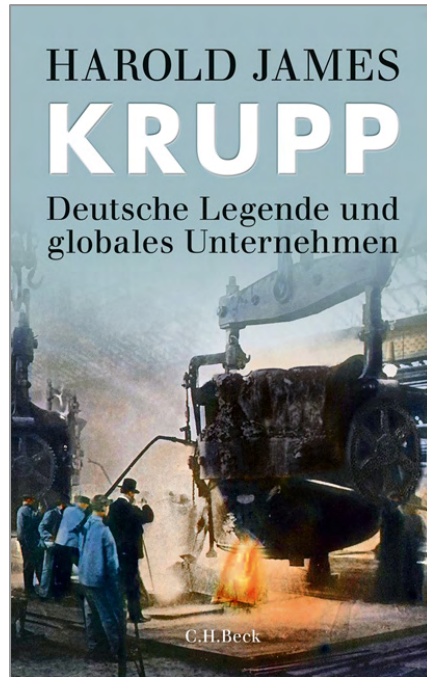


Unverkäufliche Leseprobe



Harold James

Krupp

Deutsche Legende und globales
Unternehmen

Aus dem Englischen von Karl-Heinz Siber

344 Seiten, Gebunden

ISBN: 978-3-406-62414-8

Alfred Krupp machte seinen Familiennamen zu einer deutschen Ikone. Für ihn war es kein Zufall, dass die Zeit, in der die kleine, von seinem Vater 1811 gegründete Firma ihr rasantestes Wachstum erlebte, mit der Gründung und dem Aufstieg des Deutschen Reichs zusammenfiel. Stolz verkündete Alfred Krupp dem frisch gekrönten deutschen Kaiser, nunmehr sei die «Stahlzeit» angebrochen. Sowohl Wilhelm I. als auch sein Reichskanzler Bismarck erkannten schnell die Parallelen zwischen der Politik und der Wirtschaft der neuen Zeit. Das Haus Krupp identifizierte sich mit der politischen Ordnung des Deutschen Reichs, auch nach dem Tod Alfred Krupps 1887 und Wilhelms I. 1888. Alfreds Sohn Friedrich Alfred Krupp entwickelte eine noch engere Beziehung zu Wilhelms Enkel, Kaiser Wilhelm II. Die neue Unternehmenskultur, für die der Name Krupp stand, reflektierte das Streben des jungen Kaisers nach Modernität und Größe. Auch für Adolf Hitler war Krupp eine deutsche Ikone. In *Mein Kampf* und noch einmal 1935 auf dem Nürnberger Parteitag verkündete er, wie er sich die deutsche Jugend vorstellte: «Flink wie Windhunde, zäh wie Leder und hart wie Kruppstahl».¹ Schon damals wandten manche Leute ein, Kruppstahl sei besonders zäh und elastisch und nicht so sehr hart, doch bei Krupp fühlte man sich dennoch geschmeichelt. Vor dem Internationalen Militärgerichtshof in Nürnberg, wo Gustav Krupp von Bohlen und Halbach als einer von 24 «Hauptkriegsverbrechern» angeklagt werden sollte, hob Ankläger Robert Jackson den Symbolstatus der Krupps hervor:

Vier Generationen der Familie Krupp besaßen und betrieben die großen Rüstungs- und Munitionsanlagen, welche die Hauptquelle der deutschen Kriegsrüstung gewesen [sind]. Seit über 130 Jahren bildet diese Familie den Brennpunkt, ist Symbol und Nutznießer der unheilvollen Kräfte, die den Frieden Europas bedrohten.²

Nach dem Zweiten Weltkrieg erfand Krupp sich neu, dieses Mal als Symbol für den Erfolg – und die neue Offenheit – der Bundesrepublik Deutschland.

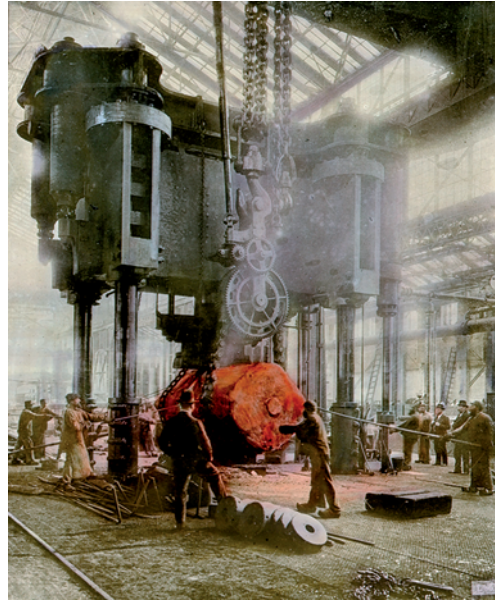
Als im Februar 2007 der damalige Bundesfinanzminister Peer Steinbrück (SPD) die Finanzminister und Notenbankpräsidenten der G-7-Staaten in der Villa Hügel, dem ehemaligen Wohnhaus der Familie Krupp, empfing, erklärte er, der Name Krupp und damit die Villa Hügel seien

