

Johannes Bähr, Jörg Lesczenski, Katja Schmidtpott. *Handel ist Wandel: 150 Jahre C. Illies & Co.* München: Piper Verlag, 2009. 336 S. ISBN 978-3-492-05322-8.



Reviewed by Alexander Engel

Published on H-Soz-u-Kult (April, 2010)

In vorindustrieller Zeit verstand man "Handel und Wandel" als einen Sammelbegriff für das gesamte Geschäftsleben, nicht nur den Handel, sondern alle Gewerbe umgreifend. Hierbei war die kaufmännische Tätigkeit des Warenumschsags durchaus hervorgehoben, und so sind vorindustrielle Handelshäuser ihrem Rang in der zeitgenössischen Wirtschaft gemäß von der Wirtschaftsgeschichte mindestens ebenso sehr, eher sogar intensiver untersucht worden als in der Produktion tätige Wirtschaftssubjekte. Heutzutage ist aus der Phrase "Handel und Wandel" ein emphatisches "Handel ist Wandel" geworden, ein nachdrücklicher Hinweis auf den Anpassungsdruck, der sich für alle Akteure auf den sich ständig wandelnden Märkten der Industriegesellschaft ergibt. Im Blick der modernen Unternehmensgeschichte stehen nun allerdings fast ausschließlich produzierende Unternehmen. Deren Absatz und Marktorientierung sind immerhin in den letzten Jahren im Rahmen einer gewissen 'marketinghistorischen Wende' stärker in den Blick genommen worden – gleichwohl, so befand zu Recht im November 2008 eine Tagung des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und In-

dustriegeschichte, fehlt es noch immer an Studien moderner Handelsunternehmen. Und man möchte hinzufügen: Wenn denn der Handel im engeren Sinn studiert wird, so fast immer der uns allen als Konsumenten wohlvertraute Einzelhandel.

Der hier zu besprechende Band verdient folglich allein dafür Aufmerksamkeit, dass er Licht auf einen in der Unternehmensgeschichte bisher nahezu unsichtbaren Unternehmenstyp wirft: ein im globalen Business-to-Business-Geschäft tätiges Handelshaus, welches Tradition und Geschäftsmodell des vormodernen Fernhandelskaufmanns weiterführt, indem es gestützt auf lokale Beziehungsnetzwerke und intime Ortskenntnisse den Austausch unterschiedlichster Waren zwischen den Produzenten und Konsumenten zweier oder mehrerer Kultur- und Wirtschaftsräume flexibel vermittelt, ohne sich selbst an die Produktion bestimmter Waren zu binden. Das im Asienhandel äußerst erfolgreiche Unternehmen C. Illies & Co. öffnete anlässlich seines 150jährigen Bestehens im Jahr 2009 sein Archiv und beauftragte die Gesellschaft für Unternehmensgeschichte mit der wissenschaftlichen Aufarbeitung seiner Vergan-

genheit. Ein dreiköpfiges Autorenteam hat sich dieser Aufgabe angenommen:

Katja Schmidtpott rekonstruiert die Etablierung des 1859 als L. Kniffler & Co. gegründeten Hauses und seine Entwicklung bis zum Ausbruch des Ersten Weltkriegs. Sehr konkret und gut eingebettet in die japanische Geschichte wird demonstriert, wie der Hamburger Kaufmann Louis Kniffler und seine Mitarbeiter die Öffnung der japanischen Handelshäfen ab 1859 und die späteren Bemühungen der japanischen Regierung um die Industrialisierung des Landes und die Modernisierung von Infrastruktur und Armee zu nutzen verstanden, um in Nagasaki und Yokohama ein eigenes Handelshaus aufzubauen. Ein Schlüssel zum Erfolg lag im raschen Aufbau eines dichten Beziehungsnetzwerks sowohl vor Ort als auch in der Heimat. Firmenmitglieder hatten über Jahre das Honorarkonsulat in Nagasaki inne, was einen Umgang auf Augenhöhe mit einflussreichen Japanern gestattete, umfassenden Zugang zu kommerziellen Informationen erleichterte und es ermöglichte, Aufträge japanischer Behörden zu ergattern.

