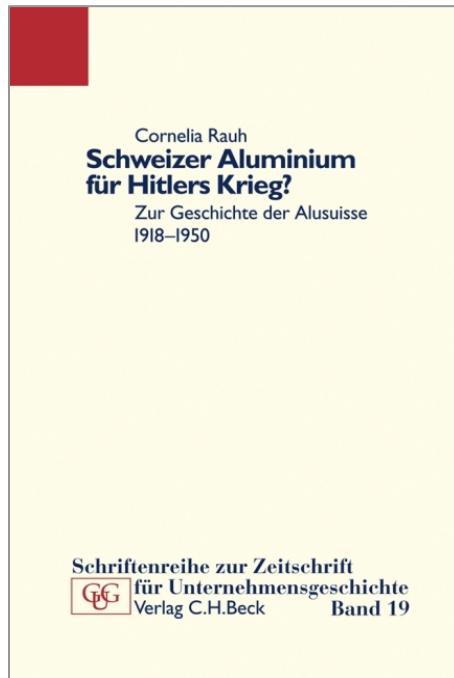


Unverkäufliche Leseprobe



**Cornelia Rauh
Schweizer Aluminium für Hitlers
Krieg?
Zur Geschichte der Alusuisse 1918-1950**

384 Seiten, Broschiert
ISBN: 978-3-406-52201-7

Einleitung

«Den nachfolgenden Generationen bleibt nur der Blick zurück,
und dabei haben sie den Vorteil, dass sie den Fortgang der Ereignisse kennen.»
Peter Hayes

© Verlag C.H.Beck

Am Vorabend des Zweiten Weltkriegs blickte die AIAG (Aluminium-Industrie-Aktien-Gesellschaft Neuhausen, Schweiz), vielen Lesern wohl als «Alusuisse»¹ bekannt, auf ein halbes Jahrhundert erfolgreicher Unternehmensentwicklung zurück.² Im Jahr 1888 gegründet, nachdem sich Schweizer Unternehmertum, deutsches Kapital und französisches Know-how zu einer multinationalen Unternehmensgründung zusammengefunden hatten, wuchs die AIAG rasch zu einem vertikal organisierten Schweizer Konzern mit Sitz der Holding in Neuhausen am Rheinfall an der Grenze zu Deutschland und Standorten in vielen europäischen Ländern und Absatzmärkten auf nahezu allen Kontinenten heran. Die AIAG war in mancherlei Hinsicht typisch für multinationale Unternehmungen jener ersten globalen Wirtschaft, die sich gegen Ende des 19. Jahrhunderts in kleinen Ländern besonders zahlreich herausgebildet hatten.³ Ebenso war die AIAG zu jener Zeit auch ein typisch schweizerisches Unternehmen. Sie nutzte mit Aluminiumhütten im Wallis und am Hochrhein die Standortvorteile der Schweiz mit ihren Wasserkräften und ihrer fortgeschrittenen Elektrotechnik und Metallurgie, war jedoch zur Versorgung ihrer Werke mit Tonerde, dem Vorprodukt des Aluminiums, vollkommen abhängig von importierten Rohstoffen.⁴

Um eine sichere Rohstoffversorgung ihrer Schweizer Werke zu gewährleisten, gliederte sich die AIAG schon bald nach ihrer Gründung Bauxitgruben und Ton-

1 Die 1888 unter dem Namen Aluminium-Industrie-Aktiengesellschaft Neuhausen gegründete Firma wurde 1963 umbenannt in Schweizerische Aluminium AG/Alusuisse, Chippis und Zürich. Nach Fusion mit der Lonza AG firmierte sie bis 1999 unter dem Namen Alusuisse-Lonza AG, dann für kurze Zeit als Alusuisse Groupe AG, Zürich (Algroup). Im Oktober 2000 wurde das Unternehmen von seinem kanadischen Konkurrenten Alcan Aluminium Limited übernommen.

