber dem Zusammenschluss mehrerer deutscher Eisen- und Stahlunternehmen zu den Vereinigten Stahlwerken in den 1920er Jahren.[1] Diese sozialen Beziehungen des langjährigen Vorstandsvorsitzenden der GHH und die von ihm durchgesetzte Organisationsstruktur stehen im Mittelpunkt des Buches. Dabei ist sein Name eng mit dem Ausbau der GHH zu einem überregionalen Konzern verbunden, der seine ökonomische Eigenständigkeit erfolgreich gegenüber Branchenkonkurrenten verteidigen konnte.

Reusch wurde von einigen (vor allem zeitgenössischen) Verfassern oftmals als redlicher und zuverlässiger Unternehmer »mit Nelke im Knopfloch« beschrieben, als »ein vollkommener Kavalier der alten Schule, ein aufrechter Schwabe, der an Grandezza und an Charme gewiss den königlichen Vorbesitzern seines Schlosses in nichts nachgestanden hat«.[2] Gleichzeitig aber lernten ihn andere Unternehmer als rücksichtslosen und rohen Verhandlungsgegner kennen, der sich jeglicher Machtmittel bediente, um seine Interessen durchzusetzen. Reusch weckte bei seinen Gesprächspartnern oftmals ein Gefühl von Ehrfurcht und wurde deshalb von Zeitgenossen auch als »Löwe von Oberhausen« charakterisiert. Er wurde dann weniger als aufrichtiger Geschäftsmann wahrgenommen, vielmehr empfanden ihn viele als reinen Machtmenschen, der neben seiner eigenen Position keine anderen Meinungen akzeptiert habe.[3] Keine der beiden Charakterisierungen ist in der Lage, Reuschs Person in ihrer Gesamtheit vor dem Hintergrund der polit-ökonomischen Entwicklung zu erfassen, noch sein Verhalten und seine Entscheidungen in die unternehmensinternen Funktionsmechanismen zur Koordination und Kontrolle eines Industriebetriebes einzuordnen und damit überindividuelle Schlüsse zur Unternehmensführung im 20. Jahrhundert zu ziehen.[4]

1 Vgl. RWWA 130-40010128/6 Die wirtschaftliche Sicherheit der GHH. Ein Interview mit Kommerzienrat Reusch (20.01.1927).
2 Vgl. Salin, Lynkeus, S. 51-53.
3 Vgl. Feldman, Großunternehmen, hier S. 177.
4 Vgl. zum Begriff »Unternehmen«: Pfister/Plumpe, Einleitung, hier S. 3-9. Sowohl das Gesamtunternehmen als auch seine rechtlich selbstständigen Tochtergesellschaften werden im Folgenden als »Unternehmen« bezeichnet; der Begriff »Konzern« umfasst hingegen nur das Gesamtunternehmen. Während die Zuordnung bis zur Gründung der Holding eindeutig ist, existieren danach zwei GHH-Gesellschaften: Zur Unterscheidung werden die beiden Gesellschaften anschließend als GHH Aktienverein (GHH AV) und als GHH Oberhausen AG (GHH AG) bezeichnet, wobei unter dem allgemeinen Begriff Gutehoffnungshütte (GHH) in der Regel das Gesamtunternehmen zu verstehen ist.

1.1. Gegenstand und Fragestellung

Die Karriere Reuschs war unmittelbar mit der Entwicklung der GHH verknüpft, die bei seinem Eintritt bereits auf eine nahezu 150jährige Geschichte zurückblicken konnte.[5] Im Unterschied zu vielen Eigentümerunternehmern hatte Reusch kein Unternehmen geerbt. Aufgrund des fehlenden ökonomischen Kapitals arbeitete er nach seiner Ausbildung zunächst als Ingenieur, bevor er 1901 Direktor der Friedrich Wilhelms-Hütte wurde. Vier Jahre später wechselte er in den Vorstand der Hanielschen Gutehoffnungshütte und übernahm dort 1909 den Vorsitz. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts vollzog das Unternehmen unter Reusch einen deutlichen Wandel und konzentrierte sich auf die Vergrößerung der weiterverarbeitenden Betriebe.[6] Dabei konnte er an Traditionen der GHH anknüpfen, denn das Unternehmen besaß mit dem Sterkrader Maschinen- und Brückenbau, für den Reusch zunächst zuständig war, bereits einen bedeutenden Weiterverarbeitungsbereich. In dem Interview von 1927 wies er darauf hin, dass er sich schon während seiner Zeit in Sterkrade »einen Stab künftiger Führer heranzog«, die ihn später beim Ausbau der GHH unterstützen sollten.[7] Reusch setzte von Anfang an auf einen Kreis ausgewählter Personen, mit denen er die Erweiterung des Unternehmens vorantreiben wollte. Eine der zentralen Fragen wird deshalb sein, welche Rolle sein unternehmensinternes Netzwerk beim Aus- und Umbau der GHH zu einem diversifizierten und dezentral ausgerichteten Konzern spielte, und, vice versa, welche Konsequenzen sich wiederum aus der Erweiterung des Unternehmens für dasselbe ergaben. Inwiefern war er in der Expansionsphase bei der Etablierung einer angemessenen Unternehmensorganisation erfolgreich, und wie löste er die zwangsläufig entstehenden Konflikte zwischen alten und neuen Werken? Hierbei muss insbesondere geklärt werden, wie die Idee der strategischen Neuausrichtung der Gesellschaft zwischen den Mitgliedern des Aufsichtsrats und des Vorstands ausgehandelt worden ist.

Reusch war nach dem Ersten Weltkrieg Mitbegründer der Deutschen Werft, erwarb zahlreiche Beteiligungen für die GHH und förderte gleichzeitig den Ausbau eines nationalen und internationalen Vertriebsnetzes. Neben seiner Macht als GHH-Vorstandsvorsitzender stieg er aufgrund seiner Verbandsaktivitäten in der Weimarer Republik zu einem der einflussreichsten und bestinformierten Manager-Unternehmer Deutschlands auf. Obwohl er eine führende Rolle in der Interessenvertretung der Eisen- und Stahlindustrie einnahm und in verschiedenen Zirkeln mit den übrigen Unternehmern der Branche zusammentraf, unterschied sich die von ihm bei der GHH durchgeführte Abstimmung von Strategie, Organisationsform und -praktik zur Herstellung einer unternehmensinternen Kohärenz deutlich von Ansätzen anderer Unternehmer. Zwar mussten alle Mon-

5 Vgl. Banken, Gutehoffnungshütte; Joest, Pionier, S. 108-111.
6 Vgl. Mündler, Gutehoffnungshütte, S. 32-41.
7 Vgl. RWWA 130-40010128/6 Die wirtschaftliche Sicherheit der GHH. Ein Interview mit Kommerzienrat Reusch (20.01.1927).

tanindustriellen ihre Unternehmen an den Wandel des wirtschaftlichen, politischen und sozialen Umfeldes anpassen, gleichwohl gab es hierbei offensichtlich keine brancheneinheitliche Produkt- und Profitstrategie. Eine weitere Frage besteht deshalb darin, warum sich die Unternehmer nicht auf ein einheitliches Produktionsmodell verständigen konnten bzw. wieso die Unternehmensorganisationen nicht im Sinne eines »one-best-way« konvergierten. Die GHH unter Reusch schlug einen anderen Weg als der Flick-Konzern oder die Vereinigten Stahlwerke ein. Da die Strategien der Unternehmen nicht ausschließlich vom Vorstand ausgingen, sondern auch andere Unternehmensakteure entscheidende Impulse zur Entwicklung beitragen konnten, muss untersucht werden, bei welchen Entscheidungen die Interessen bestimmter *stakeholder* Berücksichtigung fanden und über welche Verfügungsrechte in Form von Kapitalbesitz, Informationen oder anderen Ressourcen die jeweiligen Akteure verfügten.[8]

Die generell erforderliche Anpassung der Unternehmensstrategie an die sich verändernden ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen wirft für den Untersuchungszeitraum einige besonders spannende Fragen auf, denn die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts war durch eine Reihe markanter wirtschaftlicher Einschnitte gekennzeichnet. Vor allem die nach dem Ersten Weltkrieg sich verschärfende Inflation, die Weltwirtschaftskrise sowie die Besetzung der GHH-Anlagen nach der alliierten Befreiung 1945 markieren entscheidende Zäsuren der Unternehmensentwicklung und verweisen zugleich auf die Interdependenz zwischen der Geschichte der GHH und der allgemeinen deutschen Geschichte. Die Abfolge mehrerer politischer Systeme führt zu Fragen nach dem Verhältnis zwischen dem Unternehmer Reusch und den politischen Eliten. Unternehmen und Unternehmer sind auch immer bedeutsame politische Akteure, denen sich erhebliche Machtchancen eröffnen. Ein rein politikhistorischer Zugriff blendet die Eigenlogik unternehmerischen Handelns und die hierbei wirkenden wirtschaftlichen Zwänge ebenso aus, wie es einem ausschließlich auf die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse fokussierenden Ansatz nicht gelingen kann, das politische Verhalten der Unternehmer nachzuzeichnen. Da die GHH sowohl im Ersten als auch im Zweiten Weltkrieg massiv ins Rüstungsgeschäft einstieg und in beiden Fällen Fremd- und Zwangsarbeiter einsetzte, gilt es, neben den betriebsökonomischen Daten auch Reuschs politische Einstellung zu berücksichtigen. Der Aufbau einer unternehmenseigenen Medienmacht in Form mehrerer Zeitungsbeteiligungen verweist auf die Bedeutung des politischen Feldes für die schwerindustriellen Unternehmen. Hierbei muss zum einen untersucht werden, inwiefern die Relationen zwischen GHH und Staat Auswirkungen auf das Unternehmen hatten, zum anderen wirft die Anpassungsbereitschaft an die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen im Fall des Nationalsozialismus die Frage auf, inwieweit der Unternehmer Reusch als Vorstandsvorsitzender eines großen Rüstungsproduzenten für die unter der NS-Herrschaft

8 Vgl. Boyer/Freyssenet, Produktionsmodelle, S. 23-45.

begangenen Verbrechen mitverantwortlich war.[9] Sein erzwungener Rücktritt im Jahr 1942 markiert das abrupte Ende seines Aufstiegs und verweist nochmals auf die enge Verbindung zwischen Unternehmer- und Politikgeschichte. Zugleich führte die Entfernung von Paul Reusch und dessen Sohn Hermann dazu, dass die Reuschs nach dem Zweiten Weltkrieg von den westlichen Alliierten als »unbelastete« Unternehmer eingestuft wurden und Hermann Reusch schon bald die Nachfolge seines Vaters antreten konnte.[10] Daraus ergibt sich die Frage, inwieweit Paul Reusch seine Söhne auf eine mögliche Nachfolge im Unternehmen vorbereiten konnte und ob dahingehende Personalentscheidungen auch von anderen Vorstandsmitgliedern und dem Aufsichtsrat unterstützt wurden.

Trotz der einschneidenden Ereignisse in Form von Krisen und Kriegen gelang es Reusch, den Charakter der GHH als Familienunternehmen zu bewahren. Das Unternehmen verblieb bis nach 1945 mehrheitlich im Besitz der Familie Haniel, auch wenn ein genauer Blick auf die Aktionärsstruktur einige Veränderungen der Aktienanteile innerhalb der Eigentümerfamilie aufzeigt. Inwieweit konnte Reusch sich über die Interessen einzelner Familienmitglieder hinwegsetzen, und mit welchen Personen aus dem Kreis der Haniels schloss er Koalitionen, um seine Vorstellungen eines diversifizierten, selbstständigen Konzerns durchzusetzen? Welche Unternehmensakteure waren letztlich für die Durchsetzung der Unternehmensstrategie verantwortlich, und wie wurde die vom Aktienrecht vorgesehene Aufgabenteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat bei der GHH gehandhabt? Neben der Ebene der Besitzverhältnisse im Mutterunternehmen gab es mindestens zwei weitere Kontinuitätslinien in der Unternehmensgeschichte der GHH in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, die sich zu einem Set konstanter Faktoren zusammenfügen. Die übernommenen Tochterunternehmen gliederte Reusch zum einen über Kapitalbeteiligungen an die Muttergesellschaft an. Daraus erwächst die Frage, wie Reusch die verschiedenen, juristisch unabhängigen Einzelunternehmen auf eine gemeinsame Konzernlinie bringen konnte, an welchen Stellen Organisationsänderungen vorgenommen wurden und inwiefern er Vorschläge der übrigen Unternehmensakteure zur Umstrukturierung in seine Zielsetzung integrieren oder gegenüber seinen Vorstellungen abwehren konnte. Zum anderen zieht sich auf personeller Ebene eine nicht weniger grundlegende Konstante durch die Geschichte des Unternehmens. Reusch stand faktisch seit dem Ersten Weltkrieg bis zu seinem Rücktritt im Jahr 1942 an der Spitze des Konzerns und wurde dabei von einem durch geringe Fluktuation gekennzeichneten Mitarbeiterstab umgeben. Mit Karl Haniel besaß der Aufsichtsrat der GHH über mehr als zwanzig Jahre denselben Vorsitzenden. Dabei gilt es zu untersuchen, ob sich durch den Wechsel an der Aufsichtsratsspitze entscheidende Veränderungen bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens einstellten und inwiefern die Führungspersönlichkeiten von Vorstand und Auf-

9 Vgl. Bähr, GHH; Berghoff, Unternehmensgeschichte, S. 185-242; Berghoff, Ansätze, hier S. 20; Hachtmann, Arbeiter; Yano, Hüttenarbeiter.

10 Vgl. Hetzer, Umbruchszeiten.

sichtsrat miteinander (dis-)harmonierten. Über welche Macht verfügte Reusch, und welche Entwicklungen förderten oder verhinderten einen Aufstieg interner Konkurrenten? Ein fundamentaler personeller Umbruch vollzog sich bei der GHH erst mit seinem Rücktritt. In diesem Zusammenhang wird zu zeigen sein, auf welche Weise sein soziales Netzwerk an Effizienz verlor. Dabei wird berücksichtigt, dass der Handlungsspielraum von Wirtschaftsakteuren durch staatliche Interventionen klar eingeschränkt werden kann, zusätzlich wird darauf geachtet, inwiefern Reusch innerhalb des Unternehmens wichtige Führungs- und Leitungsinstrumente abhandengekommen waren und sich bestimmte Lenkungs- und Kontrollmechanismen gegen ihn wandten.

Nach dreijähriger Interimslösung setzte nach dem Zweiten Weltkrieg ein echter Generationswechsel von Paul zu Hermann Reusch ein. Darüber hinaus gerieten auch die strukturellen Konstanten des Konzerngefüges ins Wanken, da die westlichen Alliierten auf eine Entflechtung und Dekonzentration der deutschen Großkonzerne setzten. Während es Paul Reusch gelungen war, die Konzernstruktur der GHH in den vorangegangenen, in unterschiedlichem Maß marktkapitalistisch organisierten Wirtschaftsordnungen aufrechtzuerhalten, wurde das Unternehmen 1945 auf breiter Front mit Sozialisierungsforderungen konfrontiert. Diese wurden jedoch ebenso wenig wie die Bestrebungen einer Wirtschaftsdemokratie in der Weimarer Republik realisiert und mündeten letztlich in das weiterhin auf Privateigentum basierende Wirtschaftssystem der Bundesrepublik. Gleichwohl führten die Maßnahmen der westlichen Besatzungsmächte zu einigen grundlegenden organisatorischen Veränderungen. Der alte Konzernchef kehrte nicht mehr an die Unternehmensspitze zurück und überließ seinem ältesten Sohn die Führung der GHH in Zeiten von Koreakrieg und Wiederaufbau.

Die Zielsetzung des Buches besteht darin, die sozialen Netzwerke und komplexen sozialen Figurationen um Paul Reusch und seine sozialen Beziehungen zu anderen Unternehmensakteuren systematisch über einen zeitlichen Längsschnitt zu erfassen, um so den Raum seiner möglichen Handlungsoptionen genauer ausleuchten und hierdurch seine unternehmerischen Entscheidungen bewerten zu können. Eine der zentralen Fragen richtet sich auf die Bedeutung des Netzwerkes vor dem Hintergrund familiärer und individueller Strategien, mit denen der Akteur Reusch den politischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen suchte. Ein wesentliches Erkenntnisinteresse liegt deshalb in der Analyse der materiellen und immateriellen Ressourcen, die innerhalb dieses wirtschaftsbürgerlichen Netzwerkes wirksam wurden. Hierbei handelt es sich zum einen um Ressourcen, die Reusch dem Netzwerk mit seiner Person und seinen Ämtern zur Verfügung stellte, zum anderen um Optionen und Handlungsspielräume, die ihm erst durch seine Mitgliedschaft im Netzwerk offeriert wurden. Die sozialen Beziehungen werden dabei auf ihre Stabilität sowie ihre Potenziale und Funktionsweisen hin untersucht. Im Mittelpunkt der weiteren Überlegungen werden besonders die Fragen stehen, worin die Grundlinien seines unternehmerischen Netzwerkhandelns bestanden und wie er diese

Ziele trotz fehlender Verfügungsrechte qua Aktienbesitz über mehr als dreißig Jahre durchsetzen konnte.

1.2. Methodisches Vorgehen und Analysekonzept

Die oben formulierten Leitfragen bedürfen eines angemessenen Analyserahmens und einer theoretisch-methodischen Reflexion, die sowohl die unternehmensinternen Sozialbeziehungen als auch die externen Unternehmensakteure berücksichtigen können, um ein umfassendes Bild der Unternehmensentwicklung zu zeichnen und eine Rückbindung der Forschungsarbeit an theoretische Fragestellungen zu gewährleisten. Alle Akteure, die mit ihren Interessen, Wünschen und Forderungen an das Unternehmen herantraten, sollen erfasst werden können, gleichzeitig soll aber auch die Organisation als solche untersucht werden. Es ist deshalb sinnvoll, die bisher oftmals nebeneinanderstehenden Ansätze der Unternehmer- und der Unternehmensgeschichte zu integrieren, da die Wahrnehmung drohender Krisen und Chancen und die entsprechenden Reaktionen durch die Leitungsgremien nicht nur von rationalen Unternehmensergebnissen, sondern ebenso vom Habitus der betreffenden Personen abhängig sind. Hierbei sollen die Unternehmen und ihre Leiter jedoch nicht gleichgesetzt werden, vielmehr muss das Unternehmen sowohl als Kommunikations- und Interaktionsraum individueller und kollektiver Interessen verstanden wie auch als Austragungsort von Auseinandersetzungen mit anderen gesellschaftlichen Organisationen und Institutionen erfasst und die beiden Ebenen voneinander differenziert werden.[11]

Die Unternehmensgeschichte hat in diesem Zusammenhang in den letzten fünfzehn Jahren wie kaum eine andere Teildisziplin der Sozial- und Wirtschaftsgeschichte eine Vielzahl von Theorieangeboten entwickelt.[12] Mit dem *corporate-governance*-Ansatz steht ein integrierendes analytisches Konzept zur Verfügung, welches das gesamte System interner und externer Kontroll-, Lenkungs- und Überwachungsmechanismen umfasst und dabei das Unternehmen sowohl als soziale Organisation wie auch als soziales Handlungsfeld individueller Akteure versteht. Hiermit können Änderungen in den Eigentumsverhältnissen, die personelle Zusammensetzung der Gremien zur Leitung und Kontrolle, aber auch Beziehungen zwischen der Führungsebene und den Arbeitnehmern in den Blick genommen werden. Das System der *corporate governance* beeinflusst ganz wesentlich die Rahmenbedingungen, unter denen das Management Entscheidungen beschließt; zugleich wirken die einmal getroffenen Maßnahmen des Managements wieder auf die strukturelle Ebene der Leitungs- und Kontroll-

11 Vgl. Gehlen, Silverberg, S. 22-23; Pfister/Plumpe, Einleitung, hier besonders S. 9-12; Priemel, Flick, S. 18; Reitmayer, Ansatz, hier S. 54; Wischermann, Unternehmenskultur.

12 Vgl. für einen Überblick über die Entwicklung der Unternehmensgeschichte: Erker, Unternehmensgeschichte; Erker, Business History.

mechanismen zurück.[13] Zwar basiert der *corporate-governance*-Ansatz in gewissen Teilen auf Annahmen der Neuen Institutionenökonomik, doch umfasst er ein eigenständiges Analyseinstrumentarium und geht in vielerlei Hinsicht über die Neue Institutionenökonomik hinaus, welche die Kosten-Nutzen-Rationalität des *homo oeconomicus* durch die bedingte Rationalität des nicht vollständig informierten Akteurs ersetzt hat. Im Gegensatz zur Neuen Institutionenökonomik bietet das *corporate-governance*-Konzept die Möglichkeit, den Aspekt von Macht innerhalb des Unternehmens zu beleuchten sowie die relative Zurückhaltung gegenüber dem Unternehmer als handelndem Individuum zu überwinden. Es ist dabei nicht auf einen singulären Zeitpunkt festgelegt, sondern kann den Entwicklungsprozess des Handlungsfeldes über einer längeren Zeitraum erfassen.[14] Die Untersuchung eines Unternehmens anhand der *corporate governance* vermeidet somit die Defizite der Neuen Institutionenökonomik, ermöglicht die Verbindung von Unternehmer- und Unternehmensgeschichte und ist zugleich an industriesoziologische Forschungen anschlussfähig, die sich mit Organisationsfragen oder Macht- und Autoritätsverhältnissen in Industriebetrieben beschäftigen. Darüber hinaus können auf diese Weise unternehmensinterne Entscheidungsstrukturen ohne Weiteres mit den Außenbeziehungen der Unternehmen und bedeutsamen Wandlungsprozessen in anderen gesellschaftlichen Subsystemen verknüpft werden. In den folgenden Abschnitten werden die verschiedenen, für die vorliegende Studie relevanten Aspekte aus dem Pool der durch den *corporate-governance*-Ansatz angerissenen Problemfelder kurz erläutert.[15]

13 Vgl. für den *corporate-governance*-Ansatz vor allem die Aufsätze von Erker mit weiterführender Literatur: Erker, Kontrollstrukturen, S. 149-150; Erker, Untersuchungsansatz; Erker, Business History, hier S. 567-576. Vgl. auch Cheffins, Corporate Ownership, S. 3-4; Lauschke, Hoesch-Arbeiter, S. 20-24; Plumpe, Organisation; Welskopp, Arbeit, S. 41-58; Welskopp, Betrieb.

14 Auf eine ausführliche Diskussion zum Theorieangebot der Neuen Institutionenökonomik wird aufgrund der bereits geleisteten Reflexion zur Anwendung und Kritik derselben verzichtet. Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland, Institutionenökonomik; Richter/Furubotn, Institutionenökonomik; Voigt, Institutionenökonomik. Vgl. aus Perspektive der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte hierzu: Berghoff, Transaktionskosten; Casson, Information; Casson, Leadership, S. 47-82; Hesse, Intentionalisten; Hesse/Kleinschmidt/Lauschke, Kulturalismus; Kleinschmidt, Institutionenökonomik; Nieberding/Wischermann, Unternehmensgeschichte; Pierenkemper, Theorieprobleme; Plumpe, Institutionenökonomik; Wischermann, Institutionenökonomik; Wischermann/Nieberding, Revolution. Vgl. für den Grenzbereich von Wirtschaftsgeschichte und ökonomischer Theorie die bahnbrechenden Arbeiten von Douglass North sowie zur Begründung der Transaktionskosten die Studien von Oliver Williamson. Vgl. North, Structure; North, Institutions; North, Economic Change; Williamson, Markets; Williamson, Economic Institutions.

15 Vgl. für eine Übersicht über die Regelungsebenen, Bezugsgruppen, Organe, Strukturen, Kommunikations-, Führungs- und Kontrollprozesse der *corporate governance*: Hommelhoff/Hopt/Werder, Corporate Governance.

Leitung und Kontrolle im Unternehmen: Das primäre Erkenntnisziel auf der Analyseebene des Unternehmens richtet sich auf die Entwicklung und Durchsetzung einer bestimmten Unternehmens- oder Profitstrategie, die aus einem durch die sozialen, wirtschaftlichen und politischen Außenbedingungen begrenzten Set von Strategiemöglichkeiten ausgewählt werden muss und nicht durch die Manager oder Unternehmer alleine durchgesetzt werden kann. Gleichzeitig entscheidet auch die Geschichte des Unternehmens im Sinne von Pfadabhängigkeit über die eingeschlagene Strategie.[16] Trotz dieser Grenzen stehen einige Unternehmensakteure, wie der Vorstand, der Aufsichtsrat oder die Eigentümer, bei der Erarbeitung und Durchsetzung neuer Unternehmensstrategien tendenziell im Vordergrund. Die interne Dimension der *corporate governance* beschäftigt sich in diesem Zusammenhang mit den in der Unternehmensorganisation verlaufenden Aushandlungsprozessen zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens und gründet in weiten Teilen auf dem *property-rights*-Ansatz sowie dem *principal-agent-problem*. Obwohl der *principal-agent*-Ansatz den Nachteil hat, den *principal* als Individuum mit einer reinen Nutzenfunktion zu betrachten, sollte die damit verbundene Problematik einer unternehmensinternen Informationsasymmetrie nicht ausgeklammert, sondern in Verbindung mit den im Konzept der *property rights* verankerten Verfügungs-, Eigentums- und Handlungsrechten betrachtet werden.[17]

Während eine Zuweisung der Eigentumsrechte qua Aktienbesitz zunächst recht einfach erscheint, gestaltet sich der Sachverhalt im Fall der Verfügungsrechte schon auf den ersten Blick wesentlich komplizierter. Doch sogar bei der Zuordnung bestimmter, mit dem Besitz eines Aktienanteils verbundener Eigentumsrechte treten Schwierigkeiten auf, sobald die Besitzverhältnisse durch Schachtelbeteiligungen und Kreisverflechtungen nicht mehr klar zuzuweisen sind oder Aktienanteile durch Dritte vertreten werden. Für den Bereich der Verfügungsrechte lassen sich zwar formalrechtliche Bestimmungen finden, doch diese Abgrenzung von Zuständigkeiten und Verantwortungsbereichen muss von der in den Unternehmen praktizierten Ebene deutlich differenziert werden. Die im Aktienrecht vorgesehene Trennung zwischen dem für das operative Tagesgeschäft zuständigen Vorstand, dem die Geschäftsführung kontrollierenden Aufsichtsrat und der für die gesellschaftsrechtlichen Änderungen zuständigen Generalversammlung hatte in Anbetracht vieler Eigentümerunternehmer, die sich nicht auf eine unternehmerische Funktion einschränken lassen wollten,

16 Vgl. Reitmayer, Ansatz, hier S. 54-56. Vgl. zum Konzept der Pfadabhängigkeit: Abelshauser, Produktionsregime, S. 516-520; Arthur, Path Dependence; Beyer, Pfadabhängigkeit; Berghoff, Ansätze, hier S. 24; Fear, Learning, hier S. 163-171.

17 Vgl. Borchardt, Property Rights-Ansatz; Casson, Information; Casson, Leadership, S. 47-82; Gäfgen, Property Rights; Göbel, Institutionenökonomik, S. 66-128; Hart/Moore, Property Rights; Hilb, Corporate Governance, S. 33-50; Richter/Furubotn, Institutionenökonomik, S. 87-312; Wischermann, Property Rights-Ansatz. Vgl. zur Unterscheidung des *principal-agent-* und des *property-rights*-Ansatzes sowie zum Plädoyer einer Kombination derselben: Reckendrees, Property-Rights-Ansatz, besonders S. 288.

und des Fortbestands von Familienunternehmen im Kleid einer neuen Gesellschaftsform oftmals nur wenig mit der tatsächlich praktizierten Unternehmensführung gemein. Der Aufsichtsrat konnte nicht nur formalrechtlich über die (Nicht-)Bewilligung von Investitionsanträgen auf die Profitstrategie des Unternehmens einwirken, in vielen Fällen hatten die vom Kontrollorgan eingesetzten Vorstände auch im operativen Geschäft den Anweisungen der Eigentümer Folge zu leisten.[18] Die durch die juristischen Spielregeln festgelegten, formalen Organisationsstrukturen unterschieden sich regelmäßig von den tatsächlichen Entscheidungsprozessen. Durch die ausschließliche Darstellung der rechtlichen Kompetenzen blieben die Unternehmen für die Forschung weitgehend eine *black box*. Weder verhielten sich die Unternehmen als reine Gewinnmaximierungsorganisationen, noch vermag die Theorie des *homo oeconomicus* den Unternehmer hinreichend zu erklären. Durch die Betrachtung der *corporate governance* können die Unternehmen im Feld ökonomischer Organisationen und Institutionen verordnet und die Handlungsspielräume der Unternehmensakteure erfasst werden. Viele Entscheidungen im Unternehmen stellen sich dann weniger als rein rationale Optimierungsprobleme dar, vielmehr können sie als Aushandlungsprozesse widerstrebender Interessen von Individuen und Gruppen interpretiert werden.[19]

Die verschiedenen *stakeholder* treten hierbei als Anspruchsberechtigte mit unterschiedlichen Mitsprachekompetenzen gegenüber dem Unternehmen auf. Unter der Gruppe der *stakeholder* sind im unternehmensexternen Bereich sowohl Kunden und Lieferanten als auch Gläubiger und der Staat zu subsumieren. Im Unterschied hierzu treten interne *stakeholder* in Form angestellter Manager oder Arbeitnehmer innerhalb der Unternehmensorganisation mit ihren Forderungen und Wünschen auf. Hiervon lassen sich die über ihr Eigentum qualifizierten *shareholder* trennen, die aufgrund ihres ökonomischen Kapitals Einfluss auf die Unternehmensführung ausüben und traditionell auf der Generalversammlung und im Aufsichtsrat vertreten sind.[20] Die Struktur der jeweiligen Unternehmensfinanzierung ist eine wesentliche Bestimmungsgröße zur Einordnung des *corporate- governance*-Systems, da der Anteil von Eigen- und Fremdkapital essenzielle Auswirkungen auf die Unternehmenskontrolle hat. Gleichzeitig kommt der Eigentumsverteilung eine ausschlaggebende Bedeutung zu, denn sie wirkt sich maßgeblich auf die tatsächlichen Kontrollmechanismen und Kommunika-

18 Vgl. Bähr, Corporate Governance; Horn, Unternehmensorganisation; Kocka, Unternehmer, S. 110-129; Priemel, Flick, S. 19-20. Vgl. zur Abgrenzung des Familienunternehmens von anderen Gesellschaftsformen: Colli, History, S. 8-22.