Die enge Vernetzung und folglich exzellenten Kenntnisse über die Verhältnisse vor Ort wurden für eine sehr flexible Ausrichtung des Geschäfts genutzt: Der ursprüngliche Plan zum Import europäischer Industrieerzeugnisse erwies sich zunächst als unrealistisch, also verlegte man sich auf den Export traditioneller japanischer Produkte wie Seide, Kampfer und Seetang, beteiligte sich an Arbitragegeschäften mit Edelmetallen, verkaufte in den späten 1860er-Jahren westliche Waffen an verschiedene innerjapanische Konfliktparteien, stieg danach auf Seidenexport und Baumwolltuchimport um, um mit dem Anziehen der japanischen Industrialisierung auf Investitionsgüter zu setzen. Hierbei fungierte die Firma – nach dem Rückzug Knifflers und der Übernahme durch den Mitarbeiter Carl Illies seit 1880 als "C. Illies & Co." – als Vertreter für verschiedene mitteleuropäische Unternehmen, die den Aufbau ei-

gener Vertretungen in Japan (noch) scheuten. Das in der Frühphase erarbeitete hohe Ansehen des Hauses erwies sich als größtes Zukunftskapital. Im Mittelpunkt stand das Vertretungsgeschäft für Krupp im Brücken- und Schienenbau sowie schließlich im Rüstungsbereich, was mit einer entsprechenden Fokussierung auf das Behörden-geschäft einherging. Dabei agierte das Unternehmen – das 1898 den Hauptsitz offiziell nach Hamburg verlegte – unter japanischem Namen und mit japanischen Repräsentanten.

Johannes Bähr spürt den schwierigen Jahren des Handelshauses in und nach den Weltkriegen nach, in denen kaum geregelte Geschäftstätigkeiten möglich waren. Im Ersten Weltkrieg kam der deutsch-japanische Handel zum Erliegen, lediglich verdeckte Geschäfte über Neutrale waren noch möglich. Die Wiederaufnahme der Geschäfte in den 1920er-Jahren war von rechtlicher Unsicherheit, vor allem aber von der Erdbebenkatastrophe von 1923 geprägt, die eine schwere Wirtschaftskrise nach sich zog. In und nach der Weltwirtschaftskrise komplizierte die Devisenbewirtschaftung in beiden Ländern den Handel außerordentlich, darüber hinaus verteuerte die Yen-Abwertung die deutschen Importe. Illies betrieb weiterhin vorrangig Vertretungsgeschäfte für die deutsche Industrie (vor allem Bosch), die sich allerdings zunehmend US-amerikanischer und auch innerjapanischer Konkurrenz ausgesetzt sah und sich daher partiell auf den chinesischen Markt umorientierte – bis sich Deutschland im chinesisches-japanischen Konflikt auf die Seite Japans stellte.

Soweit im Rahmen der beidseitigen Autarkiepolitik möglich, konzentrierte sich Illies fortan auf Rüstungsgeschäfte und verlagerte zwecks größerer Nähe zur politischen Sphäre seinen Hauptsitz 1939 nach Berlin. Im Zweiten Weltkrieg wurde der deutsch-japanische Handelsverkehr durch die alliierte Seeblockade unterbrochen: Die japanischen Niederlassungen blieben auf sich gestellt und auf innerasiatische Geschäfte beschränkt, das

Mutterhaus engagierte sich in zweifelhafter Weise im besetzten Osteuropa. Das Kriegsende bedeutete den Zusammenbruch des Geschäfts und die Konfiskation der Auslandsvermögen – gleichwohl bestand die Firma fort, suchte von Hamburg ausgehend den Neubeginn im innerdeutschen Großhandel und reetablierte sich, gestützt auf frühere deutsche und japanische Mitarbeiter, in den frühen 1950er-Jahren in Japan. Während Bähr das Prinzipal-Agent-Problem und die Generationennachfolge im Familienbetrieb (wohl quellenbedingt) nur streift, diskutiert er ausführlich das starke Engagement von Firmenmitgliedern der Auslandsniederlassungen in der NSDAP-Auslandsorganisation und dessen Implikationen.