2 Zum fünfzigjährigen Firmenjubiläum verfasst: Geschichte der Aluminium-Industrie-Aktien-Gesellschaft Neuhausen 1888–1938, herausgegeben vom Direktorium der Gesellschaft, 2 Bde., Zürich 1942/43. Die Darstellung der Anfänge der Unternehmensgeschichte folgt, wo nicht anders vermerkt, dieser Firmengeschichte. Vgl. auch die als Polemik zum einhundertjährigen Firmenjubiläum verfasste Schrift: Bauer, Tobias u. a. (Hg.), Silberonne am Horizont. Alusuisse – Eine Schweizer Kolonialgeschichte, Zürich 1989.

3 Harm G. Schröter nennt 1914 für die Schweiz 29

multinationale Unternehmen und insgesamt 159 Schweizer Direktinvestitionen in 14 Ländern. Dabei definiert er als multinationale Unternehmen solche, die mindestens zwei Produktionsstätten in zwei ausländischen Staaten oder aber drei Produktionsstätten in einem ausländischen Staat besaßen und leiteten. Ders., Aufstieg der Kleinen. Multinationale Unternehmen aus fünf kleinen Staaten vor 1914, Berlin 1993, 30f.; vgl. auch ders., Swiss Multinational Enterprise in Historical Perspective, in: Jones, Geoffrey/Harm G. Schröter (Hg.), The Rise of Multinationals in Continental Europe, Aldershot 1993, 49–64; Jones, Geoffrey, Multinationals and Global Capitalism. From the Nineteenth to the Twenty First Century, Oxford 2005; Wilkins, Mira, European and North American multinationals, 1870–1914: comparisons and contrasts, in: Business History 1988, 8–45.

4 Vgl. Bergier, Jean François, Wirtschaftsgeschichte der Schweiz. Von den Anfängen bis zur Gegenwart, Zürich 1983, 2. aktual. Aufl. 1990.

erdewerken jenseits der Schweizer Grenzen in Frankreich, Deutschland und Österreich-Ungarn an. Gleichzeitig suchte das Unternehmen Absatzmöglichkeiten für sein Metall im In- und Ausland und gründete hierzu neue Tochterbetriebe im Deutschen Reich und in der K.u.K-Monarchie. Denn die kapitalintensive Technik der neuen industriellen Aluminiumproduktion verlangte einen aufnahmefähigen Markt, für den die kleine Schweiz mit einer Bevölkerung von vier Millionen Menschen nicht ausreichte. Vertikal integriert in einem technisch wie kaufmännisch straff von Neuhausen geleiteten, multinationalen Konzern, war die AIAG vor 1914 zum schweizerischen Erfolgsmodell jener Unternehmensgründungswelle um die Jahrhundertwende geworden. Der Weltkrieg, in dem die AIAG zur Leichtmetalllieferantin der Zentralmächte avancierte, brachte dem Konzern außergewöhnlich hohe Gewinne, gleichzeitig aber auch neue Konkurrenten und schwierige neue Herausforderungen.⁵

Die politischen und wirtschaftlichen Veränderungen im Gefolge des Ersten Weltkriegs zeitigten vor allem für multinationale Unternehmen ungewohnte und schwierige Handlungsbedingungen. In wichtigen Absatzgebieten der AIAG kam es in den 1920er Jahren zur politischen Destabilisierung und zum Aufstieg eines extremen Nationalismus, oft begleitet von Aufrüstungsmaßnahmen und wirtschaftspolitischen Autarkiebestrebungen wie dem nationalsozialistischen Vierjahresplan, bei denen Aluminium in der Elektroindustrie als Substitutionsgut für Kupfer eine ebenso zentrale Rolle spielte wie als Rüstungsgut. Weltweit nahmen darüber hinaus in den 1920er Jahren die Handelschranken und Behinderungen des freien Zahlungsverkehrs zwischen den einzelnen Staaten zu.

Nun sollte sich zeigen, dass die AIAG als Produzent eines gefragten Rüstungsmaterials und durch ihre internationale Unternehmensstruktur mit Standorten in verschiedenen politischen und weltanschaulichen Lagern des internationalen Mächtensystems und aufgrund der Export- und Rohstoff-Abhängigkeit ihrer Schweizer Werke zugleich ein idealtypisches Beispiel für die Problemlagen der schweizerischen Volkswirtschaft in der Zwischenkriegszeit und während der Kriegsjahre 1939–1945 darstellte.