19 Vgl. Reckendrees, Property-Rights-Ansatz, hier S. 272-276; Reitmayer, Ansatz, hier S. 54-56.

20 Vgl. Bähr, Corporate Governance, hier S. 61-64; Erker, Untersuchungsansatz, hier S. 30-31; Göbel, Institutionenökonomik, S. 372-373; Lorentz/Erker, Chemie, S. 14. Vgl. für eine genauere Darstellung zum Staat als *stakeholder* des Unternehmens: Priemel, Flick, S. 22-24, sowie grundlegend zur Wirtschaftsordnung: Ambrosius, Wirtschaftsordnung.

tionsstrukturen des Unternehmens aus. Zwar gilt hier grundsätzlich das Prinzip, dass die Position des Vorstands (*agent*) mit zunehmender Streuung des Aktienkapitals gegenüber den Anteilsinhabern (*principal*) gestärkt wird, doch müssen diese Annahmen im Fall von Familienunternehmen wie der GHH mit vielen Aktionären einer Familie gesondert überprüft werden. Es stellt sich die Frage, inwieweit die Eigentümerfamilie zu kollektivem Handeln fähig war. Wenn sämtliche gesellschaftsrechtlichen Entscheidungen in einen kleinen Familienkreis verlagert werden können und somit also eine Instanz aufseiten der Eigentümer besteht, welche die erforderliche Koordinationsleistung erbringt, so muss sich aus der betreffenden Eigentumsverteilung nicht zwangsläufig ein Machtzuwachs des Vorstands ergeben. Diese Überlegungen werden in der Studie in doppelter Hinsicht zur Anwendung kommen. Zum einen werden die hier skizzierten Ausführungen zur Untersuchung des GHH-Mutterunternehmens – mit der Eigentümerfamilie Haniel – herangezogen, zum anderen müssen diese Erwägungen aber auch bei der Darstellung des Verhältnisses der Tochtergesellschaften Berücksichtigung finden, bei denen Reusch als Vertreter des institutionellen Mehrheitsaktionärs auftrat.[21]

Der schwindende Einfluss der Anteilsinhaber gegenüber der aufstrebenden Gruppe professionell agierender Manager, die sogenannte *managerial revolution* sowie die damit verbundene Trennung von Eigentum und Kontrolle, wurde besonders in den Untersuchungen Alfred Chandlers zur Herausbildung neuer Organisationsformen bei amerikanischen Großunternehmen am Ausgang des 19. Jahrhunderts festgestellt. Bei seinen Überlegungen zu den Bedingungen des Aufstiegs und des Erfolgs industrieller Großunternehmen machte er zunächst unterschiedliche Expansionsstrategien aus – den Ausbau bestehender Kapazitäten, die geografische Ausbreitung sowie die vertikale Integration und Diversifikation der Produktlinien –, die auf organisatorischer Ebene von der Verwaltung eines Ein-Produkt-Unternehmens zu einer multidivisionalen und dezentralen Unternehmensstruktur führten. Der zunehmende Kapitalbedarf und das Rekrutierungsproblem ließen den Einfluss der lange dominanten Familien zurückgehen und ermöglichten den Übergang der Familien- und Entrepreneurunternehmen zu den von Managern geführten Großunternehmen. Die Familien verloren die Kontrolle über die Unternehmen. Zugleich wurden bisher auf dem Markt erbrachte Transaktionen nun in die Großorganisationen der Unternehmen internalisiert. Der Bedeutungsverlust familiärer Beziehungen ging mit der Entstehung einer fachspezifischen Ausbildung einher und führte letztlich zur Etablierung der Managerherrschaft. Die familiengeführten Unternehmen waren der multidivisionalen, von Managern geführten Unternehmensstruktur aufgrund ihrer geringeren Steuerungs- und Überwachungsleistung unterlegen. Die vollständige Fusion zusammengeschlossener Betriebe war eine Bedingung für den Erfolg des Wachstums und die Ausnutzung der *economies of*

21 Vgl. Erker, Untersuchungsansatz, hier S. 30-31; Göbel, Institutionenökonomik, S. 216-259; Lorentz/Erker, Chemie, S. 14; Priemel, Flick, S. 20.

scale. Im Unterschied zu den *economies of scale*, die Größen- und Skalenvorteile umfassen, beschreiben die *economies of scope* den Verbundvorteil von Synergieeffekten und begründen damit die Existenz von Mehrproduktunternehmen.[22]

Angesichts des Fortbestands von Familienunternehmen bis ins 20. Jahrhundert – besonders im Falle Deutschlands – modifizierte Chandler zwar seine eindimensionale These: Er gestand Familienunternehmen eine länger anhaltende Wettbewerbsfähigkeit zu, falls sie sich durch die Übernahme neuer Organisationsstrukturen und managerieller Praktiken dem Entwicklungsprozess anpassen würden. Gleichwohl hielt er grundsätzlich an seiner Einschätzung hinsichtlich der organisatorischen Konsequenzen expandierender Großunternehmen fest.[23] In ähnlicher Form sieht auch Jürgen Kocka den Großteil der deutschen Unternehmen im Kaiserreich noch dem Typus des Entrepreneurunternehmens verhaftet. Im Rahmen der Konzernbildung in den 1920er Jahren bildete sich die Struktur eines hoch diversifizierten, funktional integrierten, aber dezentral organisierten, multidivisionalen Unternehmens heraus. Dessen Unternehmensleiter verständigten sich indirekt miteinander und trugen auf diese Weise zu einer im Vergleich zu den angelsächsischen Ländern höheren Abstimmung der grundsätzlich in Konkurrenz zueinander stehenden Unternehmen bei. Während sich Chandler zufolge in den USA ein *Konkurrenzkapitalismus* herauskristallisierte, dessen Prinzip des freien Wettbewerbs durch die Antitrustgesetzgebung am Ende des 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts unterstrichen wurde, entwickelte sich in Deutschland ein durch verschiedene marktregulierende Institutionen geprägter *Organisierter* oder *Kooperativer Kapitalismus*, dessen spezifischer Vorteil in der Kooperationsbereitschaft der Wirtschaftsakteure und der Senkung interinstitutioneller Transaktionskosten gesehen werden kann.[24]

22 Vgl. Chandler, Strategy; Chandler, Visible Hand; Chandler/Daems, Administrative Coordination; Daems/Wee, Managerial Capitalism. Siehe zum deutschen Fall mit ähnlicher Argumentation: Kocka, Industrielles Management; Kocka, Unternehmensverwaltung; Kocka, Family; Kocka, Großunternehmen. Vgl. auch Dyas/Thanheiser, Enterprise; Kaelble, Family Enterprise; Kaelble, Managerial Enterprise; Pohl, Organisation; Siegrist, Familienbetrieb. Die Trennung von Eigentum und Kontrolle wurde bereits von Adolf Berle und Gardiner Means thematisiert. Vgl. Berle/Means, Modern Corporation.

23 Vgl. Chandler, Scale and Scope. Vgl. kritisch dazu Kleinschmidt/Welskopp, Auseinandersetzung, sowie ferner Hannah, Family Firm; Sachse, Familienunternehmen; Sluyterman/Winkelman, Family Firm. Die Rekrutierung von Familienmitgliedern musste sich nicht nachteilig auswirken, da hier Vertrauensverhältnisse auf die nächste Generation übertragen werden konnten. Vgl. Colli, History, S. 65-72. Kim Priemel weist überzeugend nach, dass die bei Chandler aufgeführten Unternehmensformen keineswegs linear aufeinanderfolgende Entwicklungsstadien darstellen, sondern teilkongruente und alternative Typen sind, die parallel nebeneinander bestehen können. Vgl. Priemel, Typologie, besonders S. 139-145.

24 Vgl. Abelshauser, Kulturkampf; Berghahn/Vitols, Kapitalismus; Chandler, Scale and Scope; Kocka, Unternehmer, S. 88-129; Kocka, Management in der Industrialisierung, besonders S. 148-149; Kocka, Entrepreneurship; Windolf, Unternehmensverflechtung; Winkler, Organisierter Kapitalismus.

Auch wenn das Aufkommen unterschiedlicher Kapitalismustypen hier nicht in Abrede gestellt werden soll, so haben einige jüngere Studien doch auf die Vereinbarkeit familiärer und personaler Beziehungsmuster verwiesen.[25] Als Beispiel der deutschen Eisen- und Stahlindustrie hat vor allem Jeffrey Fear anhand des Thyssen-Konzerns aufgezeigt, wie eine Balance zwischen einer für die Sicherstellung der eigenverantwortlichen Leitung des Einzelbetriebs erforderlichen Dezentralisierung und einer für die Führung eines Gesamtkonzerns bedingten Zentralisierung hergestellt werden konnte.[26] Daneben hat Kim Priemel hinsichtlich des Flick-Konzerns auf die Bedeutung persönlicher Kontrollbeziehungen verwiesen. Obwohl der Konzern von Friedrich Flick in den 1930er Jahren eine begrenzt dezentrale Holding-Struktur annahm, bediente dieser sich verschiedener Kontrollmedien, um den Konzern zentral überwachen und steuern zu können.[27] Die Frage der Vereinbarkeit von einem im Besitz einer Eigentümerfamilie befindlichen Familienunternehmen und der Durchsetzung managerieller Steuerungs- und Kontrollverfahren wird auch bei der vorliegenden Untersuchung von zentraler Bedeutung sein. Nach Paul Erker bietet sich der *corporate-governance*-Ansatz besonders gut dazu an, die Stärken und Schwächen des Familienunternehmens als betriebliches Organisationsmodell herauszuarbeiten, da die Stabilität der *corporate-governance*-Strukturen ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Familienunternehmen sei.[28] Das durch die Trennung von Eigentum und Kontrolle erzeugte Spannungsfeld wird im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Reusch und den Mitgliedern der Familie Haniel zu analysieren sein. Aus der Perspektive der *corporate governance* ist erstens danach zu fragen, inwieweit Reusch seine Vorstellungen einer Profitstrategie gegenüber den Eigentümern sowie den übrigen Führungskräften durchsetzen konnte; wo er zweitens die internen Kontroll- und Lenkungsstrukturen in der Bandbreite von autokratischer Zentralisierung und kompetenzdelegierender Dezentralisierung verordnete; und inwiefern die GHH angesichts der ökonomischen Ausnahmephasen in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts drittens als Familienunternehmen erhalten bleiben konnte. Konnte Reusch die durch den Wandel der sozialen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erforderlichen Änderungen im Unternehmen realisieren, oder schwächte das Festhalten an überkommenen – aber

25 Vgl. Brown/Rose, Entrepreneurship; Chadeau, Family Firm; Church, Family Firm; Colli, History; Colli/Rose, Family Business; Gehlen, Familienunternehmen; Hilger, Familienunternehmen; James, Familienunternehmen; James, Continuities, hier S. 128-129; Jones/Rose, Family Capitalism; Schäfer, Sachsen; Schäfer, Wirtschaftsgeschichte.

26 Vgl. Fear, Institutionalization, besonders S. 49-71, 97-117, 128-136, 163-174, 200-217, 229-240, 320-326; Fear, Organizing Control, besonders S. 295-304, 311-316, 324-336, 431-477, 511-517.

27 Vgl. Priemel, Flick, besonders S. 772-780.

28 Vgl. Erker, Untersuchungsansatz, hier S. 44-45. Vgl. dazu auch Casson, Leadership, S. 197-235.

in der Pfadabhängigkeit des Familienunternehmens begründeten – Unternehmensstrategien die Wettbewerbsposition der GHH?[29]

Koordination und Steuerung über Kommunikationsnetzwerke: Das Unternehmen darf nicht nur als Akteur im Feld mit anderen Organisationen und Institutionen gesehen werden, es ist zugleich immer selbst Feld sozialer Interaktionen, auf dem grundlegende Normen und Praktiken vermittelt werden und eine Vielzahl von Relationen zwischen Individuen bestehen. Der dieser Studie zugrunde liegende Ansatz wird deshalb nicht nur das institutionelle Gefüge der Unternehmenskontrolle erfassen, vielmehr wird auch das operative »*system in action*« dargestellt.[30] Das Unternehmen wird als sozialer Ort aufgefasst, der von einem Beziehungsnetz konfligierender Interessen von Individuen und Gruppen durchzogen ist. Die Akteure dieser sozialen Organisation besitzen dabei gewisse Verfügungs-, Eigentums- und Handlungsrechte, aus denen sich bestimmte Loyalitäts- und Machtbeziehungen ergeben. Geschichtswissenschaftliche Forschungen zur Unternehmensstruktur dürfen nicht bei der Analyse formaler Entscheidungsstrukturen haltmachen, sondern müssen konkrete (auch ungeschriebene) Entscheidungsprozesse hinterfragen und diese unter Einbeziehung individueller Handlungsmotivationen und -spielräume darstellen, um zweckorientierte Vereinfachungen zu vermeiden und zu einem genaueren Abbild der realen *corporate-governance*-Strukturen zu gelangen. Zugleich darf jedoch der eigentliche Zweck des Unternehmens, die Sicherung des wirtschaftlichen Überlebens und die Erwirtschaftung von Gewinnen, nicht aus den Augen verloren werden.[31]

Die Umsetzung der in der Hand verschiedener Unternehmensakteure befindlichen Verfügungsrechte zur Steuerung und Kontrolle des Unternehmens hängt wesentlich von der Effizienz der Informations- und Kommunikationswege ab. Auch wenn der Besitz ökonomischen Kapitals den Eigentümern ein grundsätzliches Recht zur Machtverteilung im Unternehmen zugesteht, so kann aus dem Rückzug derselben von der operativen Ebene und aus dem damit einhergehenden Informationsverlust gegenüber dem professionellen Management ein deutlich höheres Machtpotenzial des eingesetzten Vorstands erwachsen. Zwar steht den Inhabern eines konzentrierten Aktienkapitals – in der Hand weniger Akti-

29 Vgl. Priemel, Flick, S. 22. Nach Andrea Colli wird der Erfolg von Familienunternehmen gerade in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit sichtbar. Vgl. Colli, History, S. 37-38, 58.

30 Vgl. Berghoff, Ansätze, hier S. 19; Erker, Untersuchungsansatz, hier S. 44 [Zitat].

31 Vgl. Reckendrees, Property-Rights-Ansatz, hier S. 276-277, 281-282, 288; Reitmayer, Ansatz, hier S. 55-56. Toni Pierenkemper und Peter Borscheid plädieren bei der Untersuchung des inneren Handlungszusammenhangs für die Heranziehung ökonomischer Methoden, während Manfred Pohl sich für eine Erweiterung der Unternehmensgeschichte ausspricht. Vgl. zu der bereits vielfach zitierten Diskussion: Borscheid, Unternehmensgeschichte; Pierenkemper, Unternehmensgeschichtsschreibung; Pierenkemper, Sechs Thesen; Pohl, Weihrauch; Tilly, Wirtschaftsgeschichte.

onäre oder eine Familie – die Möglichkeit offen, selbst als Mitglied in den Vorstand einzutreten oder zumindest einen Sitz im Aufsichtsrat oder in einem anderen informellen Leitungsgremium einzunehmen, doch stellt sich dabei zum einen die Frage, inwieweit der betreffende Aktionär zur Führung eines industriellen Großunternehmens geeignet ist (Rekrutierungsproblem), zum anderen ist hierzu die prinzipielle Bereitschaft der Anteilseigner zur Übernahme solcher Aufgaben erforderlich. Bei der GHH hatte die Familie Haniel schon im 19. Jahrhundert einem professionellen Management das operative Tagesgeschäft übertragen. Dadurch wurden weniger die Eigentümer, die sich auf die Überwachung und Kontrolle des Mutterunternehmens konzentrierten, als der von Reusch angeführte GHH-Vorstand mit der Frage einer zentralisierten oder einer dezentralisierten Unternehmensführung konfrontiert. Bei der GHH mussten deshalb, wie bei vielen in der Montanbranche seit dem Ausgang des 19. Jahrhunderts entstehenden integrierten Konzernen, zwei zentrale Entscheidungen getroffen werden: Erstens musste in einem Aushandlungsprozess verschiedener Unternehmensakteure oder aufgrund hinreichender Machtbefugnisse eines einzelnen Akteurs eine Profitstrategie – im Zusammenhang mit einer Entscheidung für eine vertikale oder horizontale Integration – für das Unternehmen festgelegt werden. Auch wenn Optimierungsprobleme hierbei eine Rolle spielten, so sind die Entscheidungen doch eher als Aushandlungsprozess einander widerstrebender Interessen zu interpretieren. Zweitens musste danach ein Entschluss gefasst werden, auf welche Weise die Unternehmensstrategie durch Anpassung der internen Informationskanäle und Steuerungsmedien umgesetzt werden sollte. Auch wenn dem Unternehmer Reusch als Vorstandsvorsitzendem dabei eine maßgebliche Rolle zukam, so nahm die Komplexität der Produktions-, Finanz- und Marktbeziehungen seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert doch in einem solch erheblichen Maß zu, dass eine effiziente Lenkung und Kontrolle der teilweise weit voneinander entfernten Tochtergesellschaften nicht mit den Koordinationsinstrumenten des Ein-Produkt-Unternehmens möglich war.[32]

Obwohl Reusch nicht das finanzielle Risiko des Unternehmens trug, kann man ihn durchaus als Unternehmer bezeichnen, da er ausschlaggebenden Einfluss auf die strategischen Entscheidungen nahm und hinreichende Weisungskompetenzen besaß. In der Analyse der *corporate-governance*-Strukturen werden somit die Binnenfunktionen des Unternehmers in den Mittelpunkt gestellt. Die Außenfunktionen des Unternehmers werden hingegen nur herangezogen, sofern sich daraus unmittelbare oder mittelbare Implikationen für die *corporate governance* ergeben, deren Ansatz die Berücksichtigung von Außenbeziehungen explizit zulässt.[33] Gleichzeitig hat sich nicht nur in der Unternehmensge-

32 Vgl. Bähr, Corporate Governance, hier S. 64; Priemel, Flick, S. 20-21; Reckendrees, Property-Rights-Ansatz, hier S. 275-276.

33 Vgl. Berghoff, Unternehmensgeschichte, S. 39-41; Casson, Unternehmer; Casson, Entrepreneur; Erker, Business History, hier S. 590; Erker, Untersuchungsansatz, hier S. 29-31, 45; Gehlen, Silverberg, besonders S. 24-41; Redlich, Unternehmer, besonders S. 95-109, 132-152.

schichte die Erkenntnis durchgesetzt, dass das Diktum »Große Männer machen Geschichte« nicht aufrechtzuerhalten ist. Weder können die Unternehmer losgelöst von der Entwicklung der modernen Industriegesellschaft Entscheidungen treffen, noch sind sie in ihrem Handeln innerhalb des Unternehmens auf sich alleine gestellt, sondern stets in soziale Beziehungsstrukturen eingebunden, die den Handlungsspielraum der Akteure gleichzeitig eröffnen und limitieren.[34] Dabei muss immer ein gewisses Maß an Vertrauen bestehen, um soziales Handeln überhaupt möglich zu machen. Die Individuen sind sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens in soziale Netzwerke eingebettet, die bei der Durchsetzung bestimmter Ziele fördernd oder hemmend wirken können.[35] Die Realisierung einer von den Eigentümern oder dem Vorstand erdachten Profitstrategie und der Aufbau damit verbundener Lenkungs- und Kontrollstrukturen müssen demzufolge über die sozialen Beziehungsstrukturen erfolgen. Am Beispiel der GHH wird deshalb untersucht, ob die Unternehmensführung und -kontrolle auf den im institutionellen Gefüge der Unternehmensorganisation vorgesehenen Bahnen verlaufen sind, oder ob essenzielle Entscheidungen vielmehr durch das ego-zentrierte Netzwerk Reuschs erklärt werden können, dessen Ordnung nicht notwendig kongruent zur hierarchisch gegliederten Unternehmensstruktur zu sein braucht. Auch wenn zwischen seinem persönlichen Netzwerk und der offiziellen personellen Struktur der Aktiengesellschaft (laut Satzung oder Organigramm) durchaus Übereinstimmungen möglich sind, so können der gesamte Handlungsspielraum und damit die Bewertung seiner Entscheidungen nicht durch einen reduktionistischen Blick auf die Organisationsstruktur dargestellt werden, sondern bedürfen der qualitativen Hinzuziehung des relationalen Netzwerkes.[36]

Die historische Netzwerkforschung bietet hier mit ihren methodisch ausdifferenzierten Parametern einen umfangreichen Pool von Begriffen und Analyseelementen.[37] Die in den letzten Jahren in verschiedenen Disziplinen zu konstatie-

34 Insgesamt unterscheidet sich die vorliegende Studie insbesondere von (älteren) biografischen Ansätzen, die nur individuelle Veränderungen des Protagonisten berücksichtigen, den Wandel der sozialen, wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Systeme aber ausklammern. Gleichzeitig ergeben sich aufgrund der Fokussierung auf einen Akteur jedoch Anknüpfungspunkte zu neueren (Unternehmer-)Biografien. Vgl. Berlepsch, Wiederentdeckung; Bourdieu, Illusion; Gestrich, Biographieforschung, hier besonders S. 17, 21; Hähner, Historische Biographik; Hesse, Unternehmensgeschichte; Markus, Erinnerungen; Pfister/Plumpe, Einleitung, hier besonders S. 10; Treue, Biographie.

35 Vgl. Grabher, Interfirm Relations; Granovetter, Economic Action; Mahnkopf, Beziehungsnetzwerke. Vgl. zum Zusammenhang von Familienunternehmen und Netzwerken auch die Studie von Cookson, Family Firms.

36 Vgl. Allmendinger/Hinz, Perspektiven; Welskopp, Misstrauen, hier S. 224.

37 Vgl. zur Einführung in die soziale Netzwerkanalyse: Degenne/Forsé, Réseaux Sociaux; Jansen, Netzwerkanalyse; Scott, Social Network Analysis; Scott, Social Networks; Trappmann/Hummell/Sodeur, Netzwerke; Wasserman/Faust, Social Network Analysis.

rende Netzwerkeuphorie hat zu einer Weiterentwicklung netzwerktheoretischer Überlegungen geführt, zugleich aber auch eine immense Ausdehnung des Netzwerkbegriffs mit sich gebracht, bei der höchst unterschiedliche Grundannahmen und Argumentationsfiguren der Netzwerktheorie entfaltet wurden. Viele historische Untersuchungen zu sozialen Netzwerken griffen auf bestimmte Teilaspekte und Einzelverfahren netzwerktheoretischer Überlegungen zurück, ohne eine Netzwerkanalyse im streng sozialwissenschaftlichen Sinn zu betreiben.[38] Im Bereich der Unternehmensgeschichte ist einerseits danach zu fragen, inwieweit netzwerkförmige Beziehungsmuster für die gegebenen Problemlagen einen angemessenen Steuerungsmodus zur Verfügung stellen. Andererseits liegt ein wesentliches Erkenntnisinteresse darin, die Fähigkeit der Netzwerkakteure zur Mobilisierung der innerhalb eines Netzwerks zirkulierenden Ressourcen zu erfassen, um auf diese Weise einen Raum für mögliche Handlungsformen individueller und kollektiver Akteure darstellen zu können. Im Unterschied zu älteren Formen der Biografie oder der reinen Institutionengeschichte werden die Akteure beim vorliegenden Ansatz somit in die sozialen, kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Kontexte eingebettet.[39] Bei der Untersuchung der *corporate governance* werden die netzwerkanalytischen Überlegungen dabei nicht nur im streng sozialwissenschaftlichen Sinne verwandt, vielmehr dienen sie als theoretischer Ausgangspunkt zur Beschreibung von Akteuren, die in verschiedenen Handlungskontexten eingebettet sind und in Beziehung zueinander stehen. Zwischen den Netzwerkakteuren und ihrem Handlungsumfeld besteht immer ein interdependentes Verhältnis gegenseitiger Beeinflussung. Während sich soziales Handeln bereits bei Max Weber grundsätzlich auf das Verhalten anderer Akteure bezieht und damit die Idee eines isolierten Individuums innerhalb einer Gemeinschaft – wie es insbesondere das Ideal des *homo oeconomicus* vorsieht – verwirft, bezieht das *Netzwerkhandeln* nicht nur die *alteri* und deren Verhalten in die Untersuchung des *ego* mit ein, sondern berücksichtigt auch die strukturelle Komponente der zwischen ihnen verlaufenden Netzwerkbeziehungen. Das Handeln in Netzwerken ist demzufolge stets auf andere Akteure und deren strukturelle Einbettung bezogen.[40]

Der zur Koordination und Kontrolle eines Unternehmens erforderliche Aufbau und Erhalt eines effizienten und leistungsfähigen Informations- und Kommunikationssystems ist durchweg auf das möglichst reibungslose Zusammen-

38 Vgl. für einen Überblick zu den Leitfragen und Themenfeldern historischer Netzwerkforschung: Reitmayer/Marx, Netzwerkansätze. Vgl. als Anwendungsbeispiel auch die Überlegungen bei: Münzel, Emigration, besonders S. 29-68.

39 Vgl. Gestrich, Biographieforschung, hier besonders S. 18-20; Hirsch-Kreinsen, Wirtschafts- und Industriesoziologie, S. 115-128; Klein, Handbuch Biographie; Pfister/Plumpe, Einleitung, hier S. 10

40 Vgl. zum sozialen Handeln bei Max Weber: Swedberg, Max Weber, S. 22-36; Weber, Wirtschaft, S. 11-30. Bernhard Gotto greift den Begriff des »systematischen Netzwerkhandelns« auf und sieht darin eine Grundvoraussetzung für den geschäftlichen Erfolg Flicks. Vgl. Gotto, Information, hier S. 228.

spiel mehrerer Akteure angewiesen. Das Verschweigen oder Zurückhalten von Informationen würde automatisch zu einem Kontrollverlust der Unternehmensspitze führen.[41] Der Aufbau verlässlicher Kommunikationskanäle reduziert dabei – aus institutionenökonomischer Sicht – nicht nur die innerhalb des Unternehmens anfallenden Informations-, Kontroll- und Durchsetzungskosten, sondern dient dem Unternehmer auch als Lenkungs- und Steuerungsinstrument.[42] Aus diesem Grund ist danach zu fragen, wie Reusch innerhalb eines geografisch und produktionstechnisch breit gestreuten Konzerns dem drohenden Informationsdefizit begegnete und welche kommunikativen Standardisierungen und Routinen er zur Sicherung der Herrschafts- und Kontrollstrukturen im Unternehmen implementierte.

Die Untersuchung ego-zentrierter Netzwerke kann typische Beziehungsmuster des jeweiligen Protagonisten erfassen und den multiplexen Netzwerkbeziehungen besondere Aufmerksamkeit widmen. Zwar ist eine Analyse von Cliquen, Positionen und Rollenverflechtungen – wie bei Gesamtnetzwerken – hier kaum oder nur durch die Hinzuziehung weiterer *alteri*-Beziehungen möglich, doch erlaubt der relationale Ansatz die gleichzeitige Untersuchung mehrerer Beziehungstypen und -stärken sowie die Überlappung verschiedener relationsspezifischer Netzwerke.[43] Gleichzeitig sind viele – nicht nur historische – Netzwerkanalysen statisch angelegt und betrachten lediglich eine singuläre Netzwerkkonfiguration zu einem bestimmten Zeitpunkt, wodurch der Aussagewert gemindert und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse erschwert wird. Um dem zu entgehen, wird der Dynamik und Evolution von Netzwerken ein größerer Stellenwert eingeräumt und die Entwicklung bestimmter Beziehungsstrukturen im Längsschnitt analysiert.[44] Dabei muss davon ausgegangen werden, dass nicht nur die Zahl der Akteure über den Zeitverlauf variiert, sondern sich auch Beziehungen zwischen denselben Personen durch den Austausch von Ressourcen oder durch externe Effekte wandeln können. Als Datengrundlage für das geschäftsinterne, ego-zentrierte Netzwerk Reuschs dienten seine schriftlichen Korrespondenzen mit den Aufsichtsratsmitgliedern, den Aktionären, den Vorstandsmitgliedern und leitenden Beamten, den verschiedenen GHH-Abteilungen sowie den GHH-Tochterunternehmen in mehreren Stichjahren. Da eine komplette Auswertung des Bestands nicht möglich war, wurden in den Stichjahren 1912, 1916, 1920, 1924, 1928, 1932, 1936, 1940 und 1944 jeweils die ersten drei Monate erfasst und in eine Personen-Kategorien-Matrix überführt.[45] Hier-

41 Vgl. Jansen, Netzwerkanalyse, S. 129-137, 163-192; Lamoreaux/Raff, Coordination and Information.

42 Vgl. Berghoff, Einführung.

43 Vgl. Diaz-Bone, Netzwerkanalyse, S. 39-85; Jansen, Netzwerkanalyse, S. 79-87.

44 Vgl. Doreian/Stokman, Social Networks; Lazega/Mounier/Snijders, Réseaux Sociaux; Morath, Interorganisationale Netzwerke, S. 38-45.