zu Symbolen nicht nur für die Industrialisierung Deutschlands geworden, sondern für die deutsche Geschichte schlechthin. Sie sind zum Synonym für Pionierleistungen auf industriellem Gebiet und soziale Verantwortung in Zeiten eines scheinbar grenzenlosen wirtschaftlichen Wohlstandes geworden, aber auch zur Chiffre für ein mehr als fragwürdiges Verhalten in den dunkelsten Stunden der deutschen Geschichte.³

Am Vorabend des Ersten Weltkrieges war Krupp mit Aktiva in Höhe von 599,5 Millionen Mark das mit Abstand größte deutsche Unternehmen gewesen – allerdings waren dies nur 20 Prozent des Wertes des größten US-amerikanischen Konzerns, des Stahlgiganten U. S. Steel, und 50 Prozent des Wertes des damals größten britischen Unternehmens, des Garn- und Textilherstellers J. & P. Coats. Die Eigentümerin der Fried. Krupp AG, Bertha Krupp von Bohlen und Halbach, galt mit einem Vermögen von 283 Millionen Mark als die reichste Deutsche. (Der Kaiser rangierte in der Liste der reichsten Deutschen nur auf Platz fünf.) 1937 war Krupp seiner Marktkapitalisierung nach noch immer das viertgrößte deutsche Unternehmen (nach den Vereinigten Stahlwerken, der IG Farben und Siemens) und die Nummer 48 weltweit.⁴ Im Jahr 2005 nahm ThyssenKrupp auf der Liste Fortune Global 500 (die sich am Umsatzvolumen orientiert) Platz 85 ein, 2010 Platz 123.

Krupp stand in seiner Geschichte für ein ausgeprägt deutsches Verständnis unternehmerischer Tätigkeit, das Analytiker rückblickend als «Rheinischen Kapitalismus» charakterisiert haben.⁵ Dieser zeichnete sich durch mehrere Besonderheiten aus, die zu einer erstaunlich dauerhaften und erfolgreichen Unternehmenskultur zusammenwuchsen: ein von Anfang an hoch gehaltenes Bekenntnis zur Internationalität, zum Weltmarkt (also zu dem, was wir heute Globalisierung nennen); ein enges Verhältnis zum Staat – zum Staat als Marktregulierer, als Abnehmer industrieller Erzeugnisse und als Kreditgeber und Bürge; eine auf Dauer angelegte verbindliche Beziehung zur eigenen Belegschaft, die man durch materielle Anreize ans Unternehmen zu binden suchte, die sich aber auch der Betriebsgemeinschaft (mehr als der Eigentümerfamilie) loyal verbunden fühlte; ein Misstrauen gegen «Kapitalisten», Finanziere und die Börse (ungeachtet der Tatsache, dass Banken eine maßgebliche Rolle bei der Finanzierung großer Teile der deutschen Schwerindustrie spielten); und Misstrauen sogar gegen das Prinzip des freien

Hydraulische 5000-Tonnen-
Schmiedepresse,
um 1903



Wettbewerbs. Das Krupp'sche Geschäftsmodell basierte vielmehr auf dem Bestreben, auf ausgewählten Märkten für eine Reihe spezialisierter und hochwertiger Erzeugnisse die unumstrittene Spitzenposition zu erringen. Wir würden heute von Nischenmärkten sprechen. Manche dieser Nischenmärkte dehnten sich jedoch im Verlauf des 19. Jahrhunderts und der Industrialisierung Deutschlands zu Weltmarktformat aus.