Die Frage, wie dieses Unternehmen im Spannungsfeld widerstreitender nationaler Interessen und politischer Systeme Europas die Herausforderungen der Zwischenkriegszeit und der Kriegsjahre 1939–1945 bewältigte und sich als Global Player behaupten konnte, dürfte daher über die Unternehmensgeschichte hinaus von Interesse sein und bildet das Leitmotiv der vorliegenden Untersuchung, deren Hauptinteresse neben der Konzernzentrale ihren deutschen Tochterbetrieben gilt.

5 Zur Gewinnentwicklung im Ersten Weltkrieg vgl. «Abschlussziffern der AIAG in den Jahren 1914–1938», in: AIAG-Geschichte, Bd. 2, Anhang. Demnach erfuhrn Reingewinn und Dividenden 1914–1918 alljährlich eine Steigerung und betragen 1918

mehr als doppelt so viel wie 1914. Auch das Aktienkapital wurde zwischen 1914 und 1918 von 21 Mio. auf 42 Mio. SFr. verdoppelt. Die Reinaluminium-Produktion konnte von 9137 Tonnen im Jahr 1914 auf 16 773 Tonnen 1918 gesteigert werden.

Inwieweit wirkten sich der Trend zur Nationalisierung des Wirtschaftslebens in den 1920/30er Jahren auf die AIAG aus?⁶ Welche Auswirkung hatten demokratische Traditionen und der völkerrechtliche neutrale Status der Schweiz auf die unternehmenspolitischen Entscheidungen und Handlungsspielräume der AIAG? Welche Erfahrungen machten Zentrale und Tochterbetriebe mit den politischen Systemen an den einzelnen Standorten, und welche Rückwirkungen hatte dies auf die Politik in Neuhausen? Wie hatte man sich dort in den 1930er Jahren auf die Möglichkeit eines neuen europäischen Krieges eingestellt? Welche Konsequenzen zog man aus den traumatischen Erfahrungen, die der Erste Weltkrieg in der Schweiz hinterlassen hatte? Welchen Anteil hatte die AIAG an der Aufrüstung der späteren Kriegsparteien? Und wie beeinflusste der Kriegsverlauf Strategie, Organisation und Geschäfte von Konzern und Tochterbetrieben? Wie intensiv waren Konzernzentrale und Tochterbetriebe in die Kriegswirtschaft ihrer Länder und in die totalitäre Arbeitsverfassung im deutschen Machtbereich integriert? Welche Informationen und Kontrollmöglichkeiten hatte man in der Konzernzentrale über Produktion, Geschäftsgang und Arbeitsbedingungen in den Tochterbetrieben? Wie profitabel war die Kriegswirtschaft für die AIAG und ihre ausländischen Beteiligungen, und wie stellte man sich schließlich in der AIAG nach mehrjähriger nationalsozialistischer Vorherrschaft in Europa auf die von den Alliierten gestaltete Friedenszeit um?

Das sind die wichtigsten Fragen, die dieses Buch zu klären versucht.

Der Zeitraum, der betrachtet wird, umschließt die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts. Betrachtet wird also die Spanne zwischen dem Beginn der industriellen Massenproduktion von Aluminium und dem Aufbruch der vom Zweiten Weltkrieg überraschend schnell regenerierten europäischen Wirtschaft in den Kalten Krieg und das Zeitalter einer so nie da gewesenen Konsumkultur im Westen.

Hinter den aufgeführten Fragen steht ein primär politisches Interesse am ökonomischen Handeln eines multinationalen Unternehmens, das seine Entwicklung zum Global Player im Spannungsfeld divergierender und rasch wandelbarer nationaler Erwartungshaltungen tätigen musste. Betriebsorganisatorische Fragen, wie sie die an Alfred D. Chandler und an der Neuen Institutionenökonomie orientierte Unternehmensgeschichte verfolgen, stehen nicht im Zentrum.⁷

6 Vgl. Jones, Geoffrey, The End of Nationality? Global Firms and 'Borderless Worlds', in: ZUG 51 (2006), 149–165.

7 Vgl. Chandler, Alfred D., The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business, Cambridge, Mass. 1977; Ders., Business History as Institutional History, in: Taylor, George Rogers/Lucius f. Ellsworth (Hg.), Approaches to American Economic History, Charlottesville 1971, 17–24; Ders./Takashi Hikino, Scale and Scope, The Dynamics of Industrial Capitalism, Cambridge, Mass./London 1990; Temin, Peter, Inside the Business Enterprise. Historical Perspectives on the Use of Information, Chicago/London 1991.