45 Folgende Teilbestände im RWWA wurden hierzu ausgezählt: RWWA 130-300193000 bis RWWA 130-300193024 sowie RWWA 130-4001012000 bis RWWA 130-4001012024. Von den 624 Akten in diesen Teilbeständen musste der Briefwechsel in 335 Akten gezählt

bei wurde der Briefwechsel nicht nur quantitativ aufgenommen, vielmehr wurden die Briefe in zehn verschiedene Kategorien eingeordnet, um einen in qualitativer Hinsicht bewertenden Blick auf das Netzwerkhandeln zu ermöglichen.[46] Auch wenn einiges mündlich kommuniziert wurde, so wurden doch in der Regel alle bedeutsamen Angelegenheiten schriftlich festgehalten, und spätestens seit dem Ausbau des Unternehmens, mit dem die häufige Abwesenheit Reuschs von Oberhausen einherging, waren auch die Direktoren am Stammsitz dazu gezwungen, mit ihm in schriftlicher Form zu kommunizieren. Der Schriftwechsel spiegelt sowohl die wesentlichen inhaltlichen Aspekte der Unternehmensentwicklung wider als auch die Art und Weise, auf die Reusch das Unternehmen zu einem mehrgliedrigen Konzern ausbaute. In diesem Kontext dient die Analyse der Netzwerkbeziehungen und der darin zirkulierenden Ressourcen der Darstellung der unternehmensinternen *corporate-governance*-Strukturen und kann die tatsächlichen Lenkungs- und Kontrollbeziehungen genauer abbilden als eine ausschließlich an den offiziellen Kompetenzzuweisungen orientierte Institutionengeschichte.

Soziales Kapital und Vertrauen: Ebenso wie die Grenze zwischen interner und externer Kommunikation bei Unternehmen kaum trennscharf zu ziehen ist, überschneiden sich auch die internen und externen Netzwerke der Unternehmensakteure. Neben dem unternehmensinternen Netzwerk existiert ein soziales Netzwerk im Markt, durch welches Markttransaktionen in soziale Beziehungen eingebettet sind, sowie ein über die Mitgliedschaften in Vorständen und Aufsichtsräten aufgespanntes Inter-Organisations-Netzwerk, in dem weitere Formen der Interaktion und des Tauschs stattfinden.[47] Dies bedeutet zugleich, dass die erfolgreiche wie die nicht gelungene Mobilisierung von Ressourcen nicht an den Grenzen der Organisation, in diesem Fall des Unternehmens, haltmacht, sondern immer auch Auswirkungen auf die Chancen und Handlungszwänge in anderen Handlungsfeldern hat. Es besteht somit ein Zusammenhang zwischen dem ökonomischen Erfolg des Unternehmens, dem Ansehen und Prestige des für diese Entwicklung verantwortlich gemachten Unternehmers innerhalb der deutschen Wirtschaftselite und der Autorität des Konzernleiters in der Unternehmensorganisation selbst. Vor dem Hintergrund dieser Dreieckskonstellation

werden; bei den übrigen Akten lag die Laufzeit außerhalb der Stichjahre (219) oder es befand sich keine Korrespondenz in der jeweiligen Akte (69); eine Akte (RWWA 130-4001012003/17) war im Bestand des RWWA nicht auffindbar. Teilweise sind im Nachlass nur die ausgehenden Briefe erhalten. Vgl. hierzu Erlhofer, Missing Data; Stork/Richards, Nonrespondents.

46 Vgl. für eine Auflistung der Kategorien die »Strukturdaten« im Anhang.

47 Vgl. Berghoff, Einführung, hier S. 169. Vgl. zur Unterscheidung von Markt-, Öffentlichkeits-, Produkt- und unternehmensinterner Kommunikation: Wischermann, Geschichte der Unternehmenskommunikation, hier S. 33-35; Wischermann, Unternehmenskultur, hier S. 35-37.

ist danach zu fragen, inwiefern Reusch sein soziales Kapital transferieren und in unterschiedlichen Beziehungskontexten nutzen konnte.

Der Begriff des Sozialkapitals entwickelte sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten zu einem zentralen analytischen Konzept der Sozialwissenschaften, das auch in der Politik- und Geschichtswissenschaft breite Anwendung fand. Da der Begriff jedoch – ähnlich wie der Netzwerkbegriff – oftmals in höchst unterschiedlichen Variationen und mit schwankenden Akzentuierungen verwendet wurde, verlor er deutlich an Schärfe. Die Vielschichtigkeit von Sozialkapital auf unterschiedlichen analytischen Ebenen und in diversen sozialen Zusammenhängen bewirkte eine Diffusität des Begriffs, die eine genauere Spezifizierung notwendig macht.[48] Während James Coleman eine funktionalistische Definition von Sozialkapital vorschlägt, welche die Wirkung von sozialen Strukturen besonders hervorhebt, unterscheidet Pierre Bourdieu zwischen unterschiedlichen Kapitalsorten, von denen besonders eine – das soziale Kapital – mit der Existenz sozialer Netzwerke verknüpft wird. Bei Coleman ergibt sich das Problem, dass Investitionen in Sozialkapital oftmals keinen spezifischen Zweck erfüllen und eine Differenzierung zwischen dem investierten Einsatz und den mit dem vorhandenen Sozialkapital verfolgten Zielen kaum noch möglich ist.[49] Im Unterschied dazu weist Ronald Burt auf die strukturelle Bedeutung von Sozialkapital hin, das heißt, es sei vor allem entscheidend, sich innerhalb eines Netzwerks strategisch zu positionieren.[50] Bourdieu bezeichnet Sozialkapital hingegen als die Gesamtheit von Ressourcen, die mit der Verfügung über ein stabiles Beziehungsnetz verbunden sind. Er unterscheidet ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital als komplementäre Ressourcen, die durch ihre intergenerationale Übertragung zur Reproduktion der Klassenstruktur und der damit verbundenen sozialen Ungleichheit genutzt würden. Während Sozialkapital oftmals auf der Makroebene als zentrale Kollektivressource zur Lösung gesellschaftlicher Probleme – aus institutionenökonomischer Perspektive also zur Reduzierung von Transaktionskosten – und zur Generierung von gesellschaftlicher Solidarität angesehen wird, hebt Bourdieu bei seiner Definition vor allem zwei Komponenten des sozialen Kapitals hervor: zum einen werde die Höhe des Sozialkapitals von der Größe des Netzwerks bestimmt, zum anderen sei die Masse des ökonomischen, kulturellen und symbolischen Kapitals der anderen Netzwerkmitglieder für das eigene soziale Kapital entscheidend. Strategische Investitionen in soziale Beziehungen zu einflussreichen Personen können somit wesentlich ertragreicher sein als Beziehungsarbeit zu Netzwerkmitgliedern der Peripherie. Darüber hinaus verweist Bourdieu auf die Möglichkeit zur wechselseitigen Transformation der verschiedenen Kapitalsorten.[51] Die Einbezie-

48 Vgl. Franzen/Freitag, Aktuelle Themen, hier S. 9; Lin, Social Structure; Lin, Network Theory, hier S. 3.

49 Vgl. Coleman, Social Capital; Coleman, Sozialtheorie.

50 Vgl. Burt, Structural Holes; Burt, Social Capital; Burt, Brokerage.

51 Vgl. Bourdieu, Kapital. Besonders das ökonomische Kapital ist mit bestimmten Verfügungsrechten verbunden und kann demzufolge mit dem *property-rights*-Ansatz zusammengebracht werden.

hung der von Bourdieu vorgeschlagenen Definition des Sozialkapitals als eine individuelle, an die Existenz eines Netzwerks geknüpfte Ressource ermöglicht ein besseres Verständnis für die sich wandelnden Beziehungsverflechtungen um Reusch. Dies gilt einerseits für seine unternehmensinternen Relationen zu anderen Unternehmensakteuren, andererseits aber ebenso für seine Verbindungen über die Grenzen der Unternehmensorganisation hinweg in den Bereich der Lobby- und Verbandsarbeit sowie auf das Gebiet intra- und intersektoraler Unternehmensverflechtungen. Die vielfältigen Formen der Zusammenarbeit zwischen den Eisen- und Stahlunternehmen sowie der rege informelle Kontakt der Industriellen untereinander weisen dabei auf das hohe gegenseitige Vertrauen innerhalb der Wirtschaftselite hin, obwohl sich hier ebenso Misstrauen und persönliche Feindschaften entwickeln konnten. Aus diesem Grund ist danach zu fragen, inwieweit Reusch die GHH durch die von ihm eingeschlagene Profitstrategie erfolgreich gegenüber den übrigen Konzernen positionieren und ob er das daraus erwachsene soziale Kapital zum Aufbau neuer (viel versprechender) Verbindungen nutzen konnte.[52]

Damit wurde bereits ein weiterer Begriff eingeführt, der eng mit den Konzepten des Netzwerks und des sozialen Kapitals verbunden ist: Vertrauen. Die Bildung von Vertrauen schafft nicht nur einen Raum für Kooperation und verringert die Reibungsverluste, sondern reduziert aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomik auch die Höhe der Transaktionskosten. Während Vertrauen grundlegend notwendig für gemeinsames Handeln und Kooperation ist, ermöglicht es im Unternehmen zudem den Abbau von funktionalen und/oder bürokratischen Kontrollformen und bindet die Akteure in die Handlungslogiken und Ordnungsstrukturen des Unternehmens ein.[53] Ferner können vertrauensvolle Beziehungen auf interorganisationaler Ebene zwischen verschiedenen Firmen aufgebaut werden, um gemeinsam auf dem Markt zu agieren oder strategische Allianzen einzugehen. Dabei agieren die Unternehmer vielfach in Netzwerken, die auf reziproken Vertrauensbeziehungen beruhen und durch den gegenseitigen Austausch von Informationen gekennzeichnet sind.[54] Im Unterschied zu den bereits oben beschriebenen, innerbetrieblichen Beziehungsstrukturen entstehen Netzwerke zwischen unterschiedlichen Unternehmen durch die gemeinsame Mitgliedschaft in Aufsichtsräten, wirtschaftlichen Verbänden

52 Vgl. Berghoff, Unternehmensgeschichte, S. 172-184; Erker, Business History, hier S. 570.

53 Vgl. Berghoff, Vertrauen; Bähr, Corporate Governance, hier S. 61; Erker, Business History, hier S. 590-591; Fiedler, Vertrauen; Fiedler, Verflechtungen; Fukuyama, Trust; Gambetta, Trust; Gilbert, Vertrauen; Loose/Sydow, Vertrauen und Ökonomie; Lorenz, Trust; Luhmann, Vertrauen; Preisendörfer, Vertrauen; Wischermann, Rahmenmodell. Nach Ronald Coase tritt die Ordnungsstruktur der Unternehmensorganisation nicht nur an die Stelle chaotischer Marktbeziehungen, vielmehr binden Unternehmen die Akteure in gemeinsame Handlungslogiken und Kontrollmechanismen ein und schaffen auf diese Weise Vertrauen. Vgl. Berghoff, Vertrauen, hier S. 70-71; Coase, Firm; Ricketts, Entrepreneurship, hier S. 49-52; Williamson/Winter, Firm.

54 Vgl. zur Reziprozität sozialer Beziehungen: Adloff/Mau, Reziprozität.

oder anderen Organisationen und bilden in der deutschen Wirtschaftskultur des Organisierten Kapitalismus neben Kartellen und Syndikaten eine weitere Institution des ökonomischen Aushandlungsprozesses, die durch eine hohe Selbstkoordination und Selbstverpflichtung gekennzeichnet ist.[55] Zwar werden die Außenbeziehungen des Unternehmens/Unternehmers bei der vorliegenden Arbeit nicht im Mittelpunkt stehen, doch können Veränderungen im Unternehmensaufbau, Umstrukturierungen der internen Entscheidungsabläufe und Herrschaftsverhältnisse sowie neue strategische Vorgaben oftmals nur durch Rückgriff auf die sozialen, wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen gedeutet werden. Es ist deshalb zu prüfen, inwiefern Reusch mithilfe seiner internen und externen Netzwerke zum einen die interne Struktur der GHH mit Blick auf die ausgegebene Profitstrategie im Sinne Chandlers – *structure follows strategy* – umgestalten und zum anderen den Konzern flexibel an das sich wandelnde wirtschaftliche Umfeld anpassen konnte.[56]

1.3. Forschungsstand

Die Ausweitung des Theorieangebots im Bereich der Unternehmensgeschichte in den letzten fünfzehn Jahren ging mit einer erheblichen Zunahme unternehmenshistorischer Arbeiten einher. Die damit verbundene inhaltliche Neuorientierung des Faches spiegelte sich in regen Auseinandersetzungen über die Entwicklungsrichtung der Unternehmensgeschichte wider.[57] Neben der theoretischen Erweiterung erlebte die Unternehmensgeschichte ab den 1990er Jahren durch die öffentliche Aufmerksamkeit für die Verstrickung deutscher Unternehmen in das NS-Unrechtssystem eine deutliche Konjunkturbelebung. Die mit dem widerrechtlichen Zwangsarbeitereinsatz hervorgerufenen Entschädigungs- und Wiedergutmachungsfragen führten zu einem Boom in der Unternehmensgeschichte, der über die Grenzen der Fachdisziplin wahrgenommen wurde.[58]

55 Vgl. Albach, Allianzen; Backhaus/Meyer, Allianzen; Berghoff, Vertrauen; Gotto, Information, hier S. 227-228; Jansen, Organisationsforschung; Klaus, Vertrauen; Sydow, Strategische Netzwerke; Sydow/Windeler, Management; Sydow/Windeler, Steuerung von und in Netzwerken; Todeva/Knoke, Allianzen; Windeler, Unternehmensnetzwerke.

56 Vgl. Chandler, Strategy. Der hier vorgestellte Ansatz bezieht durch die Berücksichtigung kulturhistorischer und sozialwissenschaftlicher Aspekte explizit verschiedene neuere Tendenzen der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte in die Untersuchung der *corporate governance* mit ein. Vgl. Berghoff, Hohner; Berghoff/Vogel, Dimensionen; Godley/Westall, Business History; Hilger, Einführung; Wischermann, Geschichte der Unternehmenskommunikation, hier S. 37-40; Wischermann, Unternehmensgeschichte als Kulturgeschichte.

57 Vgl. Borscheid, Unternehmensgeschichte; Pierenkemper, Unternehmensgeschichtsschreibung; Pierenkemper, Sechs Thesen; Pohl, Weihrauch; Rasch, Festschrift.

58 Vgl. für einen Überblick über Unternehmen und Zwangsarbeit im Nationalsozialismus: Abelshauser, Modernisierung; Banken, Nationalsozialismus; Banken, Unter-

Mit dem Abflauen der auf den Nationalsozialismus ausgerichteten Forschungsarbeiten kam es zu einer Verschiebung hin zu einer gegenwartsnäheren Unternehmensgeschichtsschreibung, die nun die ersten Nachkriegsjahrzehnte und die wirtschaftliche Umbruchphase der 1970er Jahre ins Blickfeld nahm.[59] In Anbetracht der Vielzahl neuerer unternehmenshistorischer Forschungen kann hier kein umfassender und vollständiger Überblick über die im Fach publizierte Literatur und laufende Forschungsprojekte gegeben werden, stattdessen soll an dieser Stelle der Hinweis auf einige zusammenfassende Zwischenbilanzen und Literaturberichte genügen.[60]

Trotz der allgemeinen Zunahme unternehmenshistorischer Arbeiten stellt sich die Forschungslage zu bestimmten Unternehmen oder einzelnen Wirtschaftszweigen in zeitlicher und thematischer Hinsicht recht unterschiedlich dar. Weder das Kaiserreich noch die jüngste westdeutsche Geschichte erlangte bisher einen ähnlichen Stellenwert wie der Nationalsozialismus. In den 1970er und 1980er Jahren wurde eine ganze Reihe von Beiträgen verfasst, die sich mit der Bedeutung der Unternehmer für die Destabilisierung der Weimarer Republik sowie dem Aufstieg der Nationalsozialisten beschäftigten. Auch wenn einige dieser Arbeiten ideologisch überfrachtet waren, so führten sie zu einer intensiven Auseinandersetzung über die Bewertung unternehmerischen Handelns im Spannungsfeld von Politik und Wirtschaft.[61] In diesem Zusammenhang erschienen

nehmensgeschichte; Buchheim, Unternehmen; Gall/Pohl, Nationalsozialismus; Herbert, Forschungsprobleme; Plumpe, Nationalsozialismus. Aufgrund der breiten Sensibilisierung für das Thema Nationalsozialismus und Zwangsarbeit werden die entsprechenden Begriffe in der vorliegenden Arbeit ohne Anführungszeichen verwendet.

59 Vgl. Reitmayer/Rosenberger, Unternehmen. Die beiden neueren Einführungen von Pierenkemper und Berghoff bieten einen Überblick über Entwicklung, Themen und Leitfragen und sind zugleich Ausdruck der wachsenden Bedeutung der Unternehmensgeschichte. Vgl. Berghoff, Unternehmensgeschichte; Pierenkemper, Methoden. Vgl. hierzu auch Cassis/Pepelasis Minoglou, Theory.

60 Vgl. Berghahn, Bedeutung; Berghahn, Elitenforschung und Unternehmensgeschichte; Berghoff, Unternehmensgeschichte; Berghoff, Wozu Unternehmensgeschichte?; Boch, Unternehmensgeschichte heute; Bührer, Neue Forschungen; Erker, Unternehmensgeschichte; Erker, Business History; Erker, Trends; Fridenson, Business History; Großbölting/Schmidt, Unternehmerwirtschaft; Lamoreaux/Raff/Temin, Markets; Nicholas, New Business History; Pierenkemper, Kulturen; Plumpe, Perspektiven; Pohl, Unternehmen und Geschichte; Schröter, Business History; Schulz, Wirtschaftsgeschichte; Spoerer, Eklektizismus; Spoerer, Literaturbericht; Teichmann, Unternehmensgeschichten; Ziegler, Bilanz. Vgl. für die ältere Entwicklung: Fischer, Business History; Freudenberger, Firmengeschichte; Hatzfeld, Firmengeschichte; Jaeger, Gegenwart und Zukunft; Jaeger, Business History; Jaeger, Unternehmensgeschichte; Pohl, Unternehmensgeschichte; Redlich, Unternehmerbiographie; Treue, Unternehmens- und Unternehmergeschichte; Wehler, Theorieprobleme.

61 Vgl. exemplarisch die Kontroverse zwischen Stegmann und Turner sowie die Auseinandersetzung über Abraham. Vgl. Stegmann, Großindustrie; Stegmann, Personalisierung; Turner, Faschismus und Kapitalismus; Turner, Großunternehmertum; Turner,

auch einige Arbeiten, die sich der schwerindustriellen Interessenpolitik zuwandten und Verbände als politische Akteure untersuchten.[62]

Der wirtschaftliche Erfolg der Chemie-, Elektro- und Automobilindustrie[63] sowie der Wiederaufstieg der Großbanken in der Bundesrepublik beförderten das Interesse an Unternehmen jener Branchen.[64] Auch wenn der Boom der NS-Forschung etwas nachgelassen hat, so sind in den letzten Jahren einige prägnante Untersuchungen hierzu entstanden, die als Referenzpunkte zur Bewertung des unternehmerischen Entscheidungsspielraums herangezogen werden müssen.[65] Während der Montanindustrie bei der Untersuchung des Verhältnisses von Politik und Wirtschaft in den 1970er Jahren besondere Aufmerksamkeit gewidmet worden war, erfuhr sie in den folgenden Jahren geringere Beachtung. Wissenschaftlich gehaltvolle Untersuchungen zu einzelnen schwerindustriellen Unternehmen blieben lange ein Desiderat, und eine branchenweite Untersuchung für die Zwischenkriegszeit, wie Wilfried Feldenkirchen sie für den Zeitraum 1879 bis 1914 vorgelegt hat, steht weiterhin aus.[66] Für den Ersten Weltkrieg und den Nationalsozialismus liegen inzwischen einige breiter angelegte, wirtschaftshistorische Darstellungen vor.[67]

Erst seit der zweiten Hälfte der 1990er Jahre wurden einzelne Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie zum Gegenstand neuerer Forschungsarbeiten. Mehrere Autoren wandten sich den Unternehmen der Familie Thyssen sowie den Vereinigten Stahlwerken zu. Die unternehmenshistorischen Ergebnisse dieser Untersuchungen waren von unterschiedlicher Qualität. Die Arbeiten von Alfred Reckendrees und Jeffrey Fear eignen sich besonders für eine vergleichende Analyse, da sie eine theoretische Reflexion des Untersuchungsgegenstands be-

Großunternehmer, sowie ferner Abraham, Collapse; Feldman, Collapse; Nocken, Weimarer Geschichte.

62 Vgl. Feldman/Nocken, Industrieverbände; Neebe, Unternehmerverbände; Stegmann, Hugenberg; Ullmann, Bund der Industriellen; Ullmann, Interessenverbände; Weisbrod, Interessenvertretung; Weisbrod, Schwerindustrie; Wengst, Unternehmerverbände; Wengst, Reichsverband. Vgl. jüngst hierzu Gehlen, Verbandsgeschichte; Przigoda, Unternehmensverbände; Wolff-Rohé, Reichsverband.

63 Vgl. Abelshauser, BASF; Feldenkirchen, Siemens 1918-1945; Feldenkirchen, Weltunternehmen; Feldenkirchen/Posner, Siemens-Unternehmer; Hauch, Industrie; Hayes, IG Farben; Hayes, Degussa; Lindner, Hoechst; Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk; Plumpe, I.G. Farbenindustrie; Turner, General Motors and the Nazis; Wellhöner, Wirtschaftswunder; Werner, Kriegswirtschaft.

64 Vgl. Gall et al., Deutsche Bank; Henke, Dresdner Bank; Herbst/Weihe, Commerzbank; James, Deutsche Bank.

65 Vgl. Banken, Edelmetallmangel; Erker/Pierenkemper, Unternehmer; Meyhoff, Blohm & Voss; Scherner, Industriepolitik.

66 Vgl. Feldenkirchen, Eisen- und Stahlindustrie.

67 Vgl. Hensler, Stahlkontingentierung; Kerkhof, Unternehmensstrategien; Overy, War and Economy; Tooze, Wages of Destruction, bzw. Tooze, Ökonomie. Etwas älter und nicht mehr auf dem neuesten Forschungsstand: Petzina, Autarkiepolitik; Petzina, Zwischenkriegszeit.

inhalten.[68] Neben den wissenschaftlich fundierten Arbeiten zu Krupp sind in jüngster Zeit eine Reihe hervorragender Studien zum Flick-Konzern veröffentlicht worden. Die Herausarbeitung langfristiger Entwicklungstrends und die empirisch exakte Aufarbeitung der internen Leitungs- und Kontrollstrukturen machen einen Vergleich hinsichtlich der strategischen Ausrichtung und der internen Kommunikationsformen möglich.[69]

Die anregende Studie Kim Priemels zum Flick-Konzern bietet nicht nur aufgrund des Ansatzes und des Gegenstands – der Untersuchung der *corporate governance* eines Unternehmens der Eisen- und Stahlbranche – einen doppelten Anknüpfungs- und Referenzpunkt, sondern richtet zudem ihr Augenmerk auf die zentrale Person Friedrich Flick. Damit lehnt sie sich eng an den Ansatz der Unternehmerbiografie an und weist eine weitere Parallele zur Analyse von Paul Reusch im GHH-Konzern auf. Während auf dem Gebiet der Unternehmerbiografie lange Zeit fast nur hagiografische Arbeiten entstanden, sind einzelne Unternehmer in den letzten Jahren wieder verstärkt in den Mittelpunkt unternehmenshistorischer Analysen gerückt, ohne dass dabei das Feld theoriegestützter Forschungen verlassen wurde.[70] Neben den Biografien zu August Thyssen und Walther Rathenau stellen besonders die vortreffliche Studie Boris Gehlens zu dem mit Reusch befreundeten Paul Silverberg sowie Gerald Feldmans große Untersuchung über Hugo Stinnes wesentliche Bezugspunkte dar.[71] Obwohl die Forschungslandschaft im Bereich der Unternehmerbiografie in den letzten Jahren entscheidende (methodische) Ergänzungen erfahren hat, existieren zu zahlreichen Schlüsselfiguren der deutschen Wirtschafts- und Politikgeschichte weiterhin noch keine Untersuchungen.[72]

68 Vgl. Dascher, Konzernorganisation; Fear, Institutionalization; Fear, Organizing Control; Mollin, Montankonzerne; Reckendrees, »Stahltrust«-Projekt; Reckendrees, Taxation; Wegener, August und Joseph Thyssen; Wixforth, Reichswerke; Wixforth/Ziegler, Expansion.

69 Vgl. Bähr, Flick-Konzern; Frei et al., Flick; Gall, Aufstieg; Gall, Krupp; Priemel, Flick. Die bisherigen Darstellungen zu Hoesch und Otto Wolff lassen eine Rückbindung an theoretische und methodische Überlegungen vermissen. Vgl. Danylow/Soénius, Wolff; Ellerbrock, Konzerngeschichte; Mönnich, Hoesch 1871-1971. Von den vielen Firmenfestschriften genügt lediglich die Arbeit Horst Wessels wissenschaftlichen Ansprüchen. Vgl. Wessel, Kontinuität.

70 Vgl. für den Bereich der Hagiografie exemplarisch: Klass, Vögler; Klass, Stinnes; Pudor, Männer.

71 Vgl. Feldman, Stinnes; Gall, Rathenau; Gehlen, Silverberg; Lesczenski, Thyssen; Schölzel, Rathenau. Vgl. für den mit Reusch befreundeten Robert Bosch und Heinrich Wilhelm Beukenberg: Pomiluek, Beukenberg; Scholtyseck, Hitler. Vgl. für den Schriftwechsel von August Thyssen: Rasch/Feldman, Briefwechsel; Rasch, Briefe. Der Darstellung Hans Otto Eglaus zu Fritz Thyssen fehlt es an wissenschaftlicher Präzision; die Arbeit Brakelmanns erfasst Thyssens Funktionen als Unternehmer nur wenig. Vgl. Brakelmann, Thyssen; Eglau, Thyssen.

72 Nach wie vor existieren bisher keine wissenschaftlichen Studien zu Emil Kirdorf, Arthur Klotzbach, Friedrich und Fritz Springorum, Ernst Poensgen, Peter Klöckner, Hermann Röchling oder Albert Vögler. Vgl. für jüngere Ansätze zu Vögler: Hacht-

Die vorliegende Untersuchung versteht sich zugleich als Beitrag zur historischen Netzwerkforschung, die in den letzten Jahren einen enormen Aufschwung genommen und die Methoden der streng sozialwissenschaftlichen Netzwerkanalyse weiterentwickelt hat.[73] Dabei wurden vornehmlich (Fern-)Handelsbeziehungen sowie Kapital- und Personalverflechtungen von Unternehmen und Banken analysiert.[74] Gleichzeitig wurden Ansätze entwickelt, welche die Veränderungen der Unternehmensformation betrachteten und den Wandlungen interner Organisationsstrukturen besondere Aufmerksamkeit widmeten.[75] Aufgrund der Vielzahl der erschienenen Aufsätze und Monografien kann an dieser Stelle nur auf einige zusammenfassende Titel verwiesen werden.[76]

Der Forschungsstand zu Paul Reusch und der Gutehoffnungshütte ist mannigfaltig. Die Spannbreite reicht von wissenschaftlich anspruchsvollen Studien bis hin zu rein hagiografischen Festschriften. Familienunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen blieben von der Unternehmensgeschichte, aber auch von der Netzwerkforschung lange unberücksichtigt. Zwar war die GHH während des Untersuchungszeitraums als Aktiengesellschaft organisiert, gleichwohl war sie ein Familienunternehmen. In den letzten Jahren wurde Familienbetrieben wieder mehr Bedeutung beigemessen.[77] So legte Harold James eine Arbeit zur Haniel-Dynastie vor, die allerdings eine hinreichende theoretische Reflexion vermissen lässt und nur ansatzweise einen Vergleich mit den beiden anderen Eigentümerfamilien – de Wendel und Falck – vollzieht. Die von der Familie Haniel beherrschten Unternehmen werden hier nicht empirisch präzise analysiert, und auch die Darstellung einzelner Familienmitglieder fällt recht knapp aus. Daneben gibt es für die Familiengeschichte der Haniels kaum wissenschaftlich fundierte Studien.[78]

mann, Wissenschaftsmanagement; Rasch, Annäherung; Rasch, Verhältnis zur Politik; Rasch, Manager. Auch für bedeutende Vertreter der Verbandslandschaft wie Ludwig Kastl, Jakob W. Reichert und Max Schlenker fehlen entsprechende Studien. Vgl. hierzu jüngst: Abelshauser, Brandi.

