



Neil Gregor. *Stern und Hakenkreuz: Daimler Benz im Dritten Reich*. Berlin: Propyläen Verlag, 1997. 596 S. DM 68,00 (gebunden), ISBN 978-3-549-05604-2.

Reviewed by Bernhard Lorentz  
Published on H-Soz-u-Kult (May, 1998)

## N. Gregor: Stern und Hakenkreuz

Die Frage nach den Gründen fuer die einmalige Prosperitaet der deutschen Nachkriegswirtschaft gehoert zu den am meisten diskutierten Aspekten der Wirtschaftsgeschichte des 20. Jahrhunderts. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Thesen von den "modernisierenden" Effekten des Nationalsozialismus in zentralen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft gewann das Problem der Voraussetzungen fuer das "Wirtschaftswunder" der Nachkriegszeit neue Aktualitaet. Ein entscheidender Aspekt der Problematik ist die Entwicklung der Unternehmen, die Traeger und Motoren des Booms waren. Welche Voraussetzungen brachten sie aus der NS-Zeit mit? Inwieweit war die Entwicklung bis 1945 eine notwendige Expansion oder eher ein Zurueckfallen? Diese immer wieder diskutierten Fragen werden durch eine augenblicklich selbst "expandierende" Detailforschung zunehmend beantwortbar: Nachdem juengst Hans Mommsen und Manfred Grieger die Entwicklung der Volkswagenwerke im Dritten Reich und Astrid Gerig sowie Petra Braeutigam mittelstaendische Unternehmen und Unternehmer in Sueddeutschland untersuchten, legte jetzt der an der Universitaet Southampton lehrende englische Historiker Neil Gregor eine umfassende Analyse der Unternehmensentwicklung von Daimler-Benz (DB) vor. (1) Zur Geschichte des Automobilkonzerns im Dritten Reich existieren bereits die Arbeiten Karl Heinz Roths von der Hamburger Stiftung fuer Sozialgeschichte sowie Hans Pohls von der Gesellschaft fuer Unternehmensgeschichte, die beide aeusserst kontrovers aufgenommen worden waren. (2) Erst juengst schrieben zudem Barbara Hoppmann und andere eine umfassende Studie ueber Zwangsarbeit in dem Konzern. (3) Dennoch: Eine Gesamtstudie

ueber die Unternehmensentwicklung des Konzerns im Dritten Reich, die diesen Namen verdient, fehlte bisher.

Neil Gregor sucht die Luecke zu schliessen, die sich in der Forschung zwischen den Analysen der wirtschaftlichen Gesamtentwicklung in Deutschland und den Untersuchungen zur Entwicklung einzelner Branchen auf tut, indem er die Unternehmenspolitik eines Konzerns untersucht und dabei explizit nach den Reaktionen des Unternehmens auf die staatliche Wirtschaftspolitik fragt. Dem Autor geht es weniger um eine unternehmensgeschichtliche Darstellung in der Form eines "Geschaeftsberichtes", wie man sie oft liest, sondern um die Analyse der Interdependenzen zwischen staatlichen Interventionen und unternehmerischen Strategien sowie Handlungsspielraeumen. Dabei geht er dezidiert von einem "Primat der Politik" im NS-System aus und sieht die Kernfrage seiner Analyse darin "wie sich die Weiterfuehrung des Kapitalismus unter den besonderen, von einem zutiefst zerstoererischen Regime geschaffenen Umstaenden darstellte" (25). Im Zentrum der Untersuchung stehen daher die Veraenderungen im Unternehmen und in der unternehmerischen Strategie in dem sich veraendernden System sowie die Fragen nach Kontinuitaeten der deutschen Wirtschaftsgeschichte ueber die politischen Zaesuren von 1933 und 1945 hinaus.

Fuer die Beantwortung seiner Frage setzt der Autor ueberzeugende Schwerpunkte. Nach einem Kapitel ueber DB in den zwanziger Jahren folgt die Darstellung der Gesamtentwicklung des Konzerns bis zum Krieg (II) und im Krieg (III). Im IV. Kapitel wird die Entwicklung von zwei DB-Werken im Detail untersucht. Darauf folgt

ein ausführliches Kapitel über die Arbeitsverhältnisse des Konzerns im Krieg (V) und ein letztes über die Produktionsverlagerungen in der letzten Kriegsphase (VI). Die ausgezeichneten Quellen, die dem Autor hauptsächlich im Unternehmensarchiv zur Verfügung standen, machen dabei eine präzise Analyse der Unternehmenspolitik und oft der Entscheidungsfindungsprozesse des Vorstandes möglich.