Zur Tradition und zum aktuellen methodischen Stand und neuen Ergebnissen der Unternehmensgeschichte im deutschsprachigen Raum: Schröter, Harm G., Die Institutionalisierung der Unternehmensgeschichte im deutschen Sprachraum, in: ZUG 45 (2000), 30–48; Stokes, Ray, Die Zukunft der Unternehmensgeschichte, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 49 (2008), 313–328; Jones, Geoffrey/Jonathan Zeitlin (Hg.), The Oxford Handbook of Business History, Oxford 2008; Berghoff, Hartmut, Moderne Unternehmensgeschichte: eine themen- und theorieorientierte Einführung, Paderborn 2004; Erker, Paul, Aufbruch zu neuen Paradigmen. Unternehmensgeschichte zwischen sozialgeschicht- >

Das ist ein unternehmensgeschichtlicher Ansatz, dessen Relevanz unlängst von einigen Wirtschaftshistorikern in Zweifel gezogen wurde. In der Terminologie der Neuen Institutionenökonomie⁸ hat man argumentiert, Unternehmen bildeten neben den Märkten und Staaten eine der drei Grundtypen von Institutionen. Hauptgrund ihrer Existenz sei, dass durch Unternehmen Transaktionskosten eingespart würden, und nur darum, nicht um makroökonomisch (oder politisch) inspirierte Fragen nach wirtschaftlichen Wachstumsprozessen im Industriezeitalter, habe sich Unternehmensgeschichte künftig zu kümmern. «Die wissenschaftliche Existenzberechtigung der Unternehmensgeschichte» bestehe allein in der Klärung von betriebsorganisatorischen Fragen und des Einflusses von Eigentümerrechten (property rights) auf den Gütertausch, nicht dagegen in der Beschäftigung mit Unternehmen «als Teil der Gesellschaft oder aus der Perspektive des Staates». Eine Unternehmensgeschichte, die «ihren Namen zu Recht trägt», habe sich «auf den ökonomischen Kern des Untersuchungsobjekts» (Pierenkemper), den «ökonomischen Selbstzweck» (Borscheid) zu konzentrieren.⁹

Doch zeigt gerade die zunächst wegen der ungeklärten Geschäftspolitik der Schweizer Großbanken entfachte Debatte über die Rolle der Schweiz im Zweiten Weltkrieg, wie wichtig eine historische Erforschung des Zusammenhangs zwischen Geschäft und Politik für hoch entwickelte Gesellschaften ist. Mit dem Machtzuwachs großer Unternehmen in der globalisierten Welt wächst das öffentliche Verlangen nach Transparenz und Political Correctness nicht nur bezüglich gegenwärtiger Geschäfte und künftiger Vorhaben, sondern auch hinsichtlich der Herkunft der Profite und der historischen Berechtigung der Macht der Konzerne. Immer häufiger geht es um historische Sachverhalte mit ökonomischen Implikationen, wenn Indus-

licher und betriebswirtschaftlicher Erweiterung, in: AfS 37 (1997), 321–365; Ders., «A New Business History?» Neuere Ansätze und Entwicklungen in der Unternehmensgeschichte, in: AfS 42 (2002), S. 557–604; Ders., «Externalisierungsmaschine» oder «Lizenznnehmer der Gesellschaft?» Trends, Themen und Theorien in der jüngsten Unternehmensgeschichtsschreibung, in: AfS 46 (2006), 605–658; zum Verhältnis von Industrie und NS-Regime: Hayes, Peter, Polycracy and Policy in the Third Reich: the case of the economy, in: Chilvers, Thomas/Jane Caplan (Hg.), Reevaluating the Third Reich, New York 1993, 190–210; Buchheim, Christoph (Hg.), German Industry in the Nazi Period, Stuttgart 2008; Ders., Unternehmen in Deutschland und das NS-Regime 1933–1945. Versuch einer Synthese, in: HZ 282 (2006), 351–390; Plumpe, Werner, Unternehmen im Nationalsozialismus. Eine Zwischenbilanz, in: Ambrosius, Gerold/Dietmar Petzina/Werner Plumpe (Hg.), Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen, München 1996, 47–66; Jäger, Hans, Unternehmensgeschichte in