73 Vgl. Berghoff/Sydow, Unternehmerische Netzwerke; Pearson/Richardson, Business Networking; Saldern, Netzwerkökonomie.

74 Vgl. Fiedler, Netzwerke des Vertrauens; Fiedler/Lorentz, Kontinuitäten; Fruin, Business Groups; Krenn, Struktur; Münzel, Emigration; Nollert, Unternehmensverflechtungen; Richter, Innovationskraft; Schulte Beerbühl, Deutsche Kaufleute; Schulte Beerbühl/Vögele, Commercial Web; Stokman/Ziegler/Scott, Corporate Power; Windolf, Unternehmensverflechtung.

75 Vgl. Bolstanski/Chiapello, Kapitalismus; Kerkhof, Netzwerk.

76 Vgl. Berghoff/Sydow, Konzepte; Derix, Leben; Gorißen, Netzwerkanalyse; Reitmayer/Marx, Netzwerkansätze.

77 Vgl. Berghoff, Unternehmensgeschichte, S. 107-126; Colli, History; Hilger, Familienunternehmen; Lubinski, Familienunternehmen; Schäfer, Sachsen; Schäfer, Wirtschaftsgeschichte; Tilly, Großunternehmen.

78 Vgl. James, Familienunternehmen. Vgl. paradigmatisch für die wenig wissenschaftlichen Charakterisierungen der Haniels: Spethmann, Unbekanntes von Franz Haniel; Spethmann, Leben; Viehöver, Einflussreichen, S. 91-115.

Zur Geschichte der GHH wurden mehrere Aufsätze und Monografien veröffentlicht, doch erst die jüngst von Johannes Bähr, Ralf Banken und Thomas Flemming herausgebrachte Untersuchung hielt den notwendigen kritischen Abstand ein und entspricht aktuellen wissenschaftlichen Standards. Die Arbeit reicht bis zur Gründung des Unternehmens im Jahr 1758 zurück und beschreibt die Entwicklung der GHH und der M.A.N. bis zur Gegenwart. Auch wenn es sich hierbei um eine Auftragsarbeit zum 250jährigen Jubiläum des Unternehmens handelt, die nicht alle Themenfelder umfassend darstellen kann, so bildet das Buch eine fundierte Grundlage für weitere Untersuchungen zur GHH.[79] Von wesentlich geringerer Qualität sind einige vom Unternehmen in Auftrag gegebene Darstellungen. Sowohl eine bereits 1910 verfasste Jubiläumsschrift als auch eine Festschrift zum Konzernaufbau (1908-1929) lassen jegliche kritische Distanz vermissen.[80] In den 1930er Jahren verfasste ferner Fritz Büchner, der als Journalist bei den von der GHH kontrollierten *Münchener Neuesten Nachrichten* arbeitete, eine Festschrift zum 125. Jubiläum der GHH sowie zum 100jährigen Bestehen der M.A.N.[81] Schließlich beauftragte die GHH nach dem Zweiten Weltkrieg den Historiker Erich Maschke mit der Anfertigung einer Unternehmensgeschichte. Auch wenn Maschkes Darstellung über Nachweise und Quellenangaben verfügt, so werden hier wesentliche Teile der Unternehmensentwicklung – beispielsweise der Zeitraum des Nationalsozialismus – vollständig unberücksichtigt gelassen.[82] Eine ähnlich kritiklose Studie legte Hans-Josef Joest vor, welche die Geschichte der GHH von ihrer Entstehung bis zur Herausforderung durch das japanische Produktionsmodell in den 1970er Jahren skizziert.[83]

Zwei andere vom Unternehmen in Auftrag gegebene Arbeiten wurden nicht veröffentlicht. Es handelt sich zum einen um eine umfangreiche, von Eugen Mündler ausgearbeitete Geschichte zur GHH von deren Gründung 1758 bis zur Mitte der 1960er Jahre, die sich ganz im Fahrwasser rechtskonservativer, arbeitgeberfreundlicher Ideen bewegt. Nachdem Mitte der 1960er Jahre Pressemitteilungen auftauchten, wonach Mündler als Hauptschriftleiter der NS-Wochenzeitung *Das Reich* dem Nationalsozialismus nahegestanden habe, wurde von

79 Vgl. Bähr/Banken/Flemming, MAN. Eine jüngst von der FHC herausgegebene Chronik verbindet nur teilweise die Entwicklungspunkte der Unternehmensgeschichte mit der Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Vgl. FHC, Chronik. Vgl. für die jüngere Unternehmensentwicklung der FHC: Hülse, Unternehmensplanung. Alfred Reckendrees überließ mir freundlicherweise einen Text zur Konzernbildung. Vgl. Reckendrees, Konzernbildung.

80 Vgl. Gutehoffnungshütte, Betriebe; Gutehoffnungshütte, Werden und Entwicklung; Gutehoffnungshütte, Neuordnung; Gutehoffnungshütte, Entstehungsgeschichte; Hüttenwerk Oberhausen, Bergbau; Stein, GHH-Brückenbau; Szymanski, Gutehoffnungshütte; Woltmann/Frölich, Gutehoffnungshütte.

81 Vgl. Büchner, Gutehoffnungshütte; Büchner, Maschinenfabrik.

82 Vgl. Conze, Nachruf Erich Maschke; Maschke, Konzern. Im Haniel-Archiv der FHC in Duisburg befindet sich eine nicht veröffentlichte Diplomarbeit zur GHH, die mir freundlicherweise in Kopie überlassen wurde. Vgl. Stromberg, Konzernbildung.

83 Vgl. Joest, Pionier.

einer Veröffentlichung Abstand genommen.[84] Stattdessen wurde der mittlerweile in der Bundesrepublik »angekommene« Maschke mit einer neuen Ausarbeitung betraut. Im Unterschied zu dem von Maschke erschienenen Buch behandelt die von Mündler verfasste GHH-Geschichte auch den Nationalsozialismus und die Nachkriegszeit.[85] Zum anderen wurde der ehemalige Redakteur des *Schwäbischen Merkur* Georg Dörge während des Zweiten Weltkrieges mit der Anfertigung einer Biografie über Paul Reusch beauftragt. Dörge beschränkt sich auf die Hervorhebung der (mäzenatischen) Leistungen und folgt bei seinen Bewertungen rechtskonservativen bis -nationalen Gedankengängen. Seine Arbeit ist als reine Hagiografie einzustufen.[86]

Daneben beschäftigt sich eine Vielzahl von Veröffentlichungen mit bestimmten Teilaspekten der GHH-Geschichte. Hierunter fällt eine Reihe von Untersuchungen zu den Arbeitsbeziehungen bei den Oberhausener GHH-Stammbetrieben;[87] die Darstellungen zum Einsatz von Zwangsarbeitern während des Nationalsozialismus sind nochmals durch ein gesondertes Forschungs-

84 Vgl. Müller, Wochenzeitung; RWWA 130-253-7 Aktenvermerk von Bodo Herzog (05.03.1965). Vgl. zu Mündler auch: Frei et al., Flick, S. 722-725.

85 Das Manuskript von Eugen Mündler zur GHH-Geschichte wurde 2009 von Paul Jürgen Reusch an das RWWA gegeben und ist seit 2010 dort einsehbar. Vgl. RWWA 130-236-8 Mündler: GHH-Geschichte, S. 511a-715; RWWA 130-236-9 Mündler: GHH-Geschichte, S. 167a-315; RWWA 130-238-4 Mündler: GHH-Geschichte, Reste; RWWA 130-241-5 Mündler: GHH-Geschichte, S. 723-856; RWWA 130-241-6 Mündler: GHH-Geschichte, S. 203-284; RWWA 130-241-7 Mündler: GHH-Geschichte, S. 511-729; RWWA 130-242-3 Mündler: GHH-Geschichte, S. 723-856; RWWA 130-242-7 Mündler: GHH-Geschichte, S. 1-167; RWWA 130-250-1 Mündler: GHH-Geschichte, S. 285-495; RWWA 130-252-6 Mündler: GHH-Geschichte, S. 315-511; RWWA 130-252-8 Mündler: GHH-Geschichte, S. 167a-315; RWWA 130-258-7 Mündler: GHH-Geschichte, S. 584-631. Einen wesentlich geringeren Umfang (von nur 47 Seiten) hat die folgende Veröffentlichung. Vgl. Mündler, Gutehoffnungshütte. Maschke gehörte während des Nationalsozialismus der NSDAP an.

86 Dörges Arbeiten an der Biografie dauerten mehrere Jahre an; Paul Reusch hatte wenig Interesse an einer Veröffentlichung vor seinem Tod, sodass die Arbeit Dörges, der im Mai 1956 und damit noch vor Reusch verstarb, unveröffentlicht blieb. Das Manuskript »Das Lebensbild von Paul Reusch« wurde 2009 von Paul Jürgen Reusch an das RWWA gegeben und ist dort seit 2010 einsehbar. Vgl. RWWA 130-235-6 Dörge: Biographie, Kapitel »Am Abend«; RWWA 130-236-3 Dörge: Biographie, Kapitel J/bze; RWWA 130-244-2 Dörge: Biographie, Kapitel O; RWWA 130-244-3 Dörge: Biographie, Kapitel A-H; RWWA 130-244-7 Dörge: Biographie, Kapitel A-E; RWWA 130-244-8 Dörge: Biographie, Kapitel F; RWWA 130-255-2 Dörge: Biographie, Kapitel J-N; RWWA 130-256-5 Dörge: Biographie, Kapitel A-H; RWWA 130-256-6 Dörge: Biographie, Kapitel J-O; RWWA 130-263-1 Dörge: Biographie, Kapitel O. Ferner befindet sich im RWWA ein unveröffentlichtes, nicht wissenschaftliches Manuskript von Hermann Kaes zur Geschichte der GHH. Vgl. Kaes, Gutehoffnungshütte.

87 Vgl. Bongartz, Großindustrie; Butt, Arbeitsverhältnisse; Hachtmann, Arbeiter; Harney, Qualifikationsforschung; Hilger, Sozialpolitik; Langer, Arbeiterauschüsse; Lubinski, Mikropolitik; Panzera, Organization; Pütz-Majer, Einrichtungen; Torstrick, Entwicklung; Walter, Arbeitseinsatz; Yano, Hüttenarbeiter.

interesse geleitet.[88] Hinsichtlich der Unternehmensfinanzierung sind die Studien von Volker Wellhöner und Harald Wixforth zur Bankenmacht-Hypothese anzuführen. Die beiden Untersuchungen verzichten aufgrund ihrer Ausrichtung auf eine enge Verzahnung mit den unternehmensinternen Handlungsspielräumen sowie auf eine detaillierte Darstellung der Aktionärsstruktur und umfassen lediglich den Zeitraum des Kaiserreichs und der Weimarer Republik. Ein entsprechendes Pendant für den Nationalsozialismus liegt nicht vor.[89] Zusätzlich existieren mehrere Studien zu bestimmten Fragestellungen, die sich kaum unter einem Leitthema zusammenfassen lassen und von der Geschichte einzelner GHH-Werke[90] über die Architektur einzelner Gebäude und Siedlungen[91] bis zur Errichtung von Denkmälern reichen.[92] Diese Darstellungen sind von höchst unterschiedlicher wissenschaftlicher Qualität und können aufgrund ihrer spezifischen Ausrichtung nicht als allgemeiner Bezugsrahmen dienen, gleichwohl werden sie bei bestimmten Einzelfragen herangezogen.

Neben den Forschungen zum Unternehmen gibt es ferner Publikationen zur Person Paul Reusch, die – ähnlich wie die Unternehmensliteratur – empirisch und theoretisch ein sehr unterschiedliches Niveau erreichen und oftmals nicht über die Stufe der Memoirenliteratur hinausragen.[93] Der Oberhausener Historiker Peter Langer verfasste mehrere Artikel über Reusch, in denen er sich besonders dessen Verhältnis zur politischen Sphäre widmete. Diese sehr detailreichen Beschreibungen sind aufgrund ihrer mangelnden theoretischen Einordnung nur eingeschränkt für eine vergleichende Unternehmergeschichte geeignet.[94] Die politische Einstellung Reuschs wird ferner in einigen wissenschaftlich höher zu bewertenden Untersuchungen thematisiert. Hierbei konzentrieren sich die Autoren zumeist auf einen abgegrenzten Zeitabschnitt in Reuschs Leben und können infolgedessen nur ein ausschnitthaftes Bild liefern. Die unternehmerischen Funktionen Reuschs innerhalb des GHH-Konzerns werden dabei ausgeblendet.[95] Die Studie von Gerhard Hetzer über Paul und Hermann Reusch in

88 Vgl. Hinze, Fremdarbeiter (Magisterarbeit); Hinze, Kriegsgefangene.
89 Vgl. Bongartz, Unternehmensleitung; Wellhöner, Großbanken; Wixforth, Schwerindustrie.
90 Vgl. Junkers, Stahl- und Walzwerke; Schulz, Vorgeschichte.
91 Vgl. Bruch, Lagergebäude; Günter/Herzog, Wohnkultur; Hudy, Werksgasthaus; Strothmann, Luftschutzstollenbau.
92 Vgl. Langer, Einweihung.
93 Vgl. exemplarisch hierzu: Bader, Gutehoffnungshütte; Herzog, Oswald Spengler und Paul Reusch; Herzog, Museum; Herzog, Kommunalpolitik; Herzog, Kommerzienrat; Herzog, Paul Reusch und Oberhausen; Herzog, Industrie- und Handelskammer; Kemper, Paul Reusch; Maschke, Konzern, S. 275-285; Mündler, Paul Reusch; RWWA 130-237-1 Bibliographie von Bodo Herzog zu Paul Reusch; Salin, Lynkeus, besonders S. 51-57; Steinberg, Paul Reusch. Vgl. zu den Verwandtschaftsverhältnissen Reuschs: Reusch, Familie Reusch; Reusch, Meine Ahnen.
94 Vgl. Langer, Wirtschaftsinteressen; Langer, Machtergreifung; Langer, Gleichschaltung.
95 Vgl. Diesing, Reusch; Feldman, Politics (deutsche Übersetzung: Feldman, Politik); Luntowski, Hitler; Zilt, Technik.

der NS-Zeit und im Übergang zur Bundesrepublik stellt eine hilfreiche Basis zu deren Einordnung in die Politik- und Wirtschaftsgeschichte dar, kann jedoch die Komplexität der Person Paul Reusch nicht ganzheitlich erfassen, und so bleiben selbst bestimmte Themen dieses ausgewählten Zeitraums, wie die Beteiligung der GHH an der Aufrüstung oder der Rücktritt der beiden Reuschs, deutlich unterbelichtet.[96] Des Weiteren liegen Ergebnisse zum Innenleben der Familie Reusch vor, die den Fokus auf Bildungswege und Karriereverläufen, sowie den Familienalltag und das Rollenverständnis der Familienmitglieder richten. Unternehmerische Praktiken und Veränderungen auf der Unternehmensebene werden hier ebenfalls kaum behandelt.[97] Ein umfassenderes Bild von Paul Reusch zeichnete in jüngster Zeit Johannes Bähr, der dem Konzernchef in seiner Untersuchung des GHH-Konzerns einigen Platz einräumte und mit einem Vergleich zu Friedrich Flick bewies, dass sich seine Ergebnisse für eine komparative Unternehmergeschichte eignen.[98] Das Ziel der vorliegenden Studie besteht darin, über die bisherigen Ergebnisse hinauszugehen, diese auf der Grundlage des vorgestellten Ansatzes theoretisch einzuordnen und damit zu einer genaueren Darstellung und Bewertung unternehmerischer Handlungsspielräume zu kommen.[99]

Im Übrigen sind zu verschiedenen Tochterunternehmen des GHH-Konzerns separate Untersuchungen erschienen, die ebenfalls in ihrer wissenschaftlichen Qualität sowie in ihrem zeitlichen und inhaltlichen Schwerpunkt deutlich variieren. Im Gegensatz zur wohlwollenden M.A.N.-Firmenfestschrift Büchners wird das Unternehmen in dem jüngst von Bähr, Banken und Flemming publizierten Band wissenschaftlich fundiert untersucht.[100] Daneben liegen wissenschaftliche Beiträge zur M.A.N. und zur MFE vor, die sich gezielt mit der betriebswirtschaftlichen Entwicklung oder der Arbeitergeschichte auseinandersetzen. Diese Studien sind trotz ihrer Qualität für eine Untersuchung des GHH-Konzerns unter der Leitung Reuschs nur eingeschränkt nutzbar, da sich viele auf den Zeitraum vor der Angliederung an den GHH-Konzern beschränken.[101] Sowohl für die MFE als auch für das M.A.N.-Werk in Gustavsburg liegen zudem relevante Forschungsergebnisse zur Zwangsarbeit im Nationalsozialismus vor.[102] Über andere Tochtergesellschaften existieren oftmals nur bruchstückhafte oder gar keine

96 Vgl. Hetzer, Umbruchszeiten.
97 Vgl. Rauh-Kühne, Innenansicht.
98 Vgl. Bähr, GHH; Bähr, Reusch.
99 Die zu Hermann Reusch bestehende Forschungslücke soll durch die Dissertation von Benjamin Obermüller geschlossen werden. Vgl. Obermüller, Gutehoffnungshütte.
100 Vgl. Bähr/Banken/Flemming, MAN; Büchner, Maschinenfabrik; Droscha, Leistung; MAN Nutzfahrzeuge AG, Leistung und Weg; Neliba, Gustavsburg.
101 Vgl. Hentschel, Maschinenfabrik; Kochendörfer, Finanzierung; Rupieper, Herkunft; Rupieper, Arbeiter; Rupieper, Kooperation; Schomerus, Arbeiter. Von größerer Bedeutung für die vorliegende Untersuchung: Feldman, Large Firm; Feldman, Großunternehmen; Hetzer, Widerstand; Hetzer, Industriestadt; Hetzer, Rüstungseinsatz. Vgl. zur Arbeitergeschichte der M.A.N. nach dem Zweiten Weltkrieg: Erker, Arbeiter.
102 Vgl. Hartwig-Thürmer, Mainspitze; Hartwig-Thürmer/Riedt, Ausländische Arbeiter; Timm, Zwangsarbeit.

wissenschaftlichen Studien, sodass sich nur bedingt von einem Forschungsstand sprechen lässt. Die Deutsche Werft wurde zumindest in zwei Arbeiten von Wolfram Claviez ausführlicher behandelt, auch wenn diese eher der Festschriftliteratur zuzuordnen sind.[103] In jüngerer Zeit ist außerdem eine wissenschaftlich präzise Darstellung zu den Schwäbischen Hüttenwerken veröffentlicht worden, die dem staatlichen Einfluss besondere Beachtung zukommen lässt.[104]

Schließlich sind Veröffentlichungen zur Stadt Oberhausen erschienen, die der GHH als einem der größten regionalen Arbeitgeber einigen Platz einräumen und auf das enge Verhältnis zwischen kommunaler Wirtschaftspolitik und Unternehmensinteressen verweisen. In den detailreichen Erzählungen wird die Entwicklung der Stadt Oberhausen vom Beginn der Industrialisierung bis in die 1930er Jahre nachgezeichnet.[105] Der Überblick über den Forschungsstand zeigt zum einen, dass für den Bereich der Eisen- und Stahlindustrie und insbesondere zu einigen zentralen Akteuren Forschungslücken existieren, zum anderen wird deutlich, dass es zu den Leitungs- und Kontrollstrukturen der GHH unter Paul Reusch bisher keine hinreichend wissenschaftliche Studie gibt, die den Forschungsgegenstand in seiner Gesamtheit betrachtet.

1.4. Quellenlage

Obwohl während des Zweiten Weltkrieges einige Aktenbestände vernichtet wurden, bietet vor allem die im Werksarchiv der GHH erhaltene, quantitativ überwältigende Materialmenge die Chance, bisherige wissenschaftliche Forschungslücken zu schließen. Die Untersuchung basiert im Wesentlichen auf dem Nachlass von Paul Reusch im Bestand der GHH, der sich im Rheinisch-Westfälischen Wirtschaftsarchiv (RWWA) befindet. Hier findet sich sowohl die Korrespondenz mit Aufsichtsratsmitgliedern, Aktionären, Vorstandsmitgliedern, Abteilungsleitern und den einzelnen Tochtergesellschaften als auch der Briefwechsel mit Vereinen, Verbänden und Stiftungen, sodass detaillierte Erkenntnisse über seine Tätigkeit gewonnen werden können.[106] Der Nachlass er-

103 Vgl. Claviez, Deutsche Werft 1918-1960; Claviez, Deutsche Werft 1918-1968.

104 Vgl. Fliegauf, Hüttenwerke.

105 Vgl. Brucks, Gutehoffnungshütte; Dellwig, Wirtschaftspolitik. 2 Bände; Dellwig, Stadtentwicklung; Dellwig, Oberhausen 1918-1938; Dellwig, Oberhausen 1862-1918-1938; Langer, Kampf; Mogs, Oberhausen; Reif, Städtebildung; Reif, Stadt; Stadt Oberhausen, Industriestadt.

106 Vgl. zum Briefwechsel zwischen Reusch und Bosch: Becker, Briefwechsel. Die Korrespondenz Reusch-Spengler befindet sich ferner in der Quellenedition: Spengler, Briefe. Bei Quellenangaben zu Briefen wird grundsätzlich nur der Nachname verwendet; nur in einigen Ausnahmefällen wird der Vorname zur Unterscheidung ergänzt. Mit »Reusch« ist immer Paul Reusch, mit »Meyer« immer Otto Meyer und mit »Neumeyer« immer Fritz Neumeyer gemeint. Im Schriftverkehr innerhalb der Familie Reusch wurden generell die Initialen hinzugefügt (also: P.[aul] Reusch, H.[ermann] Reusch bzw. P.[aul] R.[obert] Reusch jr.).

laubt, den Blick auf das Verhältnis zwischen Reusch und den Eigentümern bzw. Aufsichtsräten zu richten, gleichzeitig seine Relation zu den einzelnen Unternehmensteilen zu beleuchten und schließlich beide Sichtweisen miteinander in Beziehung zu setzen. Die quantifizierte Auswertung des ego-zentrierten Netzwerks fußt dabei auf einer Auswahl des Nachlasses.[107] Die Akten des im Jahr 1937 eingerichteten Unternehmensarchivs der GHH blieben bis 1986 bei der Konzernzentrale in Oberhausen und gingen mit der Verlagerung des Unternehmenssitzes nach München zunächst an das Haniel-Archiv der FHC in Duisburg-Ruhrort, bevor sie 1994 an das RWWA abgegeben wurden.[108] Im RWWA befindet sich nicht nur der Nachlass von Paul Reusch, der gesamte Aktenbestand des Unternehmens – Akten, Geschäftsbücher, Zeichnungen und Lagepläne sowie insbesondere die Geschäftsberichte der GHH, Niederschriften der Aufsichtsratssitzungen und Protokolle der Generalversammlungen – und die Nachlässe weiterer Vorstandsmitglieder sowie der umfangreiche Nachlass seines Sohnes Hermann Reusch sind hier archiviert. Da Hermann Reusch noch unter seinem Vater in den GHH-Vorstand eintrat und schließlich zu seinem Nachfolger avancierte, wird diese Hinterlassenschaft genauso wie der Nachlass Hermann Kellermanns herangezogen.[109]

Gewisse Teile der beiden Nachlässe von Hermann und Paul Reusch wurden der Familie Reusch zurückgegeben, da sie persönliche Angelegenheiten und die Korrespondenz zwischen Vater und Sohn beinhalteten. Der private Schriftverkehr und weitere Familienakten waren von nun an im Besitz von Paul Jürgen Reusch, einem Sohn Hermann Reuschs. Dieser gestattete großzügigerweise im Herbst 2006 die Einsichtnahme und Benutzung verschiedener Familienakten sowie der gesamten Korrespondenz zwischen Paul und Hermann Reusch im Zeitraum 1918 bis 1956. Im Jahr 2009 wurden Teile des Schriftverkehrs sowie weitere Unterlagen von Paul Jürgen Reusch an das RWWA gegeben und dort wieder in den Bestand eingeordnet. Die nicht mit einer ehemaligen GHH-Sig-

107 Der Nachlass von Paul Reusch im RWWA umfasst 172 laufende Meter und befindet sich in zwei Teilbeständen der GHH unter den Signaturen 130-300193 (für die Jahre 1872-1923) sowie 130-4001012 (für den Zeitraum 1924-1956). Der Aktenbestand der GHH ist insgesamt in vier Zeitabschnitte aufgeteilt: 1741-1808 (Vorgeschichte über Eisenhütten St. Antony, Neu-Essen und Gute Hoffnung), 1808-1872 (Hüttengewerkschaft und Handlung Jacobi, Haniel und Huyssen), 1872-1923 (Umwandlung in eine Aktiengesellschaft bis zur Gründung der Holding) und 1924-1986 (Aufteilung in GHH AV und GHH Oberhausen AG bis zur Umstrukturierung zur MAN AG).

108 Vgl. Herzog, 30 Jahre Historisches Archiv; Herzog, 40 Jahre Historisches Archiv. Bereits im Jahr 1911 war ein erstes Archiv von Reusch bei der GHH eingerichtet worden, das jedoch vornehmlich als Magazin diente und nicht wissenschaftlich genutzt wurde.

109 Vgl. Bähr/Banken/Flemming, MAN, S. 487 Anm. 2. Der Nachlass von Hermann Reusch (Bestand 130-4001014) umfasst 190 laufende Meter, derjenige von Hermann Kellermann (Bestand 130-4001013) immerhin 42 laufende Meter. Der Gesamtbestand der GHH ist etwa 1.400 laufende Meter lang, kann deshalb hier nicht vollständig ausgewertet, sondern nur für zentrale Aspekte der *corporate governance* berücksichtigt werden und beinhaltet auch Zeichnungen und Fotografien. Vgl. Eyll/Schwärzel, Wirtschafts-Archive, Bd. 1, S. 106-109; Sensen, Fotografie; Zeppenfeld, Werksfotografie.

natur versehenen Schriftstücke wurden als Familienakten Reusch separat abgelegt und sind ebenfalls seit Frühjahr 2010 im RWWA einsehbar.[110] Neben diesem Kernbestand baut die Untersuchung auf einer Reihe weiterer, weniger umfangreicher Überlieferungen in verschiedenen öffentlichen und Unternehmensarchiven auf. Während sich im Rheinischen Industriemuseum in Oberhausen vor allem Industriefotografien zur GHH befinden und auch das Stadtarchiv in Oberhausen mit Ausnahme einiger Protokollbücher über keine eigenen Aktenbestände zu Reusch verfügt, sind beim Haniel-Archiv der FHC in Duisburg verschiedene Akten zu seiner Person sowie zum Verhältnis der FHC zur GHH vorhanden.[111] Im Stadtarchiv Backnang lagern keine umfangreichen Unterlagen zu Reusch, hier überließ mir allerdings freundlicherweise Waltraud Kolle zwei privat geführte Interviews mit Paul Jürgen Reusch bzw. mit Elisabeth Scholz.

Im Konzernarchiv ThyssenKrupp fand sich nicht nur eine separate Akte mit Zeitungsartikeln und Anzeigen zu Reusch, sondern auch Sammlungsgut zu seiner Tätigkeit bei der Friedrich Wilhelms-Hütte, sodass auch Informationen zu seiner bisher zumeist unberücksichtigten unternehmerischen Betätigung außerhalb der GHH vorliegen. Bei den Recherchen konnten hier weitere Akten aus den Teilbeständen der August-Thyssen-Hütte, der VSt und von Hoesch ausfindig gemacht werden, die neben Schriftgut zur Ruhrlade auch die Korrespondenz zu Fritz Springorum beinhalten. In den Beständen Mannesmann und Phoenix im Mannesmann-Archiv sowie im Historischen Archiv Krupp auf der Villa Hügel lagern ebenso einige Unterlagen zu Reusch. Zusätzlich konnten im Historischen Archiv der MAN AG in Augsburg eine Reihe von Akten zum Verhältnis zwischen dem Tochterunternehmen und der GHH ausgewertet werden, welche die im RWWA vorhandenen Aufzeichnungen ergänzen und durch die sich vor allem das persönliche Verhältnis zwischen Reusch und den M.A.N.-Vorständen rekonstruieren lässt. Im Archiv der MAN AG liegt nicht nur der Nachlass von Richard Buz, sondern auch das Schriftgut von dem eng mit Reusch befreundeten Otto Meyer.[112] Schließlich konnten im Archiv der Daimler AG die Bestände der Maschinenfabrik Esslingen eingesehen werden, welche die im Nachlass Reuschs befindlichen Aktenstücke zur Angliederung der Maschinenfabrik an den GHH-Konzern sowie zur Nachkriegsentwicklung der Tochtergesellschaft nach 1945 ergänzen.

Diverse Überlieferungen zu Reusch und der GHH wurden ebenfalls in verschiedenen Bundes-, Landes- und Staatsarchiven ausfindig gemacht. Während aus dem Bundesarchiv in Berlin-Lichterfelde Akten unterschiedlicher Ministerien für die Zeit der Weimarer Republik und des Nationalsozialismus herangezogen wurden, standen im Bundesarchiv in Koblenz einige Nachlässe von

110 Die in Backnang bei Paul Jürgen Reusch eingesehenen Akten werden im Folgenden als Bestand »Privatarchiv (PA) Reusch, Backnang« angegeben; im Anschluss wird jeweils die ehemalige GHH-Signatur verwendet. Mit einigen Ausnahmen sind diese Akten nun im RWWA unter dem Bestand 130 (GHH) zu finden.