Einsetzend mit der Fusion der beiden Automobilunternehmen Daimler und Benz begann mit der Reorganisation in der Krise durch den neuen Vorstandsvorsitzenden Wilhelm Kissel und Georg-Emil von Strauss, dem Sprecher eines bankendominierten Aufsichtsrates, eine schwierige Phase für den Konzern, der durch die Nachfrageprobleme der Weltwirtschaftskrise 1930/31 Verluste in zweistelliger Millionenhöhe hinnehmen musste. In der Krise kam es jedoch zu einer umfassenden Rationalisierung und Reorganisation sowie zur Intensivierung der Arbeitsprozesse, die zusammen dazu beitrugen, dass der Konzern insgesamt "relativ ungeschoren aus der Weltwirtschaftskrise hervorging (...)". Gleichzeitig bildeten die Veränderungen "eine der wesentlichen Voraussetzungen (...) für die gewaltigen Produktionssteigerungen in den dreissiger Jahren." (54). Mit der einsetzenden Hochkonjunktur durch die Aufrüstung veränderte sich der Markt ab 1933 radikal und in der Folge setzte durch die umfangreichen steuerlichen Anreize der Regierung Hitler eine massive Expansion der Automobilproduktion ein.

Mit den zunehmenden staatlichen Interventionen ab 1936 setzten Spannungen zwischen Unternehmen und Staat ein. Dabei ist eine Kontinuität des Konkurrenzverhaltens der traditionellen Wettbewerber der Branche untereinander zu konstatieren, das trotz der mehr und mehr wegbrechenden privaten Marktes unter veränderten Bedingungen beibehalten wurde. Zu einem gemeinsamen Vorgehen gegenüber staatlichen Institutionen kam es entgegen mehrfacher staatlicher Aufforderung keineswegs. Im Gegenteil konzentrierte sich der Wettbewerb zunehmend auf den entscheidenden Auftraggeber und gleichzeitig Rohstofflieferanten: den Staat. Gregor spricht von einer "Verlagerung des Konkurrenzkampfes in die politische Arena" (72). Der Autor kann diese Entwicklung angesichts der Breite seiner Darstellung nicht detaillierter analysieren, aber diese in nahezu allen Branchen der deutschen Wirtschaft feststellbare Folge nationalsozialistischer Wirtschaftspolitik ist am ehesten mit dem Begriff "regulierte Konkurrenz" zu erfassen. Die Devisenknappheit in der deutschen Wirtschaft führte ab 1937 zu einer Exportausweitung, die

kaum Profite brachte, es dem Konzern jedoch ermöglichte, bis Kriegsausbruch Produktionseinschnitte zu vermeiden. DB musste dabei zunehmend in den Institutionen der staatlichen Bürokratie mitarbeiten, um ein Übergewicht der Hauptwettbewerber zu verhindern.

Von Anfang an beteiligte sich DB an der Aufrüstung aktiv. Die Motivation für dieses Engagement war die traditionelle Kernkompetenz, die man auf diesem Gebiet besass, womit Gregor überzeugend die ältere gegenläufige These von Roth widerlegen kann. Nach 1933 wurden wie überall in der deutschen Rüstungsindustrie die Kontakte des Unternehmensvorstandes mit dem Heereswaffenamt (HWA) entscheidend für die rasche und umfangreiche Auftragsvergabe an den Konzern. Der Anteil der Rüstung am Gesamtumsatz des Unternehmens stieg von 26% 1933 auf 65% 1939 und das Unternehmen stellte sich in seiner internen Organisation und Strategie zunehmend auf die Rüstungsaufträge ein. Dabei blieb auch der Vorstand, der, wie Gregor betont, sich zu großen Teilen mit dem Regime identifizierte, noch 1939 vorsichtig angesichts der Unsicherheiten einer weitergehenden Expansion.