Deutschland seit 1945. Schwerpunkte – Tendenzen – Ergebnisse, in: GG 18 (1992), 107–132. Zur Neuen Institutionenökonomie: Berghoff, Hartmut, Transaktionskosten: Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung? Zum Verhältnis von neuer Institutionenökonomie und moderner Unternehmensgeschichte, in: JbWG 1999/2, 159–176; Plumpe, Werner, Die Unwahr-scheinlichkeit des Jubiläums – oder: Warum Unternehmen nur historisch erklärt werden können, in: JbWG 2003, 143–156.

⁸ North, Douglas C., Institutions, in: Journal of Economic Perspectives 1, 1991, 97–112; Jones, Steve R.H., Transaction Costs and the Theory of the Firm: The Scope and Limitations of the New Institutional Approach, in: Business History 39, Issue 4 (1997), 9–25.

⁹ Borscheid, Peter, Der ökonomische Kern der Unternehmensgeschichte, in: ZUG 46 (2001), 3–10, 6; Pierenkemper, Toni, Was kann eine moderne Unternehmensgeschichtsschreibung leisten?, in: ZUG 44 (1999), 15–31.

triennationen durch eine kritische Öffentlichkeit an ihre ‹Corporate Social Responsibility› erinnert und zu Wiedergutmachungsleistungen und Gesten des Bedauerns aufgefordert werden.¹⁰ Wo es dann an methodisch kontrolliert gewonnenen Informationen über das Verhältnis von Geschäft und Politik fehlt und historische Selbstvergewisserung sich auf Mythen stützt, entstehen simplifizierende Geschichtsbilder. Das Schweizer Beispiel zeigte das geradezu beispielhaft.¹¹

Arm an gesicherten Kenntnissen über die Geschichte ihrer Unternehmen und die Rolle ihrer Eliten im Zweiten Weltkrieg, bot das Land, als 1995 von den USA aus die Debatte um die Vergangenheit der Schweiz angestoßen wurde, breite Angriffsflächen für Enthüllungsgeschichten mit zum Teil maßlos überzogenen Vorwürfen. Be- schuldigungen, auf die man in Bern – ganz im Unterschied zu den Regierungen der sehr viel tiefer in Schuld verstrickten Nachbarländer Deutschland und Österreich – politisch nicht angemessen reagieren konnte. Nicht zuletzt bei den Unternehmen selbst herrschte Unsicherheit und Sorge, was die von Parlament und Regierung schließlich in Auftrag gegebenen Forschungen über ihre Vergangenheit ans Licht bringen würden.¹²

Fehlt es an gesichertem Wissen über den Zusammenhang von Geschäften und Politik, kann das – wie das Schweizer Banken-Beispiel ebenfalls gezeigt hat – politische Konfrontation, gesellschaftliche Verwerfungen und sogar internationale Verstimmungen auslösen, und darüber hinaus auch zu empfindlichen volks- und betriebswirtschaftlichen Belastungen – in der Sprache der Institutionenökonomie: zu dramatisch anwachsenden Transaktionskosten – führen.¹³ Nicht nur, aber auch

10 Reich, Simon, Corporate Social Responsibility and the Issue of Compensation. The Case of Ford and Nazi Germany, in: Nicosia, Francis R./Jonathan Huener (Hg.), *Business and Industry in Nazi Germany*, London/New York 2004, 104–128, 105; Barkan, Elazar, *The Gulf of Nations: Restitution and Negotiating Historical Injustices*, New York 2000, 88–111; Maissen, Thomas, *Verweigerte Erinnerung. Nachrichtenlose Vermögen und Schweizer Weltkriegsdebatte 1989–2004*, Zürich 2005, 68–70.