111 Vgl. Appelbaum, Nutzung.

112 Vgl. Simon, MAN-Museum; Wittmann, Archiv.

Unternehmern und Politikern zur Verfügung. Im Wirtschaftsarchiv Baden-Württemberg (WABW) konnten im Bestand der Schwäbischen Hüttenwerke GmbH einige biografische Unterlagen zu Reusch sowie die Geschäftskorrespondenz eingesehen werden. In einer ganzen Reihe regional verstreuter Staats- und Landesarchive wurden die Entnazifizierungsakten des GHH-Führungspersonals zusammengetragen, um zu einem geschlossenen Bild hinsichtlich der Verstrickung der Vorstände und Aufsichtsräte mit dem nationalsozialistischen Unrechtsregime zu kommen. Hierunter sind auch die Dokumente zur Vermögenskontrolle und Rückerstattung von Reusch sowie dessen Entnazifizierungsakte im Staatsarchiv Ludwigsburg zu zählen.

Die Herausarbeitung der *corporate-governance*-Strukturen der GHH und des unternehmerischen Handlungsspielraums basiert vornehmlich auf den Beständen der GHH und Reuschs Nachlass im RWWA, während die übrigen Überlieferungen die Argumentation ergänzen und absichern, um einer selektiven Wahrnehmung der durch das Unternehmensarchiv aufgehobenen Quellen zu entgehen. Nach der Abgabe der Familienakten Reuschs gibt es mittlerweile kaum Bereiche, für welche keine Quellen verfügbar sind; zugleich fand bei der GHH nach 1945 offensichtlich keine breit angelegte Aktenvernichtung statt.[113] Reusch diktierte den Großteil seiner Korrespondenz seinem Privatsekretär Heinrich Wagner oder anderen Angestellten seines Büros.[114] Sowohl in geschäftlichen als auch in privaten Briefen verzichtete er weitestgehend auf rhetorisches Beiwerk – nur selten lassen sich in der privaten Korrespondenz lateinische Phrasen oder Allegorien finden –, und er machte nur einen geringfügigen Gebrauch von Fremdwörtern oder Metaphern. Für den Geschäftsverkehr ließ er 1916 insbesondere ein »Verdeutschungsbuch« herausbringen, durch das er sich gegen den Einzug fremdsprachiger Wörter in die deutsche Sprache wandte. Zugleich erließ er bereits 1909 eine Verfügung, wonach im Brief- und Drahtverkehr sämtliche Titel wegzulassen seien und der Inhalt auf wesentliche Aussagen zu reduzieren sei: »Kurz, klar und bündig soll der kaufmännische Brief sein.«[115]

113 Nach dem Krieg durchsuchten die Alliierten die Archivbestände und nahmen wohl einige Akten zu Karl Haniel mit. Vgl. RWWA 130-4001923/10 Aktenvernichtung (1945-1946). Obwohl Hermann Reusch 1962 zustimmte, die politische Korrespondenz seines Vaters durchzusehen, empfahl Jürgen Burandt (GHH-Hauptverwaltung) dem Historischen Archiv zu prüfen, ob es notwendig sei, »das eine oder andere Schriftstück aus den Akten zu entfernen«. Größere Aktenbestände wurden allerdings augenscheinlich nicht entnommen oder vernichtet. Vgl. Menges, Unternehmensentscheide, S. 186-187; RWWA 130-4001921/30 Burandt an Historisches Archiv (25.07.1962) [Zitat].

114 Nach Dörge diktierte Reusch etwa zwei Dutzend Briefe pro Tag und gab dem Sekretariat mündliche Weisungen zur Erstellung von weiteren zwei bis drei Dutzend Schriftstücken. In den Höchstzeiten betrug die Anzahl der persönlich an ihn eingehenden Briefe etwa 150, während von ihm persönlich etwa einhundert (verfasste oder diktierte) Briefe abgeschickt wurden. Vgl. RWWA 130-244-3 Dörge: Biographie, S. H34-H35.

115 Vgl. RWWA 130-244-3 Dörge: Biographie, S. H35-H36; RWWA 130-300104/15 Rundschreiben von Paul Reusch (14.04.1926, 23.11.1926); RWWA 130-300104/16 Rundschreiben von Paul Reusch (07.01.1937); RWWA 130-300104/17 Rundschreiben von

Der Briefwechsel ist durch zwei Tendenzen gekennzeichnet: Auf der einen Seite wurde bei der GHH eine Vielzahl von Briefen zu allen möglichen Sachverhalten – von zentralen Personal- und Finanzentscheidungen bis hin zu (für die vorliegende Untersuchung) weniger bedeutenden Beschreibungen über den jeweiligen Gesundheitszustand der Sender und Empfänger – produziert. Auf diese Weise ist der große Umfang des Nachlasses zu erklären. Die Verschriftlichung nahezu sämtlicher Vorgänge ließ die Korrespondenz enorm anwachsen. Dadurch erlaubt sie einen guten Einblick in die unternehmerischen Abläufe und ermöglicht insbesondere die Heranziehung quantifizierender Netzwerkverfahren zur Rekonstruktion unternehmensinterner Leitungs- und Kontrollstrukturen. Auf der anderen Seite führte das konsequente schriftliche Festhalten fast aller Begebenheiten zu einer Flut an Schreiben und wirkte sich zusammen mit Reuschs Forderung nach kurzen, inhaltlich prägnanten Briefen auf den Stil und die »Qualität« derselben aus. Über das persönliche Verhältnis der Akteure zueinander erfährt man nur wenig, stattdessen werden in einer Unmenge von Briefen lediglich Terminabsprachen oder -verlegungen behandelt. Aus der Masse der noch erhaltenen Briefe sticht allerdings insgesamt eine ausreichende Anzahl von Schreiben hervor, die über diese Form der Korrespondenz hinausgehen, sodass sich der Nachlass in quantitativer und qualitativer Hinsicht gewinnbringend auswerten lässt.

1.5. Aufbau des Buches

Da das Vorhaben des Buches in einer umfassenden und empirisch dichten Darstellung der GHH-Unternehmensgeschichte unter der Leitung Reuschs liegt, reicht die Analyse zeitlich gesehen vom ausgehenden Kaiserreich über die Weimarer Republik und den Nationalsozialismus bis zur frühen Bundesrepublik. Obwohl Reusch noch während des Zweiten Weltkrieges seinen Posten an der Konzernspitze räumen musste, hatte er auch über das Jahr 1945 hinweg erheblichen Einfluss auf die Entwicklung einzelner GHH-Tochterunternehmen. Aus diesem Grund bricht die vorliegende Betrachtung nicht während der NS-Herrschaft ab, sondern nimmt auch noch die Jahre der alliierten Besatzung und der frühen 1950er Jahre in Augenschein. Gleichwohl stehen die Jahre der Weimarer Republik und des Nationalsozialismus im Zentrum.

Paul Reusch (08.02.1940, 27.02.1940, 10.10.1940); RWWA 130-40010120 09/5 Verfügung Nr. 14 (14.05.1909) [Zitat], Verfügung Nr. 895 (23.11.1926), Verfügung Nr. 993 (19.11.1929), Verfügung Nr. 1115 (09.05.1934), Verfügung Nr. 1159 (07.01.1937), Verfügung Nr. 1206 (08.02.1940), Rundschreiben von Paul Reusch (01.10.1936, 07.01.1937, 08.02.1940, 27.02.1940). Zugleich wandte man sich bei der GHH nach 1933 dagegen, die internen Briefe »Mit deutschem Gruß« oder mit »Heil Hitler« zu schließen und verzichtete weiterhin auf jegliche Höflichkeitswendungen. Vgl. hierzu auch: RWWA 130-260-3 Schreiben an Reusch (25.03.1934).

Die Analyse ist in fünf chronologisch aufeinander aufbauende Kapitel unterteilt, die sich an den Eckdaten der Konzerngeschichte und dem Karriereverlauf Reuschs orientieren; hierbei ergeben sich teilweise Überschneidungen mit den allgemeinen Zäsuren der Geschichte des 20. Jahrhunderts. Obwohl die Darstellung keinem explizit biografischen Ansatz folgt, wird der Person Reuschs, dessen Laufbahn untrennbar mit der Entwicklung des Unternehmens verbunden war, besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Dieser bildet nicht nur die integrierende Komponente der vorliegenden Studie, sondern markiert mit seinem Werdegang zugleich den temporären Anfangs- und Endpunkt der miteinander verwobenen Unternehmer- und Unternehmensgeschichte. Sein Privatleben und das Innenverhältnis der Familie Reusch stehen nicht im Mittelpunkt und sind lediglich nach dem Eintritt seiner beiden Söhne in den Konzern von größerer Bedeutung. Hier besteht einerseits ein Interesse daran, zu erfahren, inwiefern sich das Vater-Sohn-Verhältnis auf die unternehmensinternen Entscheidungsprozesse und Kommunikationskanäle ausgewirkt hat, andererseits drängt sich geradezu die Frage nach dem Erfolg Reuschs beim Aufbau eines gewünschten Nachfolgers auf. Ebenso werden die industriellen Arbeitsbeziehungen kein konstituierender Bestandteil der Studie sein, da sie im Fall des GHH-Konzerns die Ebene der einzelnen Werke umfassten und die im Folgenden im Zentrum stehenden Kommunikations- und Herrschaftsbeziehungen zwischen dem Management des Gesamtunternehmens, den Eigentümern sowie den Vorständen und Aufsichtsräten der Einzelunternehmen nur ansatzweise tangierten. Arbeitsbeziehungen und betriebsgeschichtliche Aspekte werden nur dann detaillierter aufgegriffen, wenn daraus Entscheidungen oder Konflikte auf Konzernebene erwuchsen.

Neben der chronologischen Ordnung liegt der Darstellung eine thematische Quergliederung zugrunde, die sich aus der oben vorgestellten Fragestellung nach den *corporate-governance*-Strukturen ergibt. Die einzelnen Kapitel behandeln wiederkehrende Abschnitte zu den Leitungs- und Kontrollstrukturen, zur strategischen Ausrichtung des Konzerns, zur Unternehmensfinanzierung und Eigentümerstruktur sowie zur Stellung des Unternehmens/Unternehmers in der deutschen Eisen- und Stahlbranche. Falls Reuschs Handeln in Feldern außerhalb des Konzerns zu Rückwirkungen auf die *corporate governance* der GHH geführt hat, wird auch seine Rolle über die Unternehmensorganisation hinaus erfasst. Zwar werden in einzelnen Abschnitten immer wieder spezifische Entwicklungen einzelner Tochterunternehmen hervorgehoben, doch besteht das Ziel in der Ausarbeitung einer allgemeinen Konzerngeschichte. Die Einzelunternehmen treten deshalb nur in den Vordergrund, wenn sie das Handeln der Konzernspitze bestimmten oder Auslöser konzernweiter Veränderungsprozesse waren. Als Charakteristikum eines Konzerns soll hierbei nicht nur die rechtliche oder kapitalmäßige Verbindung dienen, sondern die wirtschaftliche Relation zwischen den einzelnen Unternehmen – in Form von Lieferbeziehungen, gemeinsamen Investitionen oder Projekten. Eine Grundvoraussetzung für die Verwendung des Konzernbegriffs liegt in gemeinsamen Eigentums- und Kontrollstrukturen und baut im Unterschied zu einer losen Kooperation auf einer einheitlichen Leitung

auf.[116] Im Fall der GHH erscheint es sinnvoll, erst ab der Gründung der Holding in der ersten Hälfte der 1920er Jahre von einem Konzern zu sprechen.

Die in den einzelnen Abschnitten der Kapitel unterschiedenen Themen aus dem Pool der *corporate-governance*-Forschung sind nicht immer trennscharf voneinander abzugrenzen und verweisen teilweise aufeinander, gleichwohl können parallele Erzählstränge durch den grundlegend chronologischen Aufbau der Studie weitestgehend vermieden werden. Am Ende der übergeordneten Passagen stehen – mit Ausnahme des sechsten Kapitels, in dem Reusch nicht mehr an der Spitze des Konzerns steht – zusammenfassende Abschnitte, die keiner thematischen Gliederung mehr unterliegen und die unterschiedlichen Aspekte der *corporate governance* bündeln. In der Schlussbetrachtung findet sich schließlich eine diachron geordnete Zusammenfassung, die von der chronologischen Ordnung der Gesamtdarstellung abweicht und besonders die Evolution des unternehmensinternen Netzwerks beleuchtet.

Das im Anschluss an die Einleitung folgende Kapitel behandelt zunächst den Aufstieg Reuschs über verschiedene in- und ausländische Unternehmen bis zum Eintritt in den GHH-Vorstand. Nach einigen Jahren als Leiter der Abteilung Sterkrade wurde er 1909 Vorstandsvorsitzender des Unternehmens. Von nun an erweiterte er seine Autorität in der GHH stetig und begann bereits vor dem Ersten Weltkrieg mit einem noch etwas zögerlichen Ausbau des Eisen- und Stahlunternehmens. Nach dem Ersten Weltkrieg setzte in der Entwicklung des Unternehmens ein entscheidender, von Reusch induzierter Wandel ein: Das Unternehmen trat nun in eine beschleunigte Expansionsphase und erwarb zahlreiche Beteiligungen im Bereich der Weiterverarbeitung. Dieser Zeitraum des Konzernaufbaus wird im dritten Kapitel dargestellt und endet zeitlich mit der Etablierung übergeordneter Konzernorgane und der Überwindung der Hyperinflation.

Im vierten Kapitel schließt sich die Darstellung einer Phase wirtschaftlicher Stabilisierung an, die auf Unternehmensebene besonders durch die Konsolidierung der erworbenen Unternehmensbeteiligungen gekennzeichnet ist. Reusch musste sich verstärkt um eine reibungslose Zusammenarbeit der verschiedenen Konzernteile bemühen, die Produktionslinien der einzelnen Tochtergesellschaften koordinieren sowie eine Profitstrategie für den Gesamtkonzern entwerfen. Das Kapitel endet in einem Zeitabschnitt der wirtschaftlichen Destabilisierung, ausgelöst durch die Weltwirtschaftskrise, der den ökonomischen Bestand des Unternehmens bedrohte und zugleich durch einen Übernahmeversuch gekennzeichnet war. Parallel zu diesen Entwicklungen auf Unternehmensebene entwickelte sich Reusch in den 1920er Jahren zu einer herausgehobenen Figur der

116 Vgl. Fear, Organizing Control, S. 297; Hofmann/Hofmann, Corporate Governance, S. 45-48; Priemel, Flick, S. 29-30; Winter/Mosena/Roberts, Gabler Wirtschaftslexikon. Band I-K, S. 1775. Vgl. zur Unterscheidung von »faktischem Konzern« (mit wirtschaftlicher Abhängigkeit der semi-autonomen Firmen) und »Vertragskonzern« (mit Beherrschungsvertrag) auch: Windolf/Beyer, Kapitalismus, hier S. 12-14.

Verbandslandschaft und trat als Organisator eines informellen Interessenaustauschs führender Ruhrindustrieller auf.

Das fünfte Kapitel behandelt den Zeitraum zwischen der NS-Machtergreifung und dem erzwungenen Rücktritt Reuschs im Jahr 1942. Während sich die betriebswirtschaftlichen Daten des GHH-Konzerns im Zuge der ökonomischen Erholung bald verbesserten, mussten auf der Führungsebene schwerwiegende Entscheidungen hinsichtlich der Beteiligung an der Kriegsgüterproduktion, der Behandlung von Personen jüdischer Abstammung und der Übernahme »arisierter« Unternehmen getroffen werden. Obwohl Reusch den Konzern hier durchaus in den Dienst des NS-Regimes stellte, entwickelten sich in den Jahren der NS-Herrschaft immer wieder Konflikte zur politischen Führung. Sein Konzernnetzwerk fiel mit seinem Ausscheiden in weiten Teilen in sich zusammen, nur zu ausgewählten Akteuren blieben Kontakte bestehen.

Das letzte darstellende Kapitel wendet sich diesem Zerfallsprozess sowie der Aufrechterhaltung einzelner Beziehungen zu. Neben diesen Kontinuitätslinien stehen hier besonders Fragen hinsichtlich der Nachfolge an der Konzernspitze und der Umorganisation des Konzerns im Rahmen der alliierten Entflechtungs- und Dekartellierungspolitik im Zentrum. Dabei wird aufgezeigt, inwiefern Reusch nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges noch Einfluss auf die Konzernpolitik hatte, welche Funktionen er in den süddeutschen Tochterunternehmen einnahm und wodurch sich seine Beziehung zu seinem Sohn Hermann Reusch, dem neuen GHH-Vorstandsvorsitzenden, kennzeichnen lässt. Schließlich wird auch beleuchtet, ob Reuschs Handlungen in den Jahren der NS-Herrschaft nach 1945 eine Neubewertung erfuhren und welche Konsequenzen nachträglich aus dem erzwungenen Rücktritt gezogen wurden. Der chronologische Längsschnitt vom späten Kaiserreich bis zur frühen Bundesrepublik umfasst mehrere politische Zäsuren und ökonomische Ausnahmesituationen, während derer Reusch lange Zeit als unbestreitbare Autorität an der Konzernspitze stand. Er ermöglicht einen vergleichenden Blick auf die Unternehmensorganisation und -struktur über verschiedene politische Systeme und sich wandelnde wirtschaftliche Rahmenbedingungen hinweg.

2. Der Karrierebeginn von Paul Reusch und die Entwicklung der Gutehoffnungshütte bis zum Ersten Weltkrieg (1868-1918)

2.1. Bedingungen und Auftakt des beruflichen Erfolgs (1868-1905)

Herkunft und Ausbildung

Der langjährige Vorstandsvorsitzende eines der größten deutschen Eisen- und Stahlkonzerne, Paul Reusch, stammte aus einer württembergischen Familie und wurde am 9. Februar 1868 in Königsbronn geboren, wo sein Vater Karl Hermann (1824-1894) in einem staatlichen Hüttenwerk beschäftigt war.[1] Aufgrund der Verdienstunterschiede zur Privatindustrie schied Karl H. Reusch nach dreißigjähriger Dienstzeit 1881 bei den staatlichen Hüttenwerken aus und übernahm die Leitung der Eisenwerke Stumm in Dillingen/Saar.[2] Nach seiner Tätigkeit an der Saar wurde er Direktor der Jenbacher Berg- und Hüttenwerke in Tirol (1889-1891), bevor er wieder nach Süddeutschland zurückkehrte.[3] Im Jahr 1860 hatte Karl H. Reusch die aus einer hohen württembergischen Beamtenschaft stammende Marie Riecke geheiratet.[4] Paul Reusch wuchs somit in einem Milieu auf, das aufgrund der Stellung seiner Familie mütterlicherseits sowie der Tätigkeit seines Vaters im württembergischen Hüttenwesen stark durch eine Affinität zum Staat gekennzeichnet war, zugleich konnte er durch den Wechsel seines Vaters auch Einblicke in die ökonomischen Handlungsweisen der Privatwirtschaft erhalten. Hier lernte er die grundlegenden Umgangsformen und Regeln des Bergbaus und des Hüttenwesens kennen.[5]

Nach dem Besuch des Dillmann Realgymnasiums und der Oberrealschule in Stuttgart ermöglichte ihm die finanzielle Unterstützung seiner Familie im

1 Vgl. zur Herkunft von Paul Reusch die Stammtafel im Anhang sowie Bader, Gutehoffnungshütte, S. 63-65; Reusch, Familie Reusch; Reusch, Meine Ahnen, S. 18-19; RWWA 130-244-7 bzw. 130-256-5 Dörge: Biographie, S. A1-A11.

2 Vgl. Fliegauf, Hüttenwerke, S. 170-178; RWWA 130-244-7 bzw. 130-256-5 Dörge: Biographie, S. B1-B6. Karl H. Reusch kam nach seinem Studium 1850 zunächst zum Hüttenwerk Friedrichstal bei Baiersbronn, stieg 1859 zum Hüttenverwalter im Hüttenwerk Ludwigstal bei Tuttlingen (1859-1861) auf und wechselte anschließend zum Hüttenwerk Königsbronn (1861-1876) sowie zum Hüttenwerk Wasseralfingen (1876-1881).

3 Vgl. Maschke, Konzern, S. 32; RWWA 130-244-7 bzw. 130-256-5 Dörge: Biographie, S. B6-B7.

4 Vgl. Reusch, Meine Ahnen, S. 18-19; Reusch, Familie Reusch, S. 207-209; RWWA 130-244-7 bzw. 130-256-5 Dörge: Biographie, S. A5, B11-B12. Der Bruder von Karl Hermann Reusch, Friedrich Eduard Reusch (1812-1891), der Mathematikprofessor in Tübingen war, hatte 1845 in zweiter Ehe Rosa Emilie Riecke (*1820), eine Schwester von Christian Heinrich Riecke (1802-1865), dem Vater von Marie Riecke, geheiratet und damit bereits eine Verbindung zwischen den beiden Familien aufgebaut.

5 Vgl. Faulenbach, Bergassessoren.

Wintersemester 1886/87 die Aufnahme des Studiums des Berg- und Hüttenwesens am Polytechnikum in Stuttgart.[6] Dort trat er am 9. Oktober 1886 der Landsmannschaft Saxonia bei und engagierte sich aktiv in der Burschenschaft. Zwar meldete sich Reusch im Sommersemester 1889 nach sechs Semestern zur Diplomprüfung, doch zog er seine Meldung wegen der Übernahme einer Stellung als Hütteningenieur in Jenbach zurück und verließ die Hochschule somit ohne Abschluss.[7] Er blieb der Technischen Hochschule in Stuttgart weiterhin verbunden, erhielt später den Titel eines Ehrendoktors und wurde außerdem Ehrensenator der Hochschule. Während des Studiums machte er die Bekanntschaft mit Robert Bosch, zu dem er in den folgenden Jahren ein freundschaftliches Verhältnis aufbaute.[8] Als sich für Paul Reusch die Möglichkeit eröffnete, in den von seinem Vater geführten Jenbacher Berg- und Hüttenwerken in Tirol als Assistent anzufangen, ergriff der junge Reusch diese Chance direkt.[9] Im Anschluss leistete er seinen einjährigen Militärdienst in München ab, bevor er nach Budapest zur Firma Ganz & Comp., Eisengießerei und Maschinen-Fabriks-AG wechselte, wo er eine Tätigkeit als Ingenieur innerhalb der Gießereiabteilung aufnahm.[10] Hier arbeitete er vier Jahre, bis er am 1. Juni 1895 eine Anstellung

6 Vgl. Bader, Gutehoffnungshütte, S. 63; RWWA 130-244-7 bzw. 130-256-5 Dörge: Biographie, S. C1-C11; WABW B1009/242 Kurzbiographie Kommerzienrat Paul Reusch (20.09.1962).

7 Vgl. RWWA 130-244-7 bzw. 130-256-5 Dörge: Biographie, S. D1-D13. Während der mit der Familie Reusch befreundete Tübinger Prof. Paul Linser (1871-1963) vermutete, dass die finanziellen Verhältnisse der Familie für eine Fortsetzung des Studiums nicht ausreichten, ging Dörge davon aus, dass ihm sein Vater aufgrund der schlechten Erfahrungen im Staatsdienst zum schnellen Wechsel in eine Stellung in der Privatwirtschaft geraten habe. Die Quellen geben hierüber letztlich keine eindeutige Auskunft. Vgl. Bader, Gutehoffnungshütte; Mündler, Paul Reusch; RWWA 130-244-7 Dörge: Biographie, S. D10-D11, Abschrift Dörge über Gespräch mit Prof. Linser (12.02.1942), Auflistung der Vorlesungen und Übungen von Paul Reusch (1886-1889).

8 Vgl. RWWA 130-244-7 bzw. 130-256-5 Dörge: Biographie, S. D11-D12.

9 Paul Reusch war vom 01.08.1889 bis zum 30.09.1890 als Ingenieur bei den Jenbacher Berg- und Hüttenwerken beschäftigt. Die Jenbacher Berg- und Hüttenwerke in Tirol gehörten zu dieser Zeit der Familie Reitlinger. Vgl. Direktion der Jenbacher Hüttenwerke, Jenbacher Werke; Mathis, Kurzdarstellungen, S. 164-165; Mathis, Wachstum, S. 144-167, 222-223; Meixner, Bruchstücke; Meixner, Industrieller und Wirtschaftsfunktionär; RWWA 130-244-7 bzw. 130-256-5 Dörge: Biographie, S. E1-E2; Tusch, Geschichte des Jenbacher Hüttenwerkes; Wenisch, Historische Betriebsanalyse.

10 Bei der Nachfolgefirma Ganz Holding Ltd., Budapest gibt es keine Aufzeichnungen mehr über die Tätigkeit Reuschs in diesem Zeitraum. Die Gesellschaft war 1844 von dem in der Schweiz geborenen Ábrahám Ganz als Eisengießerei gegründet worden, hatte 1879 eine Waggonfabrik übernommen und zugleich mit dem Bau elektrischer Maschinen begonnen. Im Zeitraum zwischen 1891 und 1895 verfügte das Unternehmen über drei Produktionsstandorte in Budapest (Eisengießerei, Waggonfabrik, elektrotechnische Fabrik). András Mechwart (1834-1907) war zu dieser Zeit der Direktor des Unternehmens. Junge Ingenieure wie Reusch mussten damals bei Ganz & Co. zunächst eine drei- bis viermonatige Praxiszeit absolvieren, in der sie unterschiedliche Produktionsbereiche kennenlernten, und konnten erst nach einem Jahr in eine füh-

als Oberingenieur bei der Witkowitzer Bergbau- und Hüttengewerkschaft bei Ostrau in Mähren erhielt, die zu den größten Montanunternehmen der Region zählte.[11] Er machte während seiner sechs Jahre bei der Witkowitzer Gesellschaft vor allem Erfahrungen im Gießereiwesen, wo er nicht nur eine Röhrengießerei errichten ließ, sondern auch für den Einbau einer Weich- und Hartwalzengießerei verantwortlich zeichnete. In Witkowitz wollte man ihn in die Direktion der Gewerkschaft aufnehmen, doch sein Weggang vereitelte diesen Plan.[12] Er knüpfte in dieser Zeit eine langjährige Freundschaft mit Emil Holz, dem Generaldirektor der Witkowitzer Bergbau- und Hüttengewerkschaft, sowie mit dessen Nachfolger Adolf Sonnenschein.[13]

Reusch war damit seit zehn Jahren ununterbrochen im Ausland tätig und hatte nach seiner Ausbildung umfassende praktische Kenntnisse im Bergbau und der Eisenherstellung erlangt. Aufgrund dieser Erfahrungen gelang ihm 1901 der Wechsel ins Ruhrgebiet. Am 1. September 1901 trat er die Stelle eines Direktors bei der Friedrich Wilhelms-Hütte im Mülheim an der Ruhr an, wo ihm fortan die Verantwortung für den Bereich der Gießereien oblag. Während Reusch bis zur Jahrhundertwende noch den typischen beruflichen Werdegang eines Ingenieurs des Bergbaus und Hüttenwesens vollzogen hatte, gelang ihm als Revierfremdem mit dem Eintritt bei der Friedrich Wilhelms-Hütte mit Anfang dreißig sicherlich ein auf den ersten Blick ungewöhnlicher Karriereschritt. Allerdings genügte er dank seiner absolvierten Hochschulsemester in gewisser Weise den Anforderungen des aufstrebenden Managertypus und hatte zudem aufgrund seines familiären Hintergrundes ausreichend Kenntnisse über Karriereverläufe in der Montanbranche und das Wissen über die Bonität durch Lebensstil und persönliches Auftreten. Zusätzlich verfügte er bereits über Beziehungen zu anderen Unternehmern sowie über ein Geflecht außerfamiliärer Bindungen und Freundschaften, welches ihm den Eintritt ins Ruhrgebiet erleichtern sollte.[14]

rende Stellung aufsteigen. Die Informationen über das Unternehmen basieren auf der freundlichen Auskunft des Vorstandsvorsitzenden der Ganz Holding Ltd., Budapest, Zoltán Fitos, und des Direktors des Ganz Museums János Gábor vom 28.07.2008. Vgl. auch RWWA 130-244-7 bzw. 130-256-5 Dörge: Biographie, S. E4-E5.

11 Vgl. Myška, Bankhaus Rothschild; N.N., 100 Jahre Eisenwerk Witkowitz; N.N., Eisenwerk Witkowitz.

12 Vgl. RWWA 130-40010128/3 Emil Holz an Hugo Jacobi (10.12.1904).

13 Vgl. RWWA 130-236-9 bzw. 130-241-6 bzw. 130-252-8 Mündler: GHH-Geschichte, S. 218-221; RWWA 130-241-5 bzw. 130-242-3 Mündler: GHH-Geschichte, S. 838; RWWA 130-244-7 bzw. 130-256-5 Dörge: Biographie, S. E5-E10.

14 Vgl. Henning, Soziale Verflechtungen, hier S. 4-19; Kaelble/Spode, Sozialstruktur; Pierenkemper, Schwerindustriellen; Kaelble, Managerial Enterprise; RWWA 130-236-9 bzw. 130-241-6 bzw. 130-252-8 Mündler: GHH-Geschichte, S. 221-222; RWWA 130-244-7 bzw. 130-256-5 Dörge: Biographie, S. E11-E12. Adelmann verweist für den Bergbau darauf, dass kein Unternehmer dieser Branche aus der unteren Bevölkerungsschicht aufgestiegen sei; auch seien nahezu keine Eigentümerunternehmer innerhalb einer Generation emporgestiegen, für angestellte Manager wie Reusch sei dies hingegen öfters festzustellen. Vgl. Adelmann, Führende Unternehmer, hier S. 340-343.