Der Unternehmensvorstand verstand es, die Strategie einer Teilnahme an den lukrativen Rüstungsaufträgen mit den Interessen des Staates an einem Kapazitätsausbau des Unternehmens zu verbinden und so umfangreiche Investitionsbeihilfen zu erhalten mit denen man in Genshagen ein gewaltiges Flugzeugmotorenwerk für das Reichsluftfahrtministerium (RLM) errichtete. Es gelang dem Unternehmen auf diese Weise immer wieder erfolgreich, eine unabhängige Unternehmensstrategie gegenüber den Interessen und Eingriffen der staatlichen Institutionen zu behaupten. Dennoch: Das Unternehmen konzentrierte sich Ende der dreissiger Jahre durch die zunehmenden Einschränkungen des privaten Verbrauchs immer stärker auf die Rüstungsproduktion, um Materialzuweisung und Arbeitskräfte zu erhalten obwohl der Vorstand die Zunahme und das Anhalten der Rüstung skeptisch einschätzte und die Abnahme des Privatgeschäftes bedauerte. Schon hier zeichnen sich die Grenzen zwischen intendierter strategischer Entscheidung und kurzfristigem Reagieren und Improvisieren der Unternehmensleitung ab.

Für die Kriegszeit konzentriert sich Gregor in seiner Darstellung auf zwei Komplexe: die Unternehmensstrategie angesichts der territorialen Expansion des Deutschen Reiches und auf die Erklärung des "Produktionswunders" in der zweiten Kriegshälfte. Dabei gelingt es Gregor besonders bei der Analyse der Unternehmenspo-

litik nicht immer die teilweise gegensätzlichen Ansichten und Strategien des DB Vorstandes zu erklären. So kann er überzeugend deutlich machen, dass das Unternehmen in seinem Investitionsverhalten auch vor dem Hintergrund der Erfolge der deutschen Wehrmacht in der ersten Kriegshälfte vorsichtig und unsicher blieb. Unklar bleibt allerdings, wie es dann zu einer "offen expansionistischen Unternehmenspolitik" kommen konnte (113), innerhalb derer sich das Unternehmen im Sommer 1940 strategisch auf eine "gesamteuropäische, von Deutschland dominierte Handelszone" einrichtete von der man "soweit wie möglich zu profitieren gedachte" (115). Wie die meisten anderen deutschen Grossunternehmen expandierte auch DB in der deutschen Grossraumwirtschaft massiv - doch gerade bei Investitionen in die besetzten Ostgebiete stellt Gregor im Vorstand eine eindeutige Zurückhaltung hinsichtlich eines langfristigen und umfangreichen Engagements fest. Die Motivation für die dennoch erfolgte Expansion des Unternehmens im Osten war vielfältig, doch entscheidend war eine Ausschaltung der Konkurrenz von den lukrativen Aufträgen. Der Wettbewerb, das wird in Gregors Darstellung deutlich, bestand weiterhin, nur zunehmend reguliert, und er war wie der Markt eine der konstituierenden Merkmale für die unternehmerischen Strategie.

Mit dem entscheidenden Eingriff Speers in die Rüstungswirtschaft im Frühsommer 1942 ist im Unternehmen als Reaktion auf die Veränderungen eine eindeutige Reorganisation zu konstatieren. Bei der Analyse des "Produktionswunders" stellt Gregor fest, dass es sich bei DB zunächst um eine Konzentration auf die Rüstungsproduktion handelte sowie eine Rationalisierung und Intensivierung der Fertigung. Zudem konstatiert der Autor einen hohen Grad an Improvisation und stellt fest, dass nur wenige substantielle Reorganisationsmassnahmen ergriffen wurden. Detaillierter untersucht Gregor die Entwicklung am Beispiel der Werke der Flugzeugmotorenproduktion in Genshagen und der LKW-Fertigung in Mannheim. Im Fall des Werkes Genshagen werden die Widersprüche der nationalsozialistischen Rüstungspolitik in ihren Auswirkungen auf ein Unternehmen wie DB überdeutlich. Im Bemühen um ein zweckrationales Verhalten bei der eigenen Strategie wurde der Vorstand immer wieder von Faktoren beeinflusst, die ihn zu Entscheidungen zwangen, die unter "normalen" Umständen nicht getroffen worden wären. Gerade in der Phase des Abbaus von Rüstungsaufträgen vor dem Hintergrund der Besetzung Frankreichs und damit der Erwartung eines unmittelbar bevorstehenden Kriegsendes investierte man massiv in die Flugzeugmotorenpro-

duktion, indem man vom RLM dessen Anteile an dem neuen Werk Genshagen u wenn auch weit unter Wert aufkaufte. Gregor bestätigt dabei die bisherige Vorstellung vom Ausmass bürokratischer Unorganisiertheit, wenn er feststellt, dass klare Perspektivscheidungen oder Schwerpunktsetzungen an der Unfähigkeit staatlicher Institutionen scheiterten. Intensiv sucht der Autor nach den Übergängen und den Zäsuren zwischen erster und zweiter Kriegshälfte und kommt schliesslich zu dem Schluss, dass bei allen Zugeständnissen an die Signifikanz der Zäsur 1941/42 insgesamt "das Produktionswunder der zweiten Kriegshälfte nur in begrenzten Masse auf umfassende Rationalisierungen im Produktionsbetrieb durch Speer zurückzuführen ist und, dass es auch nicht ohne weiteres als eine wesentliche qualitative Verbesserung der industriellen Produktion (...) gewertet werden kann" (147). Wichtige Weichen wurden demnach schon vor der Zäsur 1941/42 gestellt.