Was treibt ein Unternehmen an? Zu glauben, das treibende Motiv sei einfach nur rationales Gewinnstreben, wäre allzu naiv. Es gibt alternative Sichtweisen des eigentlichen Zwecks unternehmerischer Tätigkeit, alternative Sichtweisen der Motivlage von Eigentümern, Managern und Mitarbeitern. Kann der Wunsch, dem eigenen Land zu dienen, ein Impetus sein? Der Zugang zu politischer Macht, den man durch erfolgreiches Wirtschaften erlangen kann? Geht es um die seelische Befriedigung des Eigentümers oder der Direktoren? Um die Erfahrung, innerhalb eines von Vertrauen bestimmten Beziehungsgeflechts eine sinnvolle Aufgabe zu erfüllen? Alle diese Erklärungen sind vorgetragen worden, um die Frage nach der vermeintlichen Eigenart des kontinentaleuropäischen Kapitalismus zu beantworten.

Einige der Leitmotive, die sich im Lauf der Entwicklung der Firma Krupp herauskristallisierten (und im Fokus dieses Buches stehen), reichen

bis ins 19. Jahrhundert zurück und flossen in eine Unternehmenskultur ein, die zu einer überdauernden Vision wurde. Als erstes wäre da das Fehlen einer ausschließlichen Fixierung auf Profit und Profitabilität zu nennen. Die Auffassung, dass es bei der unternehmerischen Tätigkeit nicht allein um die nackten Zahlen in der Bilanz gehe, fand schließlich ihren Niederschlag in der Konstruktion, dass das Unternehmen nicht anonymen Aktionären oder einer großen, weit verstreuten Familie gehört, sondern einer Stiftung (der Alfred Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung). Genau in der Zeit, da auf Deutschlands Straßen die Studentenrevolte tobte, hörte die Firma Krupp auf, ein Familienunternehmen zu sein. Die Vorstellung, dass es eine unternehmerische Mission jenseits der Gewinnerzielung gebe, hatte ihren Ursprung in einer bemerkenswerten Geschichte, die im 19. Jahrhundert spielt; sie handelt davon, dass die Firma Krupp in den ersten 25 Jahren ihres Bestehens konstant Verluste machte. Eine so lange anhaltende Unrentabilität ist im Zeitalter der modernen Kapitalmärkte unbekannt, obwohl es auch heute technologisch innovative Unternehmen gibt, die an der Börse, ohne dass sie Gewinne ausweisen, ein gewisses Stehvermögen zeigen, nur weil der Markt ihnen Potenzial unterstellt. Das frühe 19. Jahrhundert hatte ein anderes, profunderes Ethos, eines, das man heute noch in vielen Entwicklungs- und Schwellenländern antreffen kann: Ein Netzwerk aus Verwandten und Freunden kann eine unternehmerische Idee, an die alle Beteiligten glauben, sehr lange am Leben halten. Bei der Lektüre des Kapitels über die Anfänge der Firma Krupp ist es wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass eine Firma von heute, die einen solchen Kurs einschläge, sich nicht annähernd so lange über Wasser halten könnte, wie Krupp brauchte, um ein profitables Unternehmen zu werden: Sie würde einfach verhungern.

Vielleicht gab es im 19. Jahrhundert Parallelen zur heutigen, supermodernen Welt des Hightech-Unternehmertums, der Start-ups, des Risikokapitals. Im kalifornischen Silicon Valley gilt es, so hört man immer wieder, für einen Unternehmer als Initiationsritus oder gar als Auszeichnung, mindestens einen Konkurs hinter sich zu haben. Er könne das als Beleg dafür anführen, dass er hinzugelernt hat. Bei unserem Beispiel aus dem Deutschland des 19. Jahrhunderts liegt der Fall insofern anders, als es hier nicht um einen einzelnen Unternehmer geht, der sich nach einem gescheiterten Anlauf einer ganz anderen, mehr Erfolg versprechenden Geschäftsidee zuwandte. Es war im Fall Krupp vielmehr so, dass ein ganzer Betrieb mit einem fein verästelten menschlichen Beziehungsgeflecht diesen Neuanfang vollzog, und zwar ohne Konkurs.



Familie Krupp von Bohlen und Halbach, 1936 (Foto: Ernst Schneider)

Das zweite Leitmotiv ist, dass ein auf seinem Gebiet technisch führendes Unternehmen sich innerhalb eines internationalen, ja eines globalen Systems bewegt. Von der ersten Stunde der Krupp-Saga an konzentrierten sich alle Anstrengungen auf das Ziel, sich mit der fortgeschrittensten Wirtschaft der Zeit, der britischen, zu messen; dazu gesellte sich aber von Anfang an die Erkenntnis, dass auch Länder, die sich gerade aus der, wie man es nannte, «wirtschaftlichen Rückständigkeit» herausarbeiteten, von Bedeutung waren: Russland, Brasilien, Ägypten oder China. Schon Friedrich Krupp, der Gründer der Firma, träumte zu Beginn des 19. Jahrhunderts davon, eine Fabrik in Russland zu eröffnen. In den 1950er und 1960er Jahren erkannten Krupp und besonders sein sehr einflussreicher Generalbevollmächtigter Berthold Beitz viel früher als die meisten anderen das Potenzial der Volkswirtschaften, die man später als «Emerging Markets» bezeichnete, und kümmerten sich besonders intensiv um Brasilien, Indien, Russland und (ein bisschen später) um China.