Jörg Lesczenski zeichnet schließlich die weitere Entwicklung der Firma von den 1950er-Jahren bis in die Gegenwart nach. Dieser Teil basiert stärker auf Zeitzeugen-Interviews, wodurch der Charakter der Firma als Familienunternehmen deutlicher hervortritt, aber letztlich stark der Argumentations- und Interpretationslinie der Interviewten gefolgt werden muss. Unstrittig ist, dass die Firma sich vor allem auf den Export und zunehmend auch die Finanzierung deutscher Textilmaschinen mittelständischer Hersteller spezialisierte, dagegen bis zur Aufnahme eines Maschinenimports nach Deutschland in den 1980er-Jahren nur kleine, sehr diversifizierte Importgeschäfte betrieb.

Zur Risikostreuung und um an den jeweiligen Industrialisierungsbemühungen teilzuhaben, erfolgte früh eine Expansion nach Südkorea und in andere ostasiatische Länder, in den 1980er-Jahren auch nach China, in der vergangenen Dekade nach Russland, Zentralasien, Indien und Indonesien. Mit einem Generationenwechsel in der Firmenleitung strebte Illies ab den 1970er-Jahren eine stärkere Serviceorientierung an, neben dem klassischen Maschinenverkauf wurden nun zunehmend Zubehöre und Zusatzdienstleistungen vertrieben und vollständige Engineering-Lösungen maßgeschneidert. An das Ende seines Hauptkapitels stellt Lesczenski einen Blick auf das poli-

tische Engagement und die lokale Vernetzung der Familie Illies daheim in Hamburg.

Eine konzise und überzeugende Zusammenfassung, welche die Charakteristika und Erfolgsfaktoren, aber auch die Kontingenzen der Firmenentwicklung heraushebt, rundet den informativen Band ab. Bemängeln lässt sich an ihm nur wenig. Gelegentlich fällt eine nicht ganz glatte Gedankenführung auf; bisweilen bleiben auch – vermutlich quellenbedingt – Unklarheiten, zum Beispiel hinsichtlich des Verhältnisses der vor Ort lange als eigentliche Führungspersonen wahrgenommenen japanischen Firmenrepräsentanten zu den deutschen Managern. Vielleicht kann hier die in Vorbereitung befindliche, von Katja Schmittpott betreute Quellenedition der Korrespondenz von L. Kniffler & Co. das Verständnis noch etwas vertiefen.

Wohl ebenfalls der Überlieferungslage geschuldet finden sich leider nur wenige, verstreute Daten zur Umsatz- und Belegschaftsentwicklung oder zur relativen Bedeutung verschiedener Standorte oder Geschäftszweige. Aber dies ist nebensächlich – auch so bietet der schön gestaltete Band erhellende, bisweilen spannende Einblicke in die sich wandelnden Logiken und ökonomischen Funktionen eines international agierenden deutschen Handelshauses über anderthalb Jahrhunderte. Er empfiehlt sich allen an Unternehmens- oder Globalisierungsgeschichte Interessierten zur Lektüre. Wer mag, kann auch zu einer englischen Fassung greifen – statt "Handel ist Wandel" trägt sie frei nach Klaus Meine den un-nachahmlichen Obertitel "Winds of Change".

If there is additional discussion of this review, you may access it through the network, at <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/>

Citation: Alexander Engel. Review of Bähr, Johannes; Lesczenski, Jörg; Schmidtpott, Katja. *Handel ist Wandel: 150 Jahre C. Illies & Co.* H-Soz-u-Kult, H-Net Reviews. April, 2010.

URL: <https://www.h-net.org/reviews/showrev.php?id=30214>



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Noncommercial-No Derivative Works 3.0 United States License.