Das kann Gregor auch an seinem zweiten Beispiel des LKW-Werkes in Mannheim nachweisen. Wie bei anderen Zuliefererabhängigen Unternehmen wird auch bei DB die Ineffektivität des Zulieferersystems in dieser Zeit überdeutlich und ist weitaus öfter als der Kapazitäts- oder der Rohstoffmangel der entscheidende Faktor für die ungenügende Auftragsbefüllung des Unternehmens. Gregor spricht von einer "chaotischen Ineffizienz, kurzfristiger Improvisation und dauerhafter Produktivität" (210) für den Zeitraum bis 1941. Gerne hätte man an dieser und manch anderer Stelle noch etwas mehr über die Zusammenarbeit von DB-Managern und den Institutionen der Rüstungsbürokratie erfahren oder über die Veränderungen der Unternehmensstruktur als Reaktion auf die Interventionen und die Veränderungen des "Marktes" im Krieg aber der Autor konzentriert sich hier allein auf die Kommunikation des Vorstandes und seiner Entscheidungen.

Mehr als hundert Seiten umfasst der Teil der Studie über "Arbeit bei DB", wobei vieles davon schon in der 1994 von Barbara Hoppmann und anderen verfassten Untersuchung über Zwangsarbeit bearbeitet wurde. Gregor kommt es hier jedoch explizit auf "den Grad der Verstrickung der deutschen Industrie als ganzer beziehungsweise des DB-Konzerns in die Ausbeutung ausländischer Arbeitskräfte oder die Funktion der Industrie innerhalb des zum Zwecke dieser Ausbeutung errichtete Systems" (278) an. Dieses heute vergleichsweise gut bearbeitete Feld der Wirtschafts- und Sozialgeschichte des Dritten Reichs sucht Gregor ähnlich wie Mommson/Grieger in ihrer Studie zu VW aus der Perspektive der unternehmerischen Strategie und Handlungs-

spielraeume zu erfassen und kommt zu Ergebnissen, die die Gleichzeitigkeit von kurzfristigen und langfristigen Unternehmenszielen deutlich machen. Ueber bisher Bekanntes hinaus versucht der Autor, die unternehmerische Motivation fuer die erfolgte unmittelbare Anforderung von KZ-Haeftlingen zu analysieren, und kommt dabei zu unterschiedlichen Motivbuendeln, bei denen durch das alltaegliche Krisenmanagement "langfristige strategische Ueberlegungen, zumal im unmittelbaren Produktionsbereich, eine immer geringere Rolle spielten" (297). Der Wunsch einer kurzfristigen Maximierung der Ruestungsproduktion ueberwog die Ueberlegungen langfristiger Investition oder Kapazitaetserweiterung. Auch Gregor gelingt es hier allerdings nicht, das unternehmerische Verhalten gerade in der zweiten Kriegshaelfte zu erklaren. Wieso bereitete man sich einerseits im Vorstand ab 1942 sichtbar auf einen Frieden nach einer vollkommenen Niederlage vor und unterstuetzte andererseits zunehmend die verbrecherische Politik des Regimes? Ein Bewusstsein von der Notwendigkeit, ab 1942 quasi an der eigenen Entnazifizierung zu arbeiten, wie es andere Unternehmer zum Teil taten, ist beim DB-Vorstand nicht zu erkennen. Hier werden Unterschiede des reinen Managerunternehmens zu Mittelstaendlern deutlich. Unbedarfte handelte man auch in der Expansion der deutschen Grossraumwirtschaft in den besetzten Gebieten nach den kurzfristigen Interessen des Unternehmens.

Das Ueberwiegen der kurzfristigen Planung des Vorstandes wird noch einmal bei der Verlagerung der Werke in der letzten Kriegsphase deutlich, die Gregor eindrucksvoll schildert. Gerade hier konnte mit Hilfe des brutalen und massiven Einsatzes der KZ-Haeftlinge das maschinelle Anlagevermoegen des Unternehmens in die Nachkriegszeit hinein gerettet werden und damit die Ausbeutung der Haeftlinge mit der Vorbereitung auf die Nachkriegszeit verbunden werden.