11 Thomas Maissen fasst das in der Schweiz bis in die 1990er Jahre vorherrschende Narrativ stichwortartig folgendermaßen zusammen: «Die Schweizer konnten die Jahre von 1939 bis 1945 als bestandene Bewährungsprobe interpretieren und sogar bruchlos in die nationale Geschichte integrieren...: Neutralität, Militärsystem, Arbeitsfleiss, Bescheidenheit, Opferwillke, Föderalismus, direkte Demokratie – alles liess sich scheinbar bis 1291 und Wilhelm Tell zurückverfolgen. Réduit und Neutralität erfüllten dieselbe vergangenheitspolitisch entlastende Funktion wie anderswo ‹Widerstand› und ‹Résistance› – nur dass dort eine Minderheit für die Ehre des Landes reklamiert wurde, während hier das Volk selbst und integral den Ruhm tragen durfte.» Ders., *Verweigerte Erinnerung*, 98f.

12 Da fundierte Forschungen zur Banken- und Finanzgeschichte des Krieges fehlten, erfolgten die Annäherungen an die Schweizer Geschichte seit Mitte der 1990er Jahre zunächst eher publizistisch-propagandistisch als wissenschaftlich. Erst allmählich, nach 1997, erlahmte das Medieninteresse an Ent- hüllungen, was zweifellos auch Folge des im August 1998 zwischen ‹Opfer-Anwälten› und Großbanken geschlossenen Vergleichs war.

13 Die von den Banken zu leistenden Zahlungen summierten sich auf weit mehr als die 1,25 Mrd. Dollar (ca. 2 Mrd. SFr.), die den Klägern für den außerge- richtlichen Vergleich zu zahlen waren. Hinzu kamen Kosten in Höhe von ca. 200 Mio. SFr. für die aufwändige Durchforstung ihrer Kriegskonten. Der Image-Schaden, den die Schweizer Banken und mit ihnen das Land erlitten, lässt sich hingegen nur schwer beziffern. Maissen, *Verweigerte Erinnerung*, 349, 392–457, 646f.; Rauh, Cornelia, «Ein echtes Imageproblem? – Die Schweiz und die Weltkriegsdebatte, in: Münkel, Daniela/Lu Seegers (Hg.), *Medien und Imagepolitik im 20. Jahrhundert. Deutschland, Europa, USA*, Frankfurt/M. 2008, 167–184.

deshalb sollte politische Unternehmensgeschichte künftig wieder zum Kernbereich der Unternehmensgeschichte gerechnet werden, statt sie zur «gesellschaftlichen Schale» bzw. zum «Blattwerk» (Borscheid) zu degradieren.

Die Diskussion um die «nachrichtenlosen Konten» in den 1990er Jahren hatte der Welt vor Augen geführt, wie wenig sich die Schweizer Gesellschaft bis dahin mit den Verstrickungen des Landes und seiner gesamten Wirtschaft mit dem NS-Regime in Europa und seinen verbrecherischen Folgen auseinandergesetzt hatte, obwohl Schweizer Historiker seit den 1980er Jahren Aufklärungsfortschritte erzielt und eine beachtliche Zahl an kritischen, von der breiten Öffentlichkeit freilich wenig beachteten Studien zur Weltkriegsgeschichte vorgelegt hatten.¹⁴ Das galt allerdings nicht für die Unternehmensgeschichte, die in der Schweiz institutionell nur schwach verankert und wenig verbreitet ist.¹⁵ Im Unterschied zu Deutschland, wo politische Unternehmensgeschichten zur NS-Zeit seit den 1980er Jahren in größerer Zahl erschienen, und anders als etwa in Belgien, den Niederlanden und Frankreich, wo spätestens seit den 1990er Jahren intensiv die wirtschaftliche Seite der deutschen Besatzung und des Vichy-Regimes untersucht wird,¹⁶ lag bis in das Jahr 2000 für die Schweiz im Zweiten Weltkrieg keine einzige politische Unternehmensgeschichte vor. Grund hierfür war nicht zuletzt eine mangelhafte Dokumentation der Quellenüberlieferung, vor allem jedoch der Umstand, dass die Unternehmensarchive auch noch ein halbes Jahrhundert nach Kriegsende unter Verschluss gehalten wurden.¹⁷