Zwar nahm die Bedeutung des Jurastudiums zu Beginn des 20. Jahrhunderts für einen Aufstieg in den Kreis der Spitzenunternehmer zu, doch hatten im Kaiserreich die führenden Industriellen noch mehrheitlich eine naturwissenschaftlich-technische Hochschulausbildung durchlaufen. Reuschs Ausbildung war somit durchaus typisch für einen Unternehmer in der damaligen Zeit. Auch wenn sein Vater nicht Eigentümer eines Industriebetriebs war, so entsprach dessen Beruf als Unternehmer in der Eisen- und Stahlbranche dem gängigen Muster solcher Karriereverläufe. Ebenso war die Verflechtung zwischen dem Unternehmertum und der höheren Beamtenschaft im Kaiserreich auffallend und ein Beleg für die engen Verbindungen zwischen der wirtschaftlichen Elite und dem monarchistischen deutschen Beamtenstaat.[15] In dieses Muster fügt sich auch seine Heirat mit Gertrud Zimmer am 21. Oktober 1895 in Breslau, deren Vater Amtsgerichtsrat war. Das Ehepaar Reusch bekam in den darauffolgenden zehn Jahren vier Kinder und entsprach in dieser Hinsicht dem Bild von Unternehmerfamilien im Kaiserreich, denn über die Hälfte der Industriellen hatte damals drei oder vier Nachkommen.[16] Im Jahr 1896 wurde Hermann Reusch geboren, der nach dem Besuch des Gymnasiums und einem praktischen Jahr bei der Zeche Concordia seine Ausbildung aufgrund des Ersten Weltkrieges unterbrechen musste und anschließend sein Studium fortsetzen konnte. Nach seinem Examen zum Bergreferendar im Frühjahr 1922 wurde er in Gießen promoviert und bestand schließlich 1925 in Berlin sein Assessorexamen. Die wachsende Bedeutung des Doktortitels spiegelt sich deutlich in der Zahl promovierter Unternehmer wider.[17] In diesen Jahren unterstützte Reusch seinen Sohn finanziell und ermöglichte ihm die Ausbildung zum Bergassessor und eine ausgiebige Reisetätigkeit während des Studiums. Das ökonomische und soziale Kapital von Paul Reusch und die damit einhergehenden vielseitigen Beziehungen zu anderen Unternehmern eröffneten seinem Sohn die Chance, Fuß in den höchsten Kreisen der wirtschaftlichen Elite zu fassen. Nicht zuletzt förderte Reusch seinen Sohn, indem er ihn später in die GHH integrierte.[18]

15 Vgl. Kaelble, Unternehmer; Kaelble/Spode, Sozialstruktur; Reitmayer, Bankiers im Kaiserreich, S. 120-147.

16 Vgl. Croon, Führungsschichten, hier S. 151-152; Kaelble/Spode, Sozialstruktur, hier S. 174; PA Reusch, Backnang 400101480/65 Abschrift der Heiratsurkunde (31.07.1941). Der Altersvorsprung Paul Reuschs gegenüber seiner Ehefrau war nur gering und spiegelte damit nur ansatzweise das Bild des typischen Unternehmerpaares wider, denn oftmals waren die Ehemänner mehr als zehn oder zwanzig Jahre älter als ihre Gattinnen.

17 Vgl. Kaelble/Spode, Sozialstruktur, hier S. 176.

18 Paul Reusch veranlasste 1919, dass seinem Sohn monatlich 500 Mark nach Tübingen überwiesen werden, im Mai 1920 wurde dieser Betrag auf 600 Mark und 1922 schließlich auf 1.200 Mark erhöht. Im Gegenzug forderte er von seinem Sohn einen raschen Abschluss des Examens. Schon vor dem Examen erhielt Hermann Reusch von seinem Vater die Zusicherung, dass er in Spanien eine Beschäftigung aufnehmen könne. Vgl. PA Reusch, Backnang 400101298/2 Reusch an Bankhaus Hartenstein & Cie. (04.10.1919; 08.05.1920), P. Reusch an H. Reusch (22.11.1919, 12.09.1920), Reusch an Deutsche Bank (17.01.1922).

Vier Jahre nach der Geburt von Hermann wurde seine Schwester Barbara Reusch geboren. Im Unterschied zu ihrem Bruder verblieb sie nicht im Wirtschaftsbürgertum, sondern heiratete den Oberstudiendirektor Dr. Karl Hahn und schlug eine Brücke zum Bildungsbürgertum. Ihre Schwester Bozena Reusch vermählte sich 1921 mit Erich Tschunke, der Karriere beim Militär machte. Auch wenn beide Töchter somit nicht in wirtschaftsbürgerliche Kreise einheirateten, so hatten doch beide durchaus standesgemäße Ehen innerhalb des Bürgertums geschlossen.[19] Zwar konnte Paul Reusch über diese Ehen keine geschäftlichen Beziehungen aufbauen und direkten ökonomischen Nutzen daraus ziehen, doch entsprachen solche Eheschließungen zwischen den verschiedenen Fraktionen des Bürgertums durchaus den Vorstellungen der Unternehmer, die auf diese Weise ihre gesellschaftliche Anerkennung erhöhen konnten.[20] Im Jahr 1905 wurde schließlich Paul Robert Reusch jr. als viertes Kind geboren. Im Gegensatz zu seinen Geschwistern heiratete er erst mit 36 Jahren; zu diesem Zeitpunkt war er schon Direktor der Hackethal Draht- und Kabelwerke AG in Hannover, die über verschiedene Beteiligungen ebenfalls zum GHH-Konzern gehörte. Paul Robert absolvierte kein Studium und stieg auch nicht direkt in den Bergbau oder die Eisen- und Stahlbranche ein, sondern begann nach seinem Schulbesuch eine kaufmännische Lehre bei Meyerkort in Bremen und arbeitete sich in den folgenden zehn Jahren über verschiedene Stationen im GHH-Konzern und befreundeten Unternehmen in den Vorstand der Draht- und Kabelwerke hoch. Wie schon Hermanns, so wurde auch Paul Roberts Aufstieg durch ständige Interventionen und finanzielle Unterstützungen seitens des Vaters beeinflusst. Er entsprach deutlich weniger dem für die damalige Zeit typischen Bild eines Spitzenindustriellen als sein älterer Bruder und erlangte nicht die herausragende Stellung Hermann Reuschs in der deutschen Wirtschaftselite.

Paul Reuschs Brüder verstarben beide relativ früh, sodass hier keinerlei Verbindungen entstanden waren, die für sein Vorankommen maßgeblich gewesen wären. Über seine Schwester Sophie entwickelten sich hingegen Familienbeziehungen, die auch für die GHH relevant werden sollten, denn diese hatte Hugo Saemann, den Generaldirektor der Rollschen Eisenwerke in Gerlafingen, geheiratet. Der Sohn aus dieser Ehe, Hermann Saemann, war zunächst in der Eisenwerk Nürnberg AG vormals J. Tafel & Comp. tätig, die im Zuge der Expansion der GHH nach dem Ersten Weltkrieg ebenfalls in den Konzern integriert wurde. Er kam anschließend in eine leitende Stellung bei dem Düsseldorfer Tochterunternehmen der GHH, Haniel & Lueg, und wurde dann Anfang der 1930er Jahre von seinem Onkel in die Geschäftsleitung des GHH-Werks Sterkrade be-

19 Vgl. PA Reusch, Backnang 40010480/65 Ahnenpass Dagmar und Sigrid Tschunke (28.08.1940); Reusch, Familie Reusch, S. 210 sowie die Stammtafel im Anhang.

20 Vgl. zum Heiratsverhalten im deutschen Wirtschaftsbürgertum Budde, Bürgerleben, S. 121-122; Köhler, Heiratsverhalten; Rauh-Kühne, Innenansicht; Reitmayer, Bankiers im Kaiserreich, S. 226-236; Reitmayer, Habitus; Ziegler, Das wirtschaftliche Großbürgertum.

fördert.[21] Paul Reusch gelang es auf diese Weise, seine unternehmerischen und seine familiären Ziele miteinander zu verquicken und nicht nur den Erfolg des Unternehmens im Auge zu halten, auch wenn dieser an erster Stelle stand.

Reusch und die Friedrich Wilhelms-Hütte

Paul Reusch nutzte seine Erfahrungen, die er in Witkowitz gemacht hatte, und bewarb sich Anfang 1901 bei der Friedrich Wilhelms-Hütte (FWH) um die Stellung als Leiter der Gießereien. Der FWH-Vorstand war schon seit geraumer Zeit auf der Suche nach einer geeigneten Person für den Posten, allerdings hatte Reusch mit 17.000 Mark pro Jahr relativ hohe Gehaltsvorstellungen geäußert. Der Aufsichtsrat der Mülheimer Hütte kam jedoch zu dem Ergebnis, dass die Forderungen erfüllt werden könnten, falls Reusch die geforderten Qualitäten mitbringen würde.[22] Die Verhandlungen konnten schnell erfolgreich beendet werden, und so trat Reusch im September 1901 in den Dienst der Hütte. Bereits im darauffolgenden Jahr bekam er Prokura erteilt und konnte eine Erhöhung seiner Bezüge auf 19.000 Mark durchsetzen; damit lag sein Einkommen kurzzeitig über dem der FWH-Vorstände.[23]

Nachdem ein Jahr später, am 5. August 1903, der seit 1894 dem Vorstand angehörende Direktor Waldemar Ernst gestorben war, eröffnete sich für Reusch die Chance, in den Vorstand berufen zu werden.[24] Die Direktion und der Aufsichtrat unterstützten sein Ansinnen und schlossen daraufhin mit ihm einen Fünfjahresvertrag ab; der Vertrag garantierte ihm mindestens 20.000 Mark Einkünfte pro Jahr.[25] Reusch war damit innerhalb von zwei Jahren nicht nur der Einstieg bei einem alteingesessenen Unternehmen im Ruhrgebiet gelungen, er

21 Vgl. Reusch, Familie Reusch, S. 209, sowie die Stammtafel im Anhang. Hermann Saemanns Schwestern, Clara Marie und Emma Marie Saemann, heirateten jeweils Fabrikanten und verblieben somit ebenfalls im Wirtschaftsbürgertum. Vgl. Rauh-Kühne, Innenansicht, hier S. 238.

22 Vgl. RWWA 130-40010128/3 Brandt und Müller an Reusch (14.03.1901), Brandt und Müller an Beulwitz (07.04.1901); TKA FWH/495 Protokoll der Aufsichtsratssitzung (08.03.1901).

23 Vgl. RWWA 130-40010128/3 Müller an Reusch (29.07.1901); TKA FWH/495 Protokoll der Aufsichtsratssitzung (30.09.1903). Die FWH-Vorstände bezogen zu diesem Zeitpunkt 15.000 Mark festes Gehalt und zusätzlich eine zweiprozentige Tantieme. Nachdem das Missverhältnis zwischen Reusch und dem Vorstand aufgefallen war, wurden die Bezüge der Vorstandsmitglieder durch den Aufsichtsrat entsprechend erhöht. Vgl. TKA FWH/495 Protokoll der Aufsichtsratssitzung (20.02.1902, 28.05.1902).

24 Vgl. TKA FWH/495 Müller an Beulwitz (25.09.1903).

25 Neben seinem festen Gehalt von 15.000 Mark wurde Reusch hier eine Tantieme von 2% eingeräumt, die jedoch mindestens 5.000 Mark betragen sollte. Vgl. RWWA 130-40010128/3 Bericht über die Ordentliche Hauptversammlung bei der FWH (27.11.1903); TKA FWH/39 Vollmachten und Ernennungen des Vorstands der Actiengesellschaft Bergwerksverein Friedrich Wilhelms-Hütte; TKA FWH/495 Protokoll der Aufsichtsratssitzung (30.09.1903).

hatte sich auch das Vertrauen des Vorstands und des Aufsichtsrats erworben und es in kurzer Zeit geschafft, in die Geschäftsführung der Gesellschaft aufzusteigen. In der FWH war er mit der Modernisierung des Gießerei-Betriebes beschäftigt. Während der Aufsichtsrat seinen im März 1904 vorgelegten Maßnahmen noch zustimmte, weigerte er sich, die im Mai präsentierten Planungen zum Um- und Ausbau des alten Werkes mitzutragen, da eine Baumaßnahme von solcher Tragweite nur in Verbindung mit einer Aktienkapitalerhöhung zu bewerkstelligen gewesen wäre. Auch wenn Reusch sich hier zunächst nicht durchsetzen konnte, so hielt er dennoch an seinem Plan zum Ausbau fest.[26] Die Eindrücke, die er während einer Reise in die USA gewonnen hatte, wo er die Weltausstellung in St. Louis besuchte hatte, forcierten seine Modernisierungsbestrebungen. Er war der Ansicht, dass man nur durch solche in Zukunft wettbewerbsfähig sein könne.[27]

Seine Bemühungen blieben auch den anderen Revierkollegen nicht verschlossen, und so erkundigte sich im Dezember 1904 das noch amtierende GHH-Vorstandsmitglied Hugo Jacobi bei Emil Holz, der Reusch noch aus seiner Zeit in Witkowitz kannte, über den Aufsteiger im Ruhrgebiet. Holz bescheinigte Reusch die besten Qualitäten im Hinblick auf Personalführung und Gießereiwesen und empfahl Jacobi, sich um dessen Dienste zu bemühen.[28] Daraufhin wandte sich der Vorsitzende des GHH-Aufsichtsrates, Franz Haniel (1842-1916), an Reusch und bot ihm den Posten von Hugo Jacobi im GHH-Vorstand an. Bereits in den ersten Januartagen des Jahres 1905 stand für Reusch fest, dass er in die Geschäftsführung der GHH wechseln würde, sofern man ihn aus seinem Vertrag bei der FWH herauslasse. Der FWH-Aufsichtsrat kam nach einigen Beratungen zu dem Schluss, dass man Reusch diesen Karriereschritt nicht verweigern wolle.[29] Damit stand ihm der Weg in die Gutehoffnungshütte endgültig offen: Er konnte zum 1. April 1905 aus der FWH ausscheiden und nahm noch mit diesem Tag seine Tätigkeit bei der GHH in Oberhausen auf.[30]

26 Vgl. TKA FWH/495 Protokoll der Aufsichtsratssitzung (05.03.1904, 19.05.1904, 01.10.1904).

27 Vgl. RWWA 130-244-3 bzw. 130-256-5 Dörge: Biographie, S. H13; RWWA 130-30019392/4 USA-Reise (1904); RWWA 130-30019392/5 USA-Reise (1904); RWWA 130-30019392/6 USA-Reise (1904); TKA FWH/495 Müller an Reusch (10.08.1904).

28 Holz bezeichnete den Charakter Reuschs als »rücksichtslos wahrhaftig und ehrenhaft« und beantwortete sogar die Frage nach dessen Konfession, die für Jacobi offenbar eine Rolle spielte; Reusch und seine Frau waren evangelisch. Damit stimmte ihre religiöse Zugehörigkeit mit zwei Dritteln der Spitzenindustriellen im Jahr 1907 überein. Vgl. Kaelble/Spode, Sozialstruktur, hier S. 173; RWWA 130-40010128/3 Holz an Jacobi (10.12.1904) [Zitat].

29 Vgl. RWWA 130-40010128/3 Müller an Beulwitz (08.08.1905); TKA FWH/73 Unterlagen für Aufsichtsrats-Sitzungen der AG FWH (1905); TKA FWH/495 Protokoll der Aufsichtsratssitzung (21.01.1905).

30 Beim Weggang Reuschs bezeichnete der FWH-Vorstand Müller Reusch als einen »vornehmen Charakter«, bei dem man nicht befürchten müsse, dass er Meister und andere Arbeitskräfte mit zur GHH nehmen werde. Vgl. RWWA 130-40010128/3 Müller an Unkel (07.03.1904), Müller an Arntzen (14.04.1905); TKA FWH/39 Vollmachten und Er-

Auch wenn aus den Prägungen und Erfahrungen der Ausbildungszeit keine zwangsläufigen Handlungsmuster für spätere Entscheidungen abgeleitet werden können, so lassen sich doch einige Verhaltensweisen erhellen. Reusch gehörte einer Generation an, die durch die Gründung des Deutschen Reichs und die politisch-gesellschaftlichen Einflüsse der Wilhelminischen Zeit geprägt war, die dabei einen gesteigerten Nationalismus befürwortete und die hierarchisch-autoritären Strukturen des Kaiserreichs auch als Ideal unternehmerischer Organisation ansah.[31] Sein Rückbezug auf das Kaiserreich und die Reichsgründung spiegelte sich in seinem Landsitz wider, dem Katharinenhof, in dessen Park er Statuen von Kaiser Wilhelm I., Bismarck, Moltke und anderen aufstellen ließ. Im November 1916 hatte Reusch das zweistöckige Schloss Katharinenhof bei Backnang gekauft.[32] Nicht nur die erste Unternehmergeneration der Krupps und Stumms im 19. Jahrhundert strebte mit ihren herrschaftlichen Wohnsitzen eine Herausstellung ihrer Lebensverhältnisse an; die angestellten Manager, die als soziale Gruppe zunehmend ein Bewusstsein für ihre eigenen Leistungen entfalteten, bemühten sich ebenso verstärkt um Titel und andere Auszeichnungen. So wurde Reusch 1910 – aus Anlass der 100-Jahrfeier der GHH – ebenfalls zum Kommerzienrat ernannt. Er wurde durch diese Auszeichnung zwar nicht in die Aristokratie aufgenommen, wie August Thyssen oder Emil Kirdorf strebte er eine solche Erhebung auch überhaupt nicht an; gleichwohl fühlte er sich durch die Verleihung des Titels geehrt, ließ sich später stets als Kommerzienrat ansprechen und wurde auf diese Weise sozial in die Wirtschaftselite des deutschen Kaiserreichs integriert. Eine Nobilitierung blieb unter den Großunternehmern dieser Gene-

nennungen des Vorstands der Actiengesellschaft Bergwerksverein Friedrich Wilhelms-Hütte.

31 Vgl. Croon, Führungsschichten, hier S. 149-150; Gehlen, Silverberg, S. 56-60; Herbert, Generationen; Mommsen, Generationenkonflikt; Peukert, Weimarer Republik, S. 25-31.

32 Reusch hatte sich im September 1916 an Robert Bosch hinsichtlich des Erwerbs eines Anwesens in Württemberg gewandt. Der Katharinenhof bei Backnang umfasste weitere Nebengebäude sowie ein weiträumiges Grundstück von mehr als 26 Hektar, auf denen der neue Eigentümer zugleich die Berechtigung zur Jagd hatte. Das Schloss wurde 1847 für Prinz Friedrich von Württemberg und seine Frau Katharina als Jagdschloss im spätklassizistischen Stil erbaut. Der Preis sollte zunächst 230.000 Mark betragen, konnte in Verhandlungen aber auf 215.000 Mark ermäßigt werden. Da Reusch Teile des Inventars und der Vorräte übernahm, musste er insgesamt über 255.000 Mark aufbringen. Er nutzte das Schloss als Landgut und Sitzungsstätte, wo er gleichzeitig Gemälde und andere Kunstgegenstände sammelte. Vgl. Augustine, Patricians, S. 175, 178; Marx, Bedeutung, hier S. 180-182; Maschke, Konzern, S. 35-39; RWWA 130-244-8 bzw. 130-256-5 Dörge: Biographie, S. F1-F21; RWWA 130-400101299/0 Erwerb des Katharinenhofs (1916-1918); StAB Interview mit Paul Jürgen Reusch (1992). Das Interview wurde mir freundlicherweise von Frau Waltraud Kolle vom Stadtarchiv Backnang überlassen. Vgl. zum Kunstverständnis von August Thyssen: Lesczenski, Thyssen, S. 230-257.

ration, deren bürgerliches Selbstbewusstsein auf der Einschätzung ihrer persönlichen Leistung ruhte, eher eine Seltenheit.[33]

Auch in seinem unternehmerischen Führungsstil, der durch die Beibehaltung bzw. Durchsetzung hierarchisch-autoritärer Ordnungsmuster gekennzeichnet war, spiegelte sich seine konservative Prägung wider. Gleichzeitig sprach Reusch sich aber dafür aus, Konflikte im unternehmensinternen Kommunikationsbereich offen auszutragen.[34] Die gesellschaftlich-politische Kollektiverfahrung der Gründergeneration zeigte sich vielfach auch im Umgang der Unternehmer mit Forderungen der Arbeiterschaft und der Gewerkschaften sowie dem Ausbau des Sozialstaates.[35] Aufgrund der Machtasymmetrie in den Betrieben wurden Konflikte, die nicht staatlich geregelt waren, oftmals im Sinne der Unternehmensleitung entschieden. Das Wohlergehen der Arbeiter war stark vom Wohlwollen der Unternehmer abhängig, welche die hierarchischen Strukturen in Verwaltung und Politik durch ihre patriarchalische Unternehmensführung ergänzten. Reusch entsprach diesem Unternehmerbild und sah in den »gelben Gewerkschaften« eine Möglichkeit, den Einfluss sozialistischer Tendenzen zu reduzieren.[36] Auch wenn Reusch als Revierfremder ins Ruhrgebiet kam und deshalb zunächst nicht auf ein etabliertes Netzwerk zurückgreifen konnte, so wiesen ihn seine familiären Prägungen sowie seine generationellen Erfahrungen in der Gründerzeit, die ihm die für Unternehmerkreise typischen politisch-gesellschaftlichen Verhaltensweisen vermittelt hatten, als Kind des Kaiserreichs und Angehörigen des Wirtschaftsbürgertums aus und schufen die Grundlage für eine langjährige Karriere in der deutschen Schwerindustrie.

33 Vgl. Augustine, Patricians, S. 175-178; Bähr, Reusch, hier S. 277; Feldman, Stinnes S. 65-69, 241; Feldman/Homburg, Industrie, S. 32; Günter/Herzog, Wohnkultur, hier S. 184-202; Kaelble, Unternehmer; Lesczenski, Thyssen, S. 87-92, 160-190, 280-297; Pomiluek, Beukenberg, S. 83-84; Reitmayer, Bankiers im Kaiserreich, S. 67-81; RWWA 130-40010128/4 Kruse (Regierungspräsident) an Reusch (04.04.1910); RWWA 130-40010128/52 Glückwünsche zur Ernennung zum Kommerzienrat (1910). Die Annahme des Kommerzienratstitels war nach Berghoff keineswegs ein Feudalisierungsindikator, insgesamt gab es in Preußen keine Aristokratisierung der oberen Ränge der Geschäftswelt. Vgl. zur These der Aristokratisierung und zum Einfluss adliger Unternehmer im Kaiserreich: Berghoff, Aristokratisierung des Bürgertums, besonders S. 195-197; Rasch, Adlige Unternehmer.

34 »Meine Herren sind nicht gewohnt, gegen die von mir gegebenen Anordnungen zu verstossen und ich bin nicht gewohnt, mir Verstösse gegen meine Anweisungen gefallen zu lassen.« RWWA 130-300193022/0 Reusch an Müller-Nico (02.10.1921). Vgl. dazu auch RWWA 130-30019390/36 Reusch an Wüst (15.07.1909).

35 Vgl. Hentschel, Organisierter Kapitalismus; Wehler, Aufstieg; Ziegler, Zeitalter der Industrialisierung.

36 Auch Stinnes befürwortete die gelben Gewerkschaften, räumte ihnen aber nicht eine so entscheidende Rolle ein, wie Reusch oder Krupp dies taten. Vgl. Feldman, Politics, hier S. 305-306; Feldman, Stinnes, S. 320; Panzera, Organization, S. 446-461.

2.2. Die ersten Jahre Reuschs in der GHH (1905-1909)

Voraussetzungen für die Expansion der Gutehoffnungshütte

Nachdem die letzten Unternehmensgründer der Hüttengewerkschaft Jacobi, Haniel & Huyssen verstorben waren, erhielt die Firma 1873 eine zeitgemäße Unternehmensform. Die offene Handelsgesellschaft Jacobi, Haniel & Huyssen wurde in eine Aktiengesellschaft mit dem Namen Gutehoffnungshütte, Actienverein für Bergbau und Hüttenbetrieb umgewandelt.[37] Die neue Organisation des Unternehmens hatte den Vorteil, dass nicht mehr das Einverständnis aller Anteilseigner eingeholt werden musste, sodass Unternehmensentscheidungen schneller getroffen werden konnten. Der Charakter des Familienunternehmens blieb jedoch weiter erhalten, da die Aktien nicht an der Börse gehandelt wurden und die Eigentümerfamilie den Aufsichtsrat dominierte.[38] Der Vorstand der neuen Gesellschaft setzte sich aus Hugo Jacobi, Gottfried Ziegler und Carl Lueg als Vorstandsvorsitzendem zusammen, der gleichzeitig die Eisenwerke in Oberhausen beaufsichtigte.[39] Aufgrund der umfangreichen Investitionen, welche die Gesellschaft seit Mitte der 1860er Jahre getätigt hatte, waren die Finanzen derart belastet worden, dass das Unternehmen nicht nur Bankkredite aufnehmen musste, sondern zwischen 1868 und 1872 auch keine Dividende zur Auszahlung brachte. In den darauffolgenden Jahren wurde die GHH zudem von den Auswirkungen der Gründerkrise 1873 erfasst. Da die Kapazitäten der neuen Anlagen nicht ausgelastet waren, stiegen die Selbstkosten, sodass die GHH sich immer

37 Vgl. Banken, Gutehoffnungshütte, hier S. 96; Gutehoffnungshütte, Entstehungsgeschichte, Teil C; Maschke, Konzern, S. 26. Vgl. zur Entstehungsgeschichte der GHH ferner: Feldenkirchen, Eisen- und Stahlindustrie, S. 196-197; James, Familienunternehmen, S. 99-103, 124-129; Maschke, Konzern, S. 23-25; Mündler, Gutehoffnungshütte, S. 9-31. Vgl. für den gesamten Abschnitt auch: RWWA 130-238-7 Mündler: GHH-Geschichte, S. 141-202.

38 Der Aufsichtsratsvorsitzende war Hugo Haniel (1810-1893). Weiterhin gehörten dem ersten Aufsichtsrat Franz (1842-1916), Max Berthold (1841-1883), Louis (1817-1889) und Alphons Haniel (1814-1891) sowie Gustav und Heinrich Wiesner und ein Hofrat Schultz an. Vgl. Banken, Gutehoffnungshütte, hier S. 97; James, Familienunternehmen, S. 121-124; Woltmann, Gutehoffnungshütte, hier S. 53-54. Vgl. zu den verwandtschaftlichen Verhältnissen der Familie Haniel ausführlich James, Familienunternehmen, S. 390-391, sowie die Stammtafel im Anhang.

39 Nach der Pensionierung von Carl Lueg (1833-1905) übernahm Hugo Jacobi (1834-1918) im Jahr 1904 für kurze Zeit auch die Aufgabe des Vorstandsvorsitzenden. Gottfried Ziegler (1840-1922) kam als einziges Vorstandsmitglied von außerhalb und trat erst 1909 als letztes Mitglied des ersten Vorstands in den Ruhestand. Vgl. Banken, Gutehoffnungshütte, hier S. 509; Dienemann, Unternehmerverhalten, S. 11-12; Herzog, Carl Lueg 1833-1905; Herzog, Ehrenbürger von Oberhausen; Mündler, Gutehoffnungshütte, S. 32-33; RWWA 130-236-9 bzw. 130-241-6 bzw. 130-252-8 Mündler: GHH-Geschichte, S. 203-210. Reif gibt als Todesjahr Zieglers 1908 an, Ziegler starb jedoch erst 1922 und saß bis dahin im GHH-Aufsichtsrat. Vgl. Reif, Stadt, S. 249-251.

neuen Liquiditätsproblemen gegenübersah. Erst eine Neuordnung der Unternehmensfinanzen löste dieses Problem.[40]

Allerdings ergaben sich daraufhin Konflikte zwischen dem Vorstand und Teilen des Aufsichtrats, da die Vorstandsmitglieder, unterstützt von Hugo Haniel, für eine weitere Modernisierung der Anlagen plädierten, wohingegen andere Aktionäre die niedrigen Dividenden kritisierten. Der Streit endete mit dem Rücktritt Hugo Haniels als Aufsichtratsvorsitzender. Sein Nachfolger wurde Eduard James Haniel, der das Ziel einer schnellen Amortisation des eingesetzten Kapitals verfolgte, aber den Investitionskurs des Vorstands grundsätzlich zuließ. Der Konflikt zeigt eine deutliche Machtverschiebung zugunsten des Vorstands. Der Aufsichtsrat verwandelte sich zunehmend in ein Kontrollorgan, das nicht mehr in der Lage war, direkt in das operative Geschäft der Gesellschaft einzugreifen. Dem Vorstand wurde nicht nur die Leitung der Alltagsgeschäfte übertragen, vielmehr musste sich der Aufsichtsrat auch auf dessen Informationen und Einschätzungen hinsichtlich der zukünftigen Unternehmensstrategie verlassen. Die Informationsasymmetrie zwischen dem *principal* und dem *agent* zeigte sich sowohl in Bezug auf unternehmensinterne Vorgänge als auch hinsichtlich der Kenntnisse über Marktveränderungen und technische Innovationen.[41] Gleichzeitig fand in der Führungsetage 1878 eine Organisationsreform statt, welche die Einrichtung von fünf Werksleitungen vorsah. Die neuen Spezialdirektionen leiteten von nun an die institutionell neu geschaffenen Abteilungen, welche für das operative Geschäft der einzelnen Werke zuständig waren. Sie entlasteten auf diese Weise den Vorstand, der das Unternehmen jetzt zentral steuern konnte. Die Machtverschiebung zugunsten des Vorstands war ein schleichender Prozess, der sich zum einen in Konfliktsituationen mit den Aufsichtsräten und Aktionären zeigte und sich zum anderen in der intern formal gegliederten Unternehmensorganisation institutionalisierte.[42] Ab 1890 stellten sich bei der GHH erhebliche Gewinne ein, die für Abschreibungen, Schuldentilgung und Neubauten genutzt wurden und zu deutlich weniger Differenzen über den grundsätzlichen Kurs des Unternehmens führten; die Reorganisation der Finanzen wurde

40 Vgl. Banken, Gutehoffnungshütte, hier S. 99-100; Bongartz, Unternehmensleitung; James, Familienunternehmen, S. 125-126; Maschke, Konzern, S. 27; Panzera, Organization, S. 196-198; Wellhöner, Großbanken, S. 91-92; Woltmann, Gutehoffnungshütte, hier S. 57-58. Die GHH war mit einem Gründungskapital von zehn Mio. Taler ausgestattet worden. 1875/76 wurde die Währung im Deutschen Reich auf Mark umgestellt, wobei ein Taler drei Mark entsprach. Das Aktienkapital von dreißig Mio. Mark wurde 1878 auf sechs Mio. Mark zusammengelegt, die Obligationen in Vorzugsaktien umgewandelt und die Verluste der Jahre 1875 bis 1878 abgeschrieben.