Ein dritter und letzter Punkt ist der, dass das Unternehmen in einer ständigen Spannung existierte zwischen der (streckenweise sehr dramatischen) Geschichte eines Familienbetriebs und dem Aufbau einer vielglied-

rigen Unternehmensorganisation. Deutschland und die deutschen Medien lieben es, das Geschäftsleben – und auch das kulturelle Leben – als eine Reihe von Familiengeschichten zu porträtieren: die Geschichte der Krupps, der Thyssens, der Siemens', der Haniels und in jüngerer Vergangenheit der Burdas, Quandts und Porsches oder auch der Wagners und der Manns. Besonders in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts gefielen sich die bundesrepublikanischen Medien darin, bedeutende Wirtschaftsführer und ihre Vita entweder zu heroisieren oder zu dämonisieren (und sie dabei immer auch gründlich zu trivialisieren). Die prominenteren Unternehmerfamilien wurden zu Protagonisten von Fortsetzungsromanen in Zeitschriften wie *Stern*, *Bunte* oder (speziell im Fall Krupp) dem *Spiegel*.

Das 19. Jahrhundert brachte im Übrigen einen ganzen Fundus von Parallelgeschichten hervor, die von heroischem Unternehmergeist handeln und in denen eine außergewöhnliche Persönlichkeit (nur selten eine Frau) die Konventionen, den Geschmack und die Begrenzungen ihrer Zeit abschüttelt und eine neue Wirklichkeit und eine neue Welt erschafft. Bei diesen Figuren triumphierte die schöpferische Phantasie. Das 19. Jahrhundert war ein Zeitalter großer Männer: Goethe, Chopin oder Liszt, Bismarck, Gladstone, Garibaldi. Der heroische Unternehmer – Alfred Krupp zum Beispiel – passte nahtlos in eine solche Reihe.

1967 wurde Krupp in einer dramatischen und aufwühlenden Aktion aus der Welt des Familienunternehmens herausgelöst und in ein neues Bezugsfeld versetzt: Die Firma wurde ein im Besitz einer gemeinnützigen Stiftung befindliches Unternehmen. Die Alfred Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung hatte nicht nur einen einzigen Daseinszweck, sondern deren zwei: Auf der einen Seite war sie ausdrücklich dafür gedacht, den Fortbestand eines bestimmten Unternehmens und einer historischen Unternehmenskultur zu sichern; auf der anderen wurde ihre Mission, Projekte zu unterstützen, die dem Allgemeinwohl dienen.

Die Begeisterung für heroische Unternehmerfiguren, die engelsgleich oder dämonenhaft sein können, ist keine spezifisch deutsche Eigenart. Sie findet sich auch in den Schriften des irisch-britischen Autors George Bernard Shaw, dessen fiktionale Figur des «gewissenlosen Reichen» Andrew Undershaft aus dem Stück «Major Barbara» sehr vieles der Bekanntheit Shaws mit dem charismatischen Waffenhändler Basil Zaharoff (1850–1936) verdankt. Das faustische Naturell des Kaufmanns und die Erwartungen, die an nachfolgende Generationen herangetragen werden, treten auf der Bühne Deutschlands jeoch besonders plastisch hervor, namentlich in der Geschichte der Familie Krupp.

Alfred Krupp wusste im 19. Jahrhundert um die Gefahren der Kritik und Feindseligkeit. Doch eine der Besonderheiten seiner Firma war, dass sie den Namen seines Vaters, Friedrich Krupp, trug. Das Unternehmen war also nach jemandem benannt, dessen Laufbahn als Unternehmer eine einzige Abfolge von Fehlschlägen, bitteren Fehlschlägen, gewesen war. Der Name Friedrich Krupp war, so schien es, ein fortwährendes *memento mori*, ein Pendant zu den bildlichen Darstellungen der *vanitas*, die Kaufleute in früheren Jahrhunderten in ihren Zimmern hängen hatten, zur Erinnerung an die transformative Kraft der Phantasie, aber auch an die Fehlbarkeit allen menschlichen Strebens.