Auch meine eigenen, Mitte der 1990er Jahre unternommenen Bemühungen, in das Konzernarchiv der damaligen Alusuisse in Zürich vorzudringen, um die Biogra-

¹⁴ Kreis, Georg, Zurück in die Zeit des Zweiten Weltkriegs. Zur schweizerischen Zeitgeschichte der 80er Jahre, in: Schweizerische Zeitschrift für Geschichte 52 (2002), 60–68; Ders., Zurück in die Zeit des Zweiten Weltkriegs (II): Zur Bedeutung der 1990er Jahre für den Ausbau der schweizerischen Zeitgeschichte, in: Schweizerische Zeitschrift für Geschichte 52 (2002), 494–517; Ders., Das verpasste Rendez-vous mit der Weltgeschichte. Zurück in den Zweiten Weltkrieg (III), in: Schweizerische Zeitschrift für Geschichte 54 (2004), 314–330. Eine knappe Zusammenfassung der Schweizerischen Historiographiegeschichte zum Zweiten Weltkrieg samt einer Würdigung der Arbeit der UEK bietet Maissen, Verweigerte Erinnerung, 97–106, 489–520.

¹⁵ Vgl. Schröter, Institutionalisierung, 34f.

¹⁶ In Belgien begann die Auseinandersetzung mit der ökonomischen Kollaboration schon in den 1970er Jahren mit John Gillinghams Buch über die belgische Schwerindustrie. Gillingham, John R., Belgian Business in the Nazi New Order, Gent 1977; neuere Literatur bei: Luyten, Dirk, The Belgian Business Elite, Economic Exploitation and National Socialist Corporatism, in: James, Harold/Jakob Tanner (Hg.), Enterprise in the Period of Fascism in Europe, Aldershot 2002, 195–218. Die Forschung zu den

niederländisch-deutschen Wirtschaftsbeziehungen, die Ähnlichkeiten mit den schweizerisch-deutschen aufweisen, standen lange unter dem Vorzeichen der «Ausbeutung». Neuere Forschungen verweisen in des auf komplexere Auswirkungen der Besatzung, die mittel- und langfristig für die niederländische Wirtschaft auch Gewinne bedeuteten. Klemann, Hein A.M., The Dutch Economy during the German Occupation, 1940–1945, in: Ebd., 219–258; zu Frankreich mit Hinweisen zur Forschungsgeschichte: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Heft Nr. 2, 50. Jg. (2005).

¹⁷ Auch die gesamte industriegeschichtliche Überlieferung zum 19. und 20. Jahrhundert in öffentlichen Archiven ist im Vergleich zu Deutschland sehr dürftig, was Jean François Bergier in seiner Wirtschaftsgeschichte der Schweiz der traditionellen Zurückhaltung gegenüber Staatseingriffen in das Wirtschaftsleben zuschrieb. Ders., Wirtschaftsgeschichte der Schweiz. Von den Anfängen bis zur Gegenwart, Zürich 1983, 2. aktualisierte Aufl. 1990, 124; zum Stand der Quellensicherung für eine Unternehmensgeschichte in der Schweiz: Gisler, Johanna, Unternehmensgeschichte und Wirtschaftsarchive in der Schweiz, in: Archiv und Wirtschaft 34 (2001), 61–71.