Insgesamt wird dabei deutlich, dass fuer den Vorstand der unternehmerische Erfolg des Konzerns absolute Prioritaet hatte und diese Prioritaet erforderte eine zunehmende Teilnahme an Verbrechen, fuer die man so mitverantwortlich wurde. Hier werden Unterschiede im Verhalten des DB-Managements zu Familienunternehmern oder zu Mittelstaendlern deutlich, die sicher ueber weniger Handlungsspielraum als der DB-Vorstand verfuegten, aber oft mehr Vorsicht angesichts der Folgen ihrer Handlungen fuer die Nachkriegszeit zeigten.

Der Autor spricht am Ende seiner Studie von "parti-

eller Autonomie" (376), die die deutsche Industrie im NS genoss. Auch bei einigen wenigen Ungenauigkeiten, die ueberraschen - der Chef des Wehrwirtschaft- und Ruestungsamtes im OKW Thomas war beispielsweise General nicht Oberst - ist Neil Gregors Untersuchung in dem Teil, in dem er "Chaos und Improvisation" anhand der Detailstudien ueber die Werke Genshagen und Mannheim nachweist, am ueberzeugendsten und weist den Weg fuer neue Forschung zur Untersuchung des Verhaeltnisses von staatlicher Buerokratie, Unternehmen und Wettbewerb im nationalsozialistischen System. Ueberzeugend ist der Autor auch im Abweisen der modernisierungstheoretischen Ansaetze ohne normative Implikationen sowie beim Nachweis der Faktoren, die er als Gruende fuer das "Produktionswunder in der zweiten Kriegshaelfte findet. Auch die Bedeutung der Veraenderungen der staatlichen Ruestungsorganisation fuer die Strategie des Unternehmens kann Gregor eindrucksvoll belegen.

Auch wenn viele Argumente des Autors fuer die Rekonstruktionsthese Werner Abelshausers (den Gregor an keiner Stelle nennt) sprechen, urteilt er abschliessend ueber die Bedeutung der Epoche eindeutig: "nicht wegen, sondern trotz der Politik des NS-Regimes" (377) sei DB der erfolgreiche Sprung in die Nachkriegszeit gelungen.

#### Anmerkungen:

(1) Vgl. Petra Braeutigam, *Mittelstaendische Unternehmer im Nationalsozialismus. Wirtschaftliche Entwicklungen und soziale Verhaltensweisen in der Schuh- und Lederindustrie Baden und Wuerttembergs*, Muenchen 1997; Astrid Gehrig, *Nationalsozialistische Ruestungspolitik und unternehmerischer Entscheidungsspielraum. Vergleichende Fallstudien zur wuerttembergischen Maschinenindustrie*, Muenchen 1996; Hans Mommsen/Manfred Grieger, *Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich*, Duesseldorf 1996.

(2) Karl Heinz Roth, *Der Weg zum guten Stern des Dritten Reiches. Schlaglichter auf die Geschichte der Daimler-Benz AG und ihrer Vorlaeufer 1890-1945*, in: *Hamburger Stiftung fuer Sozialgeschichte* (Hg.), *Das Daimler Benz Buch*, S. 27-382; Hans Pohl u.a., *Die Daimler-Benz AG in den Jahren 1933- 1945. Eine Dokumentation*, Wiesbaden 1986. Vgl. dazu Volker Hentschel, *Daimler-Benz im Dritten Reich. Zu Inhalt und Methode zweier Buecher zum gleichen Thema*, in: *VfSW* (75) 1988, S. 74-100.

(3) Barbara Hoppmann u.a., *Zwangsarbeit bei Daimler-Benz*, Stuttgart 1994.

If there is additional discussion of this review, you may access it through the network, at:

<http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/>

**Citation:** Bernhard Lorentz. Review of Gregor, Neil, *Stern und Hakenkreuz: Daimler Benz im Dritten Reich*. H-Soz-u-Kult, H-Net Reviews. May, 1998.

**URL:** <http://www.h-net.org/reviews/showrev.php?id=16097>

Copyright © 1998 by H-Net, Clio-online, and the author, all rights reserved. This work may be copied and redistributed for non-commercial, educational purposes, if permission is granted by the author and usage right holders. For permission please contact H-SOZ-U-KULT@H-NET.MSU.EDU.