41 Vgl. Banken, Gutehoffnungshütte, hier S. 100-101; James, Familienunternehmen, S. 127-129; Panzera, Organization, S. 205-207; Wellhöner, Großbanken, S. 97-99. Die GHH gehörte 1878/79 schließlich zu den fünf größten Roheisenproduzenten im Ruhrgebiet. Vgl. Feldenkirchen, Eisen- und Stahlindustrie, S. 179.

42 Vgl. Banken, Gutehoffnungshütte, hier S. 101-103. Vgl. ausführlich zur Struktur der Unternehmensführung: Panzera, Organization, S. 132-156.

schließlich durch eine Vereinheitlichung des Aktienkapitals zwischen 1898 und 1901 abgeschlossen.[43]

Trotz der niedrigen Preise für Kohle hatte sich die Unternehmensführung nach ihrer Umorganisation zur Aktiengesellschaft dafür entschieden, die Rohstoffbasis des Unternehmens auszubauen. Ab 1873 wurden erhebliche Geldmittel durch die Erweiterung des Steinkohlenbergwerks Osterfeld gebunden, die dadurch nicht für den Eisen- und Stahlbereich zur Verfügung standen. Drei weitere Schächte wurden ab 1895 abgeteuft und nahmen ab 1903 die Produktion auf, sodass der Kohlenbergbau einen immer erheblicheren Anteil zum Gewinn beitrug.[44] Die Erhöhung der Produktion von Thomasstahl ab Anfang der 1880er Jahre ging dann mit dem Ausbau des Walzwerksbereichs einher.[45] Damit baute die GHH ihre Produktionstiefe aus, die nun auch die ersten Stufen der Weiterverarbeitung umfasste. Insbesondere die Anlagen des Maschinen- und Brückenbaus wurden ab Ende der 1870er Jahre vergrößert.[46] Gleichzeitig erforderte eine solche Erweiterung einen erhöhten Koordinationsbedarf. Der organisatorische Aufwand und die Kontrollkosten im Unternehmen stiegen an, und Personen außerhalb der Geschäftsführung konnten die operativen Probleme kaum noch erfassen.[47] Neben dem internen organisatorischen Umbau 1878 waren Produktivitätssteigerungen und die Ausnutzung der Wärmeökonomie dafür verantwortlich, dass das Unternehmen die Zeit nach der Gründerkrise erfolgreich bewältigte und konkurrenzfähig blieb. Die GHH verlor jedoch aufgrund der relativ niedrigen Investitionen und dem dadurch bedingten geringen Ausbau der Kapazitäten sowie dem gleichzeitigen Aufkommen neuer Konkurrenten an Marktanteilen. Neben dem Erhalt und der Vermehrung des eingesetzten Kapitals bildeten die finanzielle Unabhängigkeit sowie die Bewahrung der Gesellschaft als Familienunternehmen bei gleichzeitiger Beibehaltung der Konkurrenzfähigkeit zentrale Kategorien der unternehmerischen Zielsetzung.[48]

43 Vgl. Wellhöner, Großbanken, S. 92.

44 Vgl. Banken, Gutehoffnungshütte, hier S. 104-106; Gutehoffnungshütte, Betriebe, S. 4-13; Junkers, Stahl- und Walzwerke, S. 278-280; Maschke, Konzern, S. 30-31; Mertins, Ruhrgebiet; Panzera, Organization, S. 199-204, 273-275; Reif, Stadt, S. 34; Woltmann, Gutehoffnungshütte, hier S. 33-40.

45 Vgl. Banken, Gutehoffnungshütte, hier S. 106-108; Frölich, Gutehoffnungshütte, hier S. 87-123; Gutehoffnungshütte, Werden und Entwicklung, S. 9-14; Junkers, Stahl- und Walzwerke, S. 24-275; Koepper, Die Gutehoffnungshütte; Maschke, Konzern, S. 27-28; Stromberg, Konzernbildung, S. 32-35; Wellhöner, Großbanken, S. 99-100; Woltmann, Gutehoffnungshütte, hier S. 26-29.

46 Vgl. Banken, Gutehoffnungshütte, hier S. 110-112; Brucks, Gutehoffnungshütte; Frölich, Gutehoffnungshütte, hier S. 124-145; James, Familienunternehmen, S. 132-133; Woltmann, Gutehoffnungshütte, hier S. 124-140.

47 Vgl. Junkers, Stahl- und Walzwerke, S. 276-291.

48 Vgl. Banken, Gutehoffnungshütte, hier S. 108-110, 115-116; Junkers, Stahl- und Walzwerke, S. 292-300; Reif, Stadt, S. 45-55.

Reuschs Eintritt in die Gutehoffnungshütte

Während der Generationswechsel Anfang der 1870er Jahre mit einem organisatorischen Umbau der Gesellschaftsform einhergegangen war, vollzog sich der Wechsel an der GHH-Spitze zu Beginn des neuen Jahrhunderts unter Beibehaltung der Unternehmensstruktur. Nach der Pensionierung von Lueg und Jacobi übernahm Gottfried Ziegler, das einzige von außerhalb der GHH stammende Mitglied des Gründungsvorstands, den Vorsitz im Vorstand; wie Jacobi wechselte auch Ziegler 1909 in den GHH-Aufsichtsrat.[49] Als neues Mitglied berief der Aufsichtsrat im November 1903 Peter Scheidtweiler, der allerdings bereits Ende 1908 aus gesundheitlichen Gründen wieder ausscheiden musste. Weiterhin wurde 1904 Bergrat a.D. Heinrich Mehner als Vorstandsmitglied berufen, der zukünftig für die Kohlenbergwerke zuständig sein sollte und die Abteilung Bergbau bis 1920 leitete.[50] Schließlich bemühte sich der Aufsichtsrat um den Wechsel von Reusch nach Oberhausen. Nach seinem Eintritt im April 1905 war er zunächst als Vorstandsmitglied für die Abteilung Sterkrade verantwortlich.[51] Der Vorstand hatte dadurch eine deutliche Verjüngung erfahren, die sich in einigen Berufungen ab 1909 fortsetzte. Gleichzeitig ging der Gesellschaft durch den Wechsel der ehemaligen Vorstandsmitglieder in den Aufsichtsrat weder das Wissen über unternehmensspezifische Produktionsprozesse und Abstimmungsprobleme noch das soziale Kapital der betreffenden Persönlichkeiten verloren.[52] Während im GHH-Vorstand nach der Jahrhundertwende ein Generationenwechsel stattfand, zeigte sich der Aufsichtsrat relativ konstant. Franz Haniel hatte 1895 den Vorsitz von Julius Liebrecht übernommen und führte das Gremium bis zu seinem Tod 1916 an. Im Jahr 1900 waren lediglich John von Haniel und Wilhelm Grevel neu in den Aufsichtsrat gewählt worden, da Albert de

49 Vgl. Banken, Gutehoffnungshütte, hier S. 117; Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften 1904-1910; RWWA 130-236-9 bzw. 130-241-6 bzw. 130-252-8 Mündler: GHH-Geschichte, S. 211-217, 222-223. Carl Lueg schied am 31.12.1903 aus dem Vorstand der GHH aus, wechselte zum 01.01.1904 in den Aufsichtsrat und verstarb 1905. Hugo Jacobi verließ den Vorstand 1904, wechselte ebenfalls in den Aufsichtsrat und gehörte diesem bis zu seinem Tod 1917 an. Zwischen 1903 und 1908 nahm jeweils Ziegler als Vorstandsvorsitzender an den Generalversammlungen der GHH teil, danach übernahm Paul Reusch diese Aufgabe. Der Wechsel Zieglers wurde auf den 1. April 1909 festgelegt; auch er verblieb bis zu seinem Tod 1922 im GHH-Kontrollgremium. Vgl. RWWA 130-3001091/33-39 Ordentliche und AußerOrdentliche Generalversammlungen 1903-1908; RWWA 130-320100/35 Bericht über die 37. Ordentliche Hauptversammlung (27.11.1909).

50 Vgl. Schulz, Vorgeschichte.

51 Vgl. Maschke, Konzern, S. 33.

52 Ab 1905 bestand der Vorstand demzufolge aus Gottfried Ziegler, Peter Scheidtweiler, Heinrich Mehner und Paul Reusch. Nach dem Austritt Zieglers und Scheidtweilers wurde Wilhelm Häbich 1909 neu berufen, er verließ den Vorstand bereits 1912 wieder. Ab diesem Zeitpunkt gehörten dem Vorstand bis nach dem Ersten Weltkrieg nur Reusch und Mehner an; in diesem Zeitraum wurde er durch eine Reihe von stellvertretenden Vorstandsmitgliedern ergänzt. Vgl. Büchner, Gutehoffnungshütte, S. 166; Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften 1909-1919.

Gruyter und Louis Liebrecht aus dem Kontrollgremium ausgeschieden waren.[53] Franz Haniel war der erste von drei Aufsichtsratsvorsitzenden, mit denen Reusch zusammenarbeitete. Aufgrund seines beruflichen Werdegangs war Franz Haniel noch deutlich mit den Alltagspraktiken der Unternehmensführung vertraut, sodass sich kaum eine Informationsasymmetrie zwischen dem Management und seiner Person entwickeln konnte.[54]

Im ersten Jahr seiner Beschäftigung inspizierte Reusch vor allem die vorhandenen Werkstätten der Abteilung Sterkrade und ließ sich über die Produktionsabläufe informieren. Anschließend strukturierte er die Produktion in der Abteilung neu: Die Reorganisation von Sterkrade umfasste sowohl die Verlegung von Betriebsteilen als auch die Schaffung neuer Produktionseinheiten. Ferner etablierte er eine neue Betriebsleitung von Ingenieuren, welche die Produktion überwachten und als Ansprechpartner für die Angestellten und Arbeiter fungierten, wodurch die Meister einen Teil ihrer Kompetenzen verloren. Schließlich installierte er eine neue kaufmännische Abteilung für den Maschinenbau in Sterkrade, die den Absatz der Produkte forcieren sollte.[55] Die Zahl der Beschäftigten im Maschinenbau und auf den Eisenwerken überschritt 1906 erstmals die Grenze von 10.000 Personen; insgesamt beschäftigte das gesamte Unternehmen im selben Jahr über 21.000 Menschen. Die GHH war hiermit von ihrer Beschäftigtenzahl die fünftgrößte Aktiengesellschaft in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie.[56] Die Lage der Beschäftigten war zeitweise angespannt. In den Jahren 1904 und 1905 hatten die Bergarbeiter der GHH in weiten Teilen gestreikt, da die Zechenleitungen versucht hatten, die Arbeitsbedingungen zu verschärfen.[57] Trotz eines insgesamt langsamen Anstiegs seit der Gründung der Aktiengesellschaft schwankten die Löhne stark und reagierten damit auf die aktuelle Arbeitsmarktlage und den Konjunkturverlauf. Zwar bezahlten die GHH-Eisenwerke überdurchschnittliche Löhne, ein Vergleich mit anderen Ruhrunternehmen zeigt jedoch, dass es sich dabei bei Weitem nicht um die beste Entlohnung handelte.[58]

53 Vgl. Büchner, Gutehoffnungshütte, S. 164. Die Familien Liebrecht, Haniel und de Gruyter waren über verschiedene Verwandtschaftsverhältnisse miteinander verflochten. Vgl. Liebrecht, Familie Liebrecht, S. 240-245; Ziesack, Verlag, S. 211-215.

54 Vgl. James, Familienunternehmen, S. 214; Maschke, Konzern, S. 103.

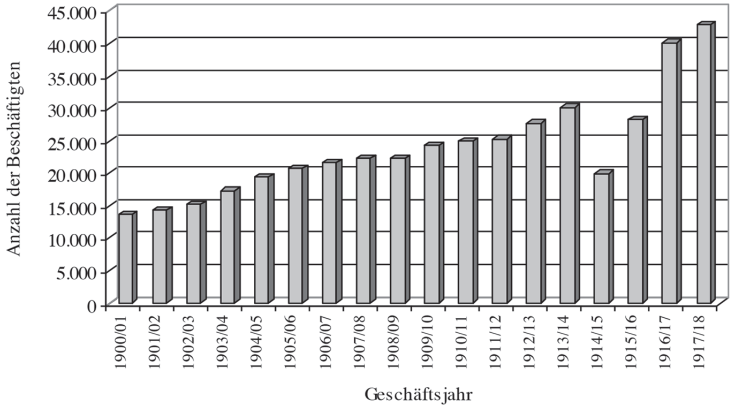
55 Vgl. Bohny, Brückenbau; Büchner, Gutehoffnungshütte, S. 33; Kaes, Gutehoffnungshütte; Mündler, Gutehoffnungshütte, S. 35.

56 Vgl. Bähr/Banken/Fleming, MAN, S. 581; RWWA 130-3001091/65 Anhang zum Jahresbericht der Gutehoffnungshütte 1929/30. Im Unterschied zu Kocka und Siegrist, die sich auf das Aktienkapital der Gesellschaft stützten, verwendete Fiedler die besser geeignete Anzahl der Beschäftigten als Indikator zur Erfassung der größten deutschen Unternehmen. Vgl. dazu Fiedler, Unternehmen in Deutschland; Fiedler, Nachtrag; Kerkhof, Unternehmensstrategien, S. 78-80; Kocka/Siegrist, Industrieunternehmen.

57 Vgl. Mogs, Oberhausen, S. 151-158; Panzera, Organization, S. 377-397; Rosenberg, Ruhr Coal Strike.

58 Vgl. Banken, Gutehoffnungshütte, hier S. 114.

Grafik 2.1: Zahl der Beschäftigten bei der Gutehoffnungshütte (1900-1918)



Quelle: Bähr/Banken/Fleming, MAN, S. 581; Büchner: Gutehoffnungshütte, Anhang; RWWA 130-3001091/65 Anhang zum Jahresbericht der Gutehoffnungshütte 1929/30.

Ab 1903 zeichnete sich ein kontinuierliches Wachstum bei der Förderung von Kohle ab, das vor allem auf die Ausweitung der Schachtanlagen ab 1895 zurückzuführen war. Zwischen 1905 und 1906 erhöhte sich der Ausstoß an Kohle bei der GHH um etwa 34 Prozent und sicherte damit die notwendige Rohstoffgrundlage für die Eisen- und Stahlherstellung.[59] Aufgrund zahlreicher Großaufträge hatte der Brückenbau bis 1908 den größten Eisenverbrauch unter den Sterkrader Betrieben; nur der Maschinenbau besaß 1908/09 eine ähnlich hohe Quote. Der Gesamtverbrauch an Eisen in Sterkrade stellte jedoch zu diesem Zeitpunkt nur etwa ein Zehntel der Gesamtproduktion dar, sodass die interne Absatzsicherung für die Oberhausener Eisenwerke eine immer geringere Rolle spielte.[60]

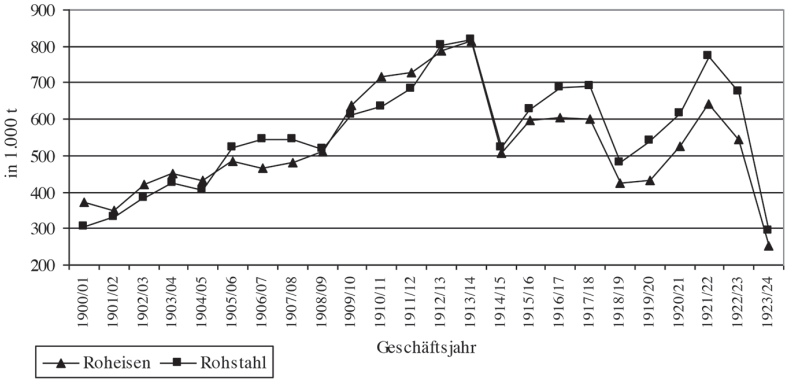
Der zurückgehende Anteil der Abteilung Sterkrade war auch eine Folge der immensen Expansion im Bereich der Eisen- und Stahlherstellung bei der GHH. Während man in dem Jahrzehnt ab 1895 vor allem den Bereich der Kohlenförderung ausgebaut hatte, begann man ab 1906 mit der Modernisierung der eisen- und stahlerzeugenden Betriebe.[61] Der Vorstand unterbreitete auf der außerordentlichen Hauptversammlung am 24. September 1906 dem Aufsichtsrat den Vorschlag, die Hüttenanlagen zu vergrößern, um einerseits die Roheisenerzeugung zu verbilligen und andererseits die Kapazitäten in der Eisen- und

59 Vgl. Kerkhof, Unternehmensstrategien, S. 98-99.

60 Vgl. Banken, Gutehoffnungshütte, hier S. 112.

61 Alleine zwischen 1902 und 1906 hatte man über 36 Mio. Mark für Neubauten ausgegeben. Hiervon entfiel mit 53% der deutlich größte Posten auf den Kohlenbergbau, 25% wurden für die Hüttenwerke und Sterkrade, 10% für Arbeiterwohnungen und 12% für den Rheinhafen Walsum aufgewendet. Vgl. RWWA 130-3001091/36 Bericht der Außerordentlichen Hauptversammlung (24.09.1906).

Grafik 2.2: Erzeugung von Roheisen und Rohstahl bei der GHH (1900-1924)



Quelle: RWWA 130-3001091/65 Anhang zum Jahresbericht der Gutehoffnungshütte 1929/30.

Stahlerzeugung zu erhöhen. Das Management sah es als erforderlich an, zu diesem Zweck Investitionen in Höhe von fast zwanzig Millionen Mark zu tätigen. Ferner hatten sich der Aufsichtsrat und das Management darauf verständigt, bei den anstehenden Verhandlungen des Stahlwerksverbands deutlich höhere Quoten einzufordern, die eine wesentliche Produktionsausweitung in den nächsten Jahren notwendig machten. Die Generalversammlung bewilligte das vom Vorstand vorgestellte Investitionspaket und erklärte sich zudem mit der vorgeschlagenen Finanzierung einverstanden.[62] Zwar konnte die Produktion von Eisen und Stahl bereits 1905/06 ausgeweitet werden, die 1906 beschlossenen Investitionen wirkten sich jedoch erst ab den Jahren 1909/10 voll auf die Erzeugungsraten aus.[63]

Nachdem Reusch die Leitung des Sterkrader Werks übernommen hatte, erhöhte sich der Ausstoß der Abteilung zwischen 1905 und 1906 von 62,9 auf 77,1

62 Vgl. Gutehoffnungshütte, Betriebe, S. 16-32; Reif, Stadt, S. 35. Im Bereich der Hüttenanlagen sollten 11,2 Mio. und beim Kohlebergbau 6,9 Mio. Mark investiert werden, der Erzbergbau sollte schließlich für 1,6 Mio. Mark erneuert werden. Während die Investitionen im Kohlenbergbau nach Ansicht des Vorstands durch dessen Gewinne vor dem Hintergrund des Kohlensyndikats gedeckt seien, müssten die weiteren Maßnahmen durch die Einsparungen und erhöhten Gewinne der Produktionsausweitung finanziert werden. Kurzfristig war vorgesehen, vier Mio. Mark aus dem Rest der Zehn-Millionen-Anleihe zu fordern, 2,5 Mio. Mark aus Wertpapierbeständen zur Verfügung zu stellen und in den folgenden drei Geschäftsjahren je 4,5 Mio. Mark über Abschreibungen zu finanzieren. Vgl. RWWA 130-3001091/36 Bericht der Außerordentlichen Hauptversammlung (24.09.1906).

63 Vgl. Büchner, Gutehoffnungshütte, S. 25; RWWA 130-236-9 bzw. 130-241-6 bzw. 130-252-8 Mündler: GHH-Geschichte, S. 244-257. Die GHH stand 1913/14 mit einem Anteil von 9,9% unter den nur im Ruhrgebiet produzierenden Werken an dritter Stelle. Vgl. Feldenkirchen, Eisen- und Stahlindustrie, S. 181.

Tonnen und setzte eine seit 1902 andauernde Entwicklung fort. Damit erreichte Sterkrade vorerst die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit. Erst die Auswirkungen des Investitionsprogramms führten zu einer nochmaligen Steigerung ab 1909.[64] Auch wenn die Gesamterzeugung in den Sterkrader Betrieben von da an erneut stetig zunahm, so konnte der massive Anstieg in der Roheisenproduktion und in den Walzwerken nicht vollkommen von den eigenen Verarbeitungsbetrieben aufgenommen werden. Konjunkturelle Schwankungen konnten deshalb nur noch in begrenztem Umfang ausgeglichen werden, und die GHH wurde stark von den Marktpreisen bzw. den Preisen in den entsprechenden Verbänden abhängig.[65] Bereits 1905 hatte die GHH den Rheinhafen Walsum erbaut, um die zur Steigerung der Produktion notwendigen Erze kostengünstiger über den Wasserweg zu den Hüttenwerken transportieren zu können und die Verfrachtung der geförderten Kohle auf gleichem Wege sicherzustellen.[66] Eine verbesserte Abstimmung im Verhältnis zwischen der Eisen- und Stahlproduktion auf der einen Seite und dem Verbrauch der weiterverarbeitenden Betriebe auf der anderen Seite sowie eine Sicherung der Erzversorgung stellten somit zentrale Ziele der kommenden Unternehmensführung dar.

Für den GHH-Aufsichtrat stellte sich in dieser Situation die Frage, wer in Zukunft das Unternehmen leiten sollte, da der bisherige Vorstandsvorsitzende Ziegler mittlerweile das Alter von 65 Jahren deutlich überschritten hatte und der mögliche Nachfolger Scheidtweiler krankheitsbedingt ausfiel.[67] Da sich die Familie Haniel nicht dazu entschließen konnte, einer externen Persönlichkeit die Führung des Unternehmens in die Hände zu legen und dies auch der bisherigen Praxis der Vorstandsbesetzung widersprochen hätte, fiel die Wahl schließlich auf Reusch. Im Gegensatz zu Bergrat Mehner, der siebzehn Jahre in der zivilen Verwaltung tätig gewesen war und dem die GHH-Kohlenbergwerke unterstanden, hatte Reusch nicht nur Kenntnisse im Bergbau, sondern auch im Hüttenwesen und verfügte zudem bereits über einschlägige Erfahrungen im Bereich der Umstrukturierung und Neugestaltung von Betriebsteilen.[68] Nachdem Ziegler am 31. März 1909 aus dem Vorstand in den Aufsichtsrat gewechselt war, übernahm am 1. April 1909 Paul Reusch den Vorstandsvorsitz im Unterneh-

64 Vgl. Gutehoffnungshütte, Betriebe, S. 33-46.

65 Vgl. Banken, Gutehoffnungshütte, hier S. 112; Büchner, Gutehoffnungshütte, S. 34-35.

66 Der GHH war seit den 1870er Jahren die Selbstständigkeit in der Erzversorgung verloren gegangen. Versuche, in den Jahren 1903 und 1904 eigene Felder in Schweden zu erwerben, waren gescheitert, sodass die GHH weiterhin auf den Ankauf eisenhaltiger Erze angewiesen war. Bereits im ersten Betriebsjahr 1905/06 betrug der Güterumschlag des Hafens über eine Mio. Tonnen; bis zum Geschäftsjahr 1913/14 hatte er sich auf 2,2 Mio. Tonnen erhöht. Vgl. Büchner, Gutehoffnungshütte, S. 27-30, 37-38; Frölich, Gutehoffnungshütte, S. 162-164; Gutehoffnungshütte, Betriebe, S. 52-54.

67 Scheidtweiler schied am 05.11.1908 aus dem GHH-Vorstand aus. Vgl. Büchner, Gutehoffnungshütte, S. 166.

68 Vgl. Panzera, Organization, S. 286-287; RWWA 130-3001036/34 Verleihung von Auszeichnungen anlässlich des 100-jährigen Bestehens der GHH (1910).

men.[69] Der Vorstand bestand jetzt zunächst aus den drei ordentlichen Mitgliedern Reusch, Mehner und Häbich. Wilhelm Häbich wurde die Leitung der Abteilung Sterkrade übertragen, er schied jedoch bereits 1912 wieder aus, sodass der Vorstand in den folgenden Jahren bis nach dem Ersten Weltkrieg von Reusch und Mehner dominiert wurde.[70] Ferner wurden zwei stellvertretende Vorstandsmitglieder ernannt, um das Management der Gesellschaft personell zu verstärken. Zum einen wurde Paul Lueg, ein Mitglied aus der Familie Lueg, die schon im 19. Jahrhundert mit Wilhelm und Carl Lueg lange das GHH-Management geprägt hatte, ernannt, zum anderen berief man Heinrich Zillessen zum stellvertretenden Vorstandsmitglied.[71]

Neben der besseren Abstimmung der einzelnen Betriebsteile untereinander wurde Reusch auf drei Aufgabengebiete verwiesen: Erstens sollte er die Profitabilität des Unternehmens vorantreiben und die GHH auf diese Weise erfolgreich im Wettbewerb mit den übrigen Eisen- und Stahlherstellern positionieren, um eine möglichst hohe Verzinsung des eingesetzten Kapitals sowie die Eigenständigkeit der Firma zu gewährleisten. Zweitens sollte der technische Zustand der vorhandenen Betriebseinrichtungen überprüft und gegebenenfalls durch Modernisierungen verbessert sowie drittens schließlich die Arbeiterpolitik weiterentwickelt werden. Die quantitative Steigerung der Belegschaft seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert wurde von einer Intensivierung der – vor allem betrieblichen – Sozialpolitik begleitet. Die freiwilligen Ausgaben des Unternehmens für betriebliche »Wohlfahrtseinrichtungen« stiegen erheblich an, und neben den Konsumanstalten, der Werkssparkasse und der Kinderbetreuung wurde ab Ende der 1890er Jahre besonders der GHH-Werkswohnungsbau gefördert.

69 Während bis zu diesem Zeitpunkt Ziegler als Vorstandsvorsitzender an den Generalversammlungen teilgenommen hatte, übernahm jetzt Reusch diese Funktion. Vgl. Büchner, Gutehoffnungshütte, S. 166-167; RWWA 130-3001091/39 Bericht der 36. Ordentlichen Generalversammlung (28.11.1908); RWWA 130-320100/35 Bericht über das 37. Geschäftsjahr (1908/09). Maschke gibt an, dass Reusch bereits im Frühjahr 1908 die Geschäfte des Vorsitzenden übernommen habe, offiziell wurde ihm diese Funktion aber erst am 01.04.1909 übertragen. Vgl. Maschke, Konzern, S. 34.

70 Häbich war vom 01.04.1909 bis 31.01.1912 ordentliches GHH-Vorstandsmitglied und wechselte dann an die TH in Danzig. Vgl. RWWA 130-3001090/21 Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung (26.03.1909); RWWA 130-300193003/1 Mitteilung des Technischen Büros Stuttgart (08.05.1958).

71 Vgl. Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften 1907-1909; RWWA 130-3201012/3 Rundschreiben betr. Ernennung und Ausscheiden von Vorstandsmitgliedern, Prokuristen und Handlungsbevollmächtigten (1909-1912). Vgl. zu Wilhelm Lueg: Banken, Gutehoffnungshütte, hier S. 46-48; Croon, Führungsschicht, hier S. 212-214; Herzog, Wilhelm Lueg; James, Familienunternehmen, S. 101-102. Die Familie Lueg war zugleich mit einem kleineren Aktienpaket an der GHH beteiligt und aus diesem Grund stets auf den Hauptversammlungen des Unternehmens präsent. Im Jahr 1909 meldeten verschiedene Mitglieder der Familie Lueg GHH-Aktien im Wert von nom. 116.000 Mark an, im Jahr 1910 von nom. 147.000 Mark. Vgl. RWWA 130-3001091/40 37. Ordentliche Hauptversammlung (27.11.1909); RWWA 130-3001091/41 38. Ordentliche Hauptversammlung (30.11.1910).

Diese von der Unternehmensleitung getroffenen Maßnahmen dienten nicht nur der Rekrutierung von Arbeitern, dem Aufbau einer qualifizierten Stammbelegschaft und dem Senken der Fluktuationsquote, sondern auch zur Disziplinierung der sich gewerkschaftlich organisierenden Beschäftigten. Der neue Vorstandsvorsitzende sollte die betriebliche Sozialpolitik nach wie vor als disziplinierendes Mittel gegenüber den Arbeitern einsetzen.[72]

Grundlegend für das Reusch entgegengebrachte Vertrauen war sicherlich die erfolgreiche Leitung der Abteilung Sterkrade, aber auch die fruchtbare Zusammenarbeit mit den anderen Vorstandsmitgliedern und Abteilungen. Während der Gewinn der GHH in den Geschäftsjahren 1901/02 bis 1904/05 auf unter acht Millionen gefallen war, erholte sich das Unternehmen in den folgenden Jahren wieder und konnte dadurch nicht nur höhere Abschreibungen, sondern insbesondere steigende Ausschüttungen an den Aufsichtsrat tätigen. Reusch selbst profitierte ebenfalls vom wirtschaftlichen Erfolg, denn sein Gewinnanteil erhöhte sich auf diese Weise und erreichte im Geschäftsjahr 1907/08 einen Wert von 65.000 Mark.[73]

Tabelle 2.3: Gewinnanteile der GHH-Vorstandsmitglieder in Mark (1903-1909)

Jahr	Lueg	Jacobi	Ziegler	Scheidtweiler	Mehner	Reusch	Häbich
1903/04	32.889,18[1]	65.778,37	65.778,37	22.781,25[4]	9.112,50[6]	–	–
1904/05	–	31.688,82[2]	63.377,63	37.350,00	37.350,00	9.337,50[7]	–
1905/06	–	–	94.252,77	58.250,00	58.250,00	58.250,00	–
1906/07	–	–	104.957,67	56.350,00	56.350,00	56.350,00	–
1907/08	–	–	112.384,64	65.000,00	65.000,00	65.000,00	–
1908/09	–	–	76.782,00[3]	29.000,00[5]	58.000,00	58.000,00	14.500,00[8]

1) Berechnung für das halbe Geschäftsjahr 1903/04
2) Berechnung für das halbe Geschäftsjahr 1904/05
3) Berechnung für drei Viertel des Geschäftsjahres 1908/09
4) Berechnung ab dem 15.02.1903
5) Berechnung für das halbe Geschäftsjahr 1908/09
6) Berechnung ab dem 01.04.1904
7) Berechnung ab dem 01.04.1905
8) Berechnung für ein Viertel des Geschäftsjahres 1908/09

Quelle: RWWA 130-3001090/14 Gewinnanteile der Vorstandsmitglieder 1883/84-1907/08 (ohne Datum); RWWA 130-300193004/16 Gewinnanteile des Vorstands und Zuwendungen (02.09.1909).

72 Vgl. Banken, Gutehoffnungshütte, hier S. 112-114, 117; Feldman, Politics, hier S. 295-296, 300-306; Maschke, Konzern, S. 34.

73 Reusch und Mehner bekamen im Geschäftsjahr 1908/09 als Gewinnanteil je 1% aus der Summe von Dividende und Rücklage in Höhe von 5.800.000 Mark. Häbich und Scheidtweiler wurden auf gleicher Rechnungsgrundlage für ein Viertel bzw. ein halbes Jahr 14.500 bzw. 29.000 Mark zugewiesen. Ziegler bekam als Vorstandsvorsitzender einen entsprechend höheren Gewinnanteil ausgezahlt. Vgl. RWWA 130-300193004/16 Gewinnanteile des Vorstands und Zuwendungen (02.09.1909).

Die Einkommen der Vorstandsmitglieder richteten sich nach der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens, die insgesamt dem Konjunkturverlauf der Eisen- und Stahlbranche folgte. Die wirtschaftliche Stockung in den Jahren 1901 und 1902 zog dabei niedrigere Gewinne nach sich, auch wenn der Konjunkturumschwung nicht in eine tiefgreifende Wirtschaftskrise mündete.[74] Im Jahr 1903 gab es wieder Anzeichen für einen Aufschwung im Eisen- und Stahlsektor, obwohl gewisse Produktionszuwächse nur mit dem Versuch einiger Unternehmen zu begründen waren, ihre Produktion kurzfristig auszuweiten, um bei den bevorstehenden Verhandlungen des Stahlwerksverbands eine höhere Quote zu erreichen. Im folgenden Jahr verlangsamte sich das Wachstum der Branche, und erst nachdem die weltwirtschaftliche Abschwächung und die Bergarbeiterstreiks überwunden waren, verbesserte sich die wirtschaftliche Situation der Eisen- und Stahlindustrie nachhaltig. Diese Aufwärtsentwicklung spiegelte sich auch im Ergebnis der GHH wider, die ihren Gewinn im Geschäftsjahr 1905/06 deutlich steigern konnte.[75]

Bereits in der Mitte des Jahres 1907 setzte allerdings ein neuer Konjunkturumschwung ein, der sich in Form einer rückläufigen Preisentwicklung bei den nicht syndizierten Erzeugnissen niederschlug. Die Kapazitätsauslastung der vergrößerten Anlagen fiel erheblich ab. Die Absatzschwäche hatte zur Konsequenz, dass die großen gemischten Unternehmen in dieser Zeit stark in die Weiterverarbeitung vordrangen.[76] Im Unterschied zu anderen gemischten Unternehmen hatte die GHH mit ihrem Investitionsprogramm von 1906 zunächst auf den Ausbau ihrer Eisen- und Stahlerzeugung gesetzt. Die Produktionsziffern der GHH in der Walzeisenerzeugung zeigen, dass die Produktion in diesem Bereich in den Geschäftsjahren 1906 bis 1908 bei etwa 422.000 Tonnen nahezu stagnierte und im darauffolgenden Geschäftsjahr auf ca. 396.000 Tonnen abfiel. Die Produktionszahlen belegen somit, dass die GHH sowohl in der Roheisen- und Rohstahlerzeugung als auch im Bereich des Walzeisens unmittelbar von den Auswirkungen der Krise betroffen war. Erst in der zweiten Hälfte des Jahres 1909 setzte erneut ein leichter Aufschwung ein, der in den folgenden Jahren zunehmend an

74 Vgl. Berghahn, Kaiserreich, S. 58-61; Kerkhof, Unternehmensstrategien, S. 95-99; Feldenkirchen, Eisen- und Stahlindustrie, S. 98-102; RWWA 130-3001302/0 Gegenüberstellung der Roheisenerzeugung der Welt, Deutschlands und der GHH 1879 bis 1905 (ohne Datum); Wengenroth, Krisen. Ab 1896 war es zu einem starken Anstieg bei der Nachfrage von Roheisen gekommen, und der Verbrauch desselben hatte sich in Deutschland zwischen 1895 und 1897 um 50% erhöht. Vgl. Feldenkirchen, Eisen- und Stahlindustrie, S. 90-102.

75 Vgl. Feldenkirchen, Eisen- und Stahlindustrie, S. 102-104; Feldman, Stinnes, S. 92-118; Grabas, Konjunktur, S. 138-142; Kerkhof, Unternehmensstrategien, S. 73, 89-95, 101-103.

76 Vgl. Berghahn, Kaiserreich, S. 58-61; Feldenkirchen, Eisen- und Stahlindustrie, S. 104-105; Hilger, Sozialpolitik, S. 67-70.

Tempo und Intensität gewann und sich auch in den Umsatz- und Produktionszahlen der GHH niederschlug.[77]

Die Entwicklung der Stadt Oberhausen war unmittelbar mit den wirtschaftlichen Veränderungen der GHH verknüpft, denn die beiden Oberhausener Großunternehmen, die Concordia AG und die GHH, waren für die ökonomische Lage der Stadt bestimmend. Oberhausen hatte 1901 etwa 40.000 Einwohner, und die GHH beschäftigte zu dieser Zeit bereits über 10.000 Personen; bis zum Ersten Weltkrieg stieg die Zahl der GHH-Beschäftigten auf über 30.000 an. Der Förderung der ansässigen Großunternehmen wurde gegenüber der Ansiedlung von kleineren und mittleren Gewerbebetrieben eindeutig der Vorrang eingeräumt.[78] Reusch sorgte dafür, dass die Kontinuität des Konzerneinflusses auf die Stadtverordnetenversammlung auch nach der Abgabe seines Mandats 1923 gewahrt wurde, indem er den politisch engagierten Arnold Woltmann aufbaute.[79]

77 Vgl. Feldenkirchen, Eisen- und Stahlindustrie, S. 106; RWWA 130-320100/35 Bericht des Vorstandes für die 37. Hauptversammlung (27.11.1909); RWWA 130-3001091/65 Anhang zum Jahresbericht der Gutehoffnungshütte 1929/30.

78 Vgl. Dellwig, Wirtschaftspolitik. 2 Bände, S. 282-316; Dellwig, Stadtentwicklung, hier S. 88-93; Mogs, Oberhausen, S. 88-184.

79 Vgl. Langer, Kampf, S. 37-38; RWWA 130-255-2 bzw. 130-256-6 Dörge: Biographie, S. J/stav01-J/stav08. Im Jahr 1899 wurde Carl Lueg, 1908 auch Gottfried Ziegler zum Ehrenbürger der Stadt Oberhausen ernannt. Reif kommt zu dem Schluss, dass die angestellten Unternehmer, wie Lueg und Reusch, die gestaltenden Wirtschaftsbürger von Oberhausen gewesen seien und die nur zeitweilig anwesenden Mitglieder der Familie Haniel eine untergeordnete Rolle in diesem Feld eingenommen hätten. Es habe sich deshalb eine Lenkungsallianz aus höheren Beamten und staatlich dekorierten GHH-Direktoren zusammengefunden. Vgl. Croon, Führungsschichten, hier S. 154-158; Croon, Führungsschicht, hier S. 221-224; Jaeger, Unternehmer in der deutschen Politik, S. 86-88; Jaeger, Unternehmer und Politik; Reif, Städtebildung; Reif, Stadt, S. 32-45, 248-255, 273-274, 372-379.

2.3. Die strategischen Unternehmensentscheidungen bei der GHH (1909-1918)

Nachdem Reusch im April 1909 den Vorstandsvorsitz übernommen hatte, war er nicht mehr nur für die etwa 3.300 Beschäftigten der Abteilung Sterkrade verantwortlich, sondern für über 20.000 Personen des gesamten Unternehmens.[80] Durch den Wechsel an die Unternehmensspitze wurde sein Handlungsspielraum deutlich erweitert, gleichzeitig verlor er aufgrund seiner neuen Position den unmittelbaren Bezug zu den Beschäftigten, auch wenn er weiterhin an den Belangen der Arbeiter und Angestellten interessiert war und sich stärker als andere aufsteigende Manager mit Fragen der Arbeiter- und Sozialpolitik beschäftigte.[81] Während Häbich die Verantwortung für die Abteilung Sterkrade übertragen wurde, war Arnold Woltmann, der am 1. April 1910 als stellvertretendes Mitglied in den Vorstand eintrat, explizit für die Arbeiterpolitik im Unternehmen zuständig.[82] Im Unterschied zu Häbich, der die GHH 1912 bereits wieder verließ, verblieb Woltmann bis zu seinem Tod 1925 im Unternehmen und stieg zu einer zentralen Führungsperson neben Reusch auf. An die Stelle Häbichs trat Otto Wedemeyer, der nach seiner Tätigkeit bei Thyssen am 1. Februar 1913 zum stellvertretenden GHH-Vorstandsmitglied ernannt wurde und von nun an die Leitung der Sterkrader Betriebe innehatte. Ebenso wie Woltmann stieg auch Wedemeyer in den engen Zirkel von Persönlichkeiten empor, auf die sich Reusch bei der Führung des Unternehmens stützte. Reusch wuchs nun in das Zentrum eines von ihm kreierten Informationsnetzwerkes, welches ihn über die zentralen Entwicklungen in den verschiedenen Unternehmensbereichen in Kenntnis setzte. Er musste einen Weg, der die zukünftige Entwicklung des Unternehmens bestimmen sollte, aus einem Pool unterschiedlicher Profitstrategien auswählen. Dabei stand der Aufsichtsratsvorsitzende Franz Haniel an der Spitze der Kontakte im geschäftsinternen Briefwechsel, gefolgt von Hermann Boecker, dem Leiter der neu angegliederten Abteilung Gelsenkirchen, und dem stellvertretenden Vorstandsmitglied Paul Lueg.[83]

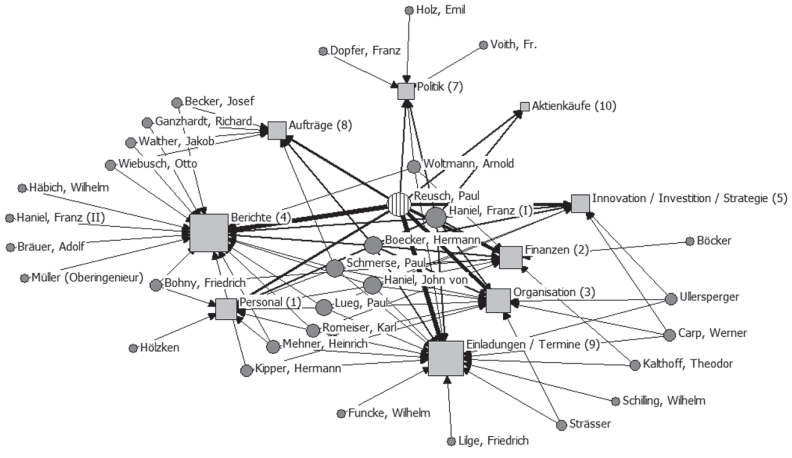
80 Vg. RWWA 130-320100/35 Jahresbericht der Gutehoffnungshütte 1908/09 (27.11.1909).

81 Vgl. Hilger, Sozialpolitik, S. 273; Pütz-Majer, Einrichtungen, besonders S. 379-380; Torstrick, Entwicklung.

82 Vgl. Hilger, Sozialpolitik, S. 169-170, 209, 238-239.

83 Vgl. die »Strukturdaten 1912« im Anhang. Im geschäftsinternen Netzwerk Reuschs konnten im ersten Quartal 1912 insgesamt 31 Personen nachgewiesen werden, die 259 Kontakte über Briefe zu ihm hatten. Neben den oben genannten Personen nahmen noch Paul Schmerse und der Aktionär Chlodwig Ullersperger, der Schwiegersohn von John von Haniel, eine zentrale Stellung ein. Schmerse wurde ebenfalls zu einer bedeutsamen Figur im Netzwerk und übernahm mit der Leitung der Abteilung Konzern ab 1923 eine Schlüsselstellung in der GHH. Vgl. zur engen Beziehung von Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzendem bei Mannesmann: Pogge von Strandmann, Unternehmenspolitik, besonders S. 87-100.

Grafik 2.4: Internes Unternehmensnetzwerk (1912)[84]



Das Verhältnis zwischen Reusch und Franz Haniel zeichnete sich durch den intensiven Austausch über die Geschäfte der GHH aus. Obwohl die Eigentümerfamilie Haniel selbst keinen Posten innerhalb des Managements für sich reklamierte und diese Aufgabe an externe Experten delegierte, gab es auf diese Weise eine effektive Kontrolle durch den Aufsichtsratsvorsitzenden. Franz Haniel übte die ihm zugedachte Kontrollfunktion aus und zog sich nicht auf die Rolle eines auf Aktienbesitz gestützten Rentiers zurück. Reusch informierte ihn sowohl über die Lieferbeziehungen zu anderen Unternehmen und die Verhandlungen in den entsprechenden Syndikaten und Kartellen als auch über Konflikte zwi-

84 Es handelt sich hierbei um ein *two-mode-network*, das sich aus zehn Kategorien (Vierecke) sowie den Personen (Kreise) im Netzwerk Reuschs (schraffierter Kreis) zusammensetzt. Die Beziehungen zwischen den Personen bestehen immer über die in Kategorien eingeteilten Briefe, sodass die Relation zwischen Reusch und den *alteri* in den Netzwerkgrafiken immer über mindestens eine Kategorie verläuft. Die Stärke der Verbindungslinien zwischen einer Person und den Kategorien (*tie strength*) richtet sich nach der Gesamtzahl der Briefe zwischen Reusch und der jeweiligen Person und gibt die entsprechende quantitative Beziehungsstärke an. Die Größe der Kreise und Vierecke gibt die qualitative Beziehungsstärke und Bedeutung der einzelnen Akteure/Kategorien wieder; hierbei wurde eine Attributsmatrix mit den Netzwerkdaten verbunden: Die Kreisgröße der Personen richtet sich nach der Anzahl der im Briefwechsel mit Reusch von *alteri* erfüllten Kategorien (maximal 10), das Ausmaß der Vierecke bemisst sich nach der Anzahl der Briefe mit der jeweiligen Kategorie im gesamten Netzwerk (Maximum = Anzahl aller Personen im entsprechenden Netzwerk). Die Personenmatrizen wurden in Ucinet überführt; anschließend wurden die Daten mit Hilfe von NetDraw in Netzwerkgrafiken umgewandelt. Auf eine grafische Darstellung aller Stichjahre wurde verzichtet, da die Grafiken mit wachsender Akteurszahl unübersichtlich werden.

schen der GHH und Thyssen bezüglich des Hafens in Walsum.[85] Doch nicht nur die Außenbeziehungen des Unternehmens waren ein Thema, ebenso wurden zwischen ihnen die Grundlinien der Unternehmensstrategie festgelegt. So lehnten beide 1913 die Beteiligung der GHH an einem russischen Hüttenwerk ab und verständigten sich auf den Bau eines neuen Werks in Monhofen (Lothringen, heute: Manom).[86] Der Schriftwechsel mit anderen Aufsichtsratsmitgliedern war deutlich geringer und behandelte nicht die zentralen strategischen Fragen des Unternehmens. Die übrigen Mitglieder des Kontrollgremiums wurden lediglich über die grundlegenden Entwicklungslinien der Gesellschaft in Kenntnis gesetzt.[87] Innerhalb des Unternehmens musste sich Reusch in seiner neuen Funktion zudem mit Konflikten zwischen den verschiedenen Abteilungen auseinandersetzen. Dauerhafte Streitigkeiten innerhalb des Unternehmens wurden von ihm nicht geduldet, und er begegnete möglichen Differenzen schon im Vorfeld mit konkreten Dienstanweisungen, die strikt zu befolgen waren.[88]

Obwohl die GHH seit dem Eintritt Reuschs 1905 ständig Dividenden von etwa zwanzig Prozent ausschütten konnte, hielten Vorstand und Aufsichtsrat an ihrer vorsichtigen Finanzpolitik fest und entsprachen damit weitestgehend den Interessen der Aktionäre. Dies führte dazu, dass die Investitionen oftmals aus den Gewinnen der Gesellschaft finanziert wurden und ein schneller Ausbau des Unternehmens nicht möglich war. Während also mit dem Investitionsprogramm von 1906 und den Modernisierungen, die durch die im November

85 Vgl. RWWA 130-300193000/0 Franz Haniel an Reusch (18.12.1909), Reusch an Franz Haniel (21.12.1909, 29.12.1909, 20.07.1910, 30.07.1911, 03.08.1911, 10.03.1912, 01.05.1912, 02.05.1912). August Thyssen war bemüht, alle Aktien der AG für Hüttenbetrieb durch die Gewerkschaft Deutscher Kaiser (GDK) aufzukaufen, da nur die GDK die Erlaubnis hatte, den Rheinhafen zu nutzen. August Haniel war ebenfalls an der AG für Hüttenbetrieb beteiligt und stimmte einem Verkauf seiner Anteile nur unter der Bedingung zu, dass die GHH den Hafen ebenfalls nutzen dürfe. Als Thyssen sich weigerte, auf die Forderung einzugehen, entwickelte sich ein direkter Konflikt zu Reusch. Schließlich konnte der Streit beigelegt werden: Thyssen musste auf den Schachtbau auf einem Gelände der Rheinwerft, der den Ausbau des Hafens behindert hätte, verzichten; gleichzeitig gelang es ihm, die GHH aus der AG für Hüttenbetrieb herauszudrängen. Vgl. Fear, Organizing Control, S. 318-320; Maschke, Konzern, S. 55-56; RWWA 130-300193000/0 Reusch an Franz Haniel (01.12.1910, 17.12.1910, 22.08.1911, 01.11.1911, 17.02.1912).

86 Vgl. RWWA 130-300193000/12 Reusch an Franz Haniel (12.01.1913, 31.07.1913).

87 Die weiteren Aufsichtsratsmitglieder der Familie Haniel nutzen ihre Position, um eigene Bedürfnisse nach Produkten des Unternehmens zu äußern. Reusch diente der Eigentümerfamilie auf diese Weise auch über seine Funktion als Manager hinaus. Ebenso war er Richard Haniel bei der Verlagerung seines Gestüts nach dem Ersten Weltkrieg behilflich. Vgl. James, Familienunternehmen, S. 196, 390; RWWA 130-300193000/2 Dr. Franz Haniel an Reusch (02.11.1927); RWWA 130-300193000/3 Richard Haniel an Reusch (04.10.1915, 01.08.1917, 11.08.1917), Reusch an Richard Haniel (07.10.1915, 04.08.1917, 13.06.1922), Reusch an Buz (13.06.1922), Buz an Reusch (16.06.1922, 19.06.1922, 20.06.1922).

88 Vgl. RWWA 130-300193004/5 Reusch an Dörr (22.04.1909); RWWA 130-300193004/16 Dienstanweisung für den Bürovorsteher des Oberrechnungsbüros (30.08.1911).

1909 beschlossene Kapitalerhöhung ermöglicht wurden, der Bereich der Eisen- und Stahlerzeugung ausgebaut worden war, änderte Reusch ab 1912 die Expansionsrichtung hin zur Vergrößerung der Rohstoffgrundlage und Ausweitung der Weiterverarbeitung.[89]

Sicherung der Rohstoffversorgung

Bereits seit 1908 hatte die GHH versucht, den Fehlbedarf an Erz durch den Ausbau der lothringisch-luxemburgischen Gruben zu kompensieren, doch lediglich etwa ein Viertel des Roheisens wurde mit Erz aus eigener Förderung erzeugt.[90] Das Unternehmen stand vor ähnlichen Problemen wie andere deutsche Eisenproduzenten: Im Inland waren kaum hochwertige Erze verfügbar, sodass diese zu großen Teilen aus dem Ausland importiert werden mussten. Schweden nahm hier aufgrund seiner eisenhaltigen Rohstoffvorkommen eine herausragende Stellung ein.[91]

Tabelle 2.5: Verbrauch und Förderung von Erz bei der GHH (1904-1909)

Geschäftsjahr	Gesamtverbrauch	eigene Förderung	externe Lieferungen			
			Deutschland[1]	Schweden	Spanien	Ausland[2]
1904/05	892.000	360.000	134.000	223.000	108.000	67.000
1905/06	955.000	377.000	123.000	255.000	124.000	76.000
1906/07	950.000	439.000	68.000	242.000	113.000	88.000
1907/08	907.000	425.000	49.000	230.000	91.000	112.000
1908/09	932.000	425.000	46.000	231.000	132.000	98.000

1) ohne Förderung der GHH
2) ohne Schweden und Spanien

Quelle: Szymanski, Gutehoffnungshütte, Teil I, S. 9.

89 Vgl. Banken, Gutehoffnungshütte, hier S. 104; RWWA 130-3001091/40 Bericht über die Außerordentliche Generalversammlung der Gutehoffnungshütte (27.11.1909). Der Neubau des Martinwerks II wurde im Frühjahr 1912 abgeschlossen. Im Dezember 1913 wurde in Verbindung mit der Kokerei Osterfeld eine Benzolfabrik errichtet. Zwar wurden in den Jahren 1913 und 1914 noch zwei Öfen der alten Anlage Oberhausen I erneuert, doch der Fokus der unternehmerischen Zielsetzung hatte sich zu diesem Zeitpunkt bereits verschoben. Vgl. Büchner, Gutehoffnungshütte, S. 29, 31, 38.

90 Die GHH verbrauchte in den Geschäftsjahren 1904/05 bis 1908/09 jeweils etwa 927.000 Tonnen Erz, förderte jedoch durchschnittlich nur ca. 405.000 Tonnen, wobei die eigene Förderung eisenarme Minette und Rasenerz beinhaltete, die demzufolge nicht voll genutzt werden konnte. Das Erz der eigenen Felder deckte den Bedarf somit lediglich zu etwa 25%. Vgl. Feldenkirchen, Eisen- und Stahlindustrie, S. 165; Nievelstein, Minette, S. 167; Szymanski, Gutehoffnungshütte, Teil I, S. 9.

91 Vgl. Feldenkirchen, Eisen- und Stahlindustrie, S. 62-63; Wengenroth, Auslandsinvestitionen, S. 7-12. Die GHH trat dem von der Phoenix AG, dem Hoerder Verein und Hoesch 1908 gegründeten Transport-Kontor bei, das langfristige Lieferverträge mit den schwedischen Firmen abschloss. Vgl. Pomiluek, Beukenberg, S. 129-138.

Reusch richtete sein Augenmerk zum einen auf die Steigerung der Förderung auf den vorhandenen GHH-Feldern, zum anderen auf den Erwerb neuer geeigneter Vorkommen. Da die bisher noch nicht erschlossenen Erzlager der GHH in West- und Süddeutschland als Reserve für Notlagen beibehalten werden sollten, konzentrierte sich der Ausbau der Förderung im Wesentlichen auf die lothringisch-luxemburgischen Minettefelder, deren Ausstoß bis zum Geschäftsjahr 1913/14 auf 566.000 Tonnen Minette erhöht werden konnte und damit den Bedarf der GHH an eisenarmen Erzen weitestgehend deckte.[92] Phoenix und die GHH hatten gemeinsam bereits ab 1872 spekulativ Erzfelder in Lothringen erworben und nahmen damit eine gewisse Vorreiterrolle ein.[93] Reusch ließ die bereits 1906 aufgenommenen Untersuchungen hinsichtlich neuer Erzvorkommen im Ausland fortführen und entschloss sich zu Beginn des Jahres 1910 unter der Mitwirkung der Firma Wm. H. Müller & Co., die seit geraumer Zeit mit der GHH als Erzhändler in Beziehung stand, zum Erwerb der im Calvados-Gebiet in der Normandie liegenden Grube Barbery sowie der Konzessionen für Urville, Estrées-la-Campagne und Gouvix.[94] Andere deutsche Unternehmer, wie Thyssen und Krupp, hatten bereits mit dem Erwerb von Erzfeldern in der Normandie begonnen, obwohl es deutliche Spannungen in den deutsch-französischen Beziehungen auf der Ebene der Politik gab. Während Thyssen hier als Pionierunternehmer auftrat, fungierte Reusch mit der GHH in der Rolle eines bedeutsamen »Follower«, der teilweise verdeckt über französische Mittelsmänner operierte.[95] Er stützte sich hier auf eine Strategie, die schon von anderen Montanindustriellen erprobt worden war, und betrieb eine eher zögerliche Weiterentwicklung des Unternehmens. Diese zurückhaltende Unternehmenspolitik war lange Zeit typisch für die GHH.

92 Vgl. Banken, Gutehoffnungshütte, hier S. 118; Nievelstein, Minette, S. 171-172; Maschke, Konzern, S. 75-76; RWWA 130-236-9 bzw. 130-241-6 bzw. 130-252-8 Mündler: GHH-Geschichte, S. 229-237; Szymanski, Gutehoffnungshütte, Teil I, S. 10.

93 Der Besitz von Phoenix und GHH wurde 1910 auf über 188 Mio. Tonnen geschätzt, damit nahm ihr Erzvorkommen in Deutsch-Lothringen den ersten Platz unter den Ruhrunternehmen ein. Unmittelbar vor dem Ersten Weltkrieg kontrollierte die Stumm-Gruppe 22%, Thyssen 21%, Phoenix und die GHH etwa 17%, die GBAG 7%, Röchling 6%, Klöckner und Deutsch-Luxemburg jeweils 5% sowie Phoenix-Hoesch-Klöckner, die Rheinischen Stahlwerke und Krupp je 3% Prozent des Felderbesitzes im deutschen Teil Lothringens. Vgl. Feldenkirchen, Eisen- und Stahlindustrie, S. 138-139; James, Familienunternehmen, S. 175-177; Kerkhof, Unternehmensstrategien, S. 140-141; Lesczenski, Thyssen, S. 96.

94 Vgl. Banken, Gutehoffnungshütte, hier S. 119; Szymanski, Gutehoffnungshütte, Teil I, S. 12. Das Handelshaus William H. Müller & Co. aus Rotterdam und die Firma Ludwig Possehl & Co. in Lübeck organisierten zwischen 1895 und 1913 etwa 80% des gesamten schwedischen Erzhandels. Vgl. Feldenkirchen, Eisen- und Stahlindustrie, S. 64; Wengenroth, Auslandsinvestitionen, S. 7.

95 Vgl. Maschke, Konzern, S. 77-78; Kerkhof, Unternehmensstrategien, S. 143-144 [Zitat]; Treue, Die Feuer verlöschen nie, S. 84-87; Wengenroth, Auslandsinvestitionen, S. 6.