phie eines ehemaligen Managers der deutschen Tochterbetriebe zu erforschen, waren zunächst vergeblich geblieben. Ganz anders erging es mir am deutschen Unternehmensstandort Singen, wo ich ohne Schwierigkeiten sofort Zugang zu einem – freilich weitgehend ungeordneten – Archivbestand erhielt.¹⁸ Erst als auf Beschluss von Schweizer Bundesrat und Parlament 1996 eine von international renommierten Historikern angeleitete «Unabhängige Expertenkommission Schweiz Zweiter Weltkrieg» (UEK) den Auftrag zur Erforschung der Geschichte der Schweiz und ihrer Unternehmen im Zweiten Weltkrieg erhielt und Banken und Industrieunternehmen zur Offenlegung ihrer Akten verpflichtet wurden, brachte das auch mir den Zugang zu den Konzernakten. Nun da die Unternehmensbestände den mit Argwohn verfolgten Nachforschungen der eben installierten UEK ausgeliefert waren, schienen komplementäre Forschungen einer quasi «noch unabhängigeren» deutschen Expertin als höchst erwünscht. Insofern verdankt dieses Buch in mehrfacher Hinsicht – als Anstoß und als Türöffner – seine Entstehung der «Weltkriegsdebatte», deren kalkulierte, populistische Vereinfachung historischer Sachverhalte mich gleichwohl während meiner Recherchen mitunter ratlos machte und hie und da auch mit Widerwillen erfüllt hat. Geschichtsbilder, in denen Unternehmern die Rolle von Schurken zufällt, zeichnen sich zwar durch eindeutige Schuldzuweisungen aus, haben jedoch mit der komplexen historischen Realität kaum etwas gemein.¹⁹ Solche

18 Das Resultat dieser Forschungen liegt mit der Biographie des langjährigen Präsidenten des Arbeitgeberverbands Deutschlands, des ehemaligen Generaldirektors eines AIAG-Verarbeitungswerks in Süddeutschland, seit geraumer Zeit publiziert vor: Rauth-Kühne, Cornelia, Hans Constantin Paulsen (1892–1984): Sozialpartnerschaft aus dem Geiste der Kriegskameradschaft, in: Erker, Paul/Toni Piepenkemper (Hg.), Deutsche Unternehmer zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau. Studien zur Erfahrungsbildung von Industrieliten, München 1999, 109–192; dies., Art. Hans Constantin Paulsen, in: Neue Deutsche Biographie, Bd. 20 (2001), 131.

19 Bis in sonst seriöse, zuverlässige Tageszeitungen gelangten solche Geschichtsbilder: «Hitlers willige Profiteure. Terrorgewinner: Deutsche Unternehmer im Dritten Reich» lautete beispielsweise die Überschrift eines FAZ-Artikels von Raphael Gross über eine Tagung der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte zum Thema Unternehmens und Unternehmer im «Dritten Reich», FAZ 25. 6. 1997. Darin war auch von Schweizer Unternehmern die Rede, «die willig vom deutschen „Sklavenmarkt“ Gebrauch machten». Der Genfer Soziologieprofessor Jean Ziegler, der es Thomas Maissen zufolge öfter «mit der Wahrheit im einzelnen» nicht so genau nimmt, unterstellte in einem ebenfalls von der FAZ abgedruckten Artikel eine angeblich «zwölfjährige aktive Komplizenschaft der Schweiz mit dem furchterlichen Nazi-Regime» und nahm dabei auch

den Verwaltungsratspräsidenten der AIAG, den Völkerrechtsprofessor und Präsidenten des Internationalen Roten Kreuzes, Max Huber, aufs Korn. FAZ 26. 9. 1996: Ziegler, Jean, «Nacht und Nebel über den Geheimkonten.» Ders., Die Schweiz, das Gold und die Toten, München 1997. Die hier auch in Buchform verbreiteten Behauptungen über Huber und die AIAG wurden dann noch zugespitzt in einer nur als substanzloses Machwerk zu bezeichnenden online-Publikation des Simon-Wiesenthal-Instituts in Los Angeles, die trotz nachgewiesener Entstellungen bis heute verbreitet wird. Deren Verfasser, ein Historiker, behauptet, die Schweizer Eliten seien in den 1930er Jahren durch und durch von Sympathien für das nationalsozialistische Deutschland und Mussolinis Italien durchdrungen gewesen, und es wurde die absurde Behauptung aufgestellt, es habe in den 1930er Jahren vermutlich kein anderes Land in Europa gegeben, in dem rechtsextreme Parteien gleichermaßen verbreitet gewesen seien wie in der Schweiz. Huber als Verwaltungsratspräsident der AIAG wurde unterstellt, durch Gründung von AIAG-Tochterbetrieben in Deutschland habe er zur Aufrüstung der Achsenmächte beitragen wollen. Die dabei erwähnten Firmen waren freilich bereits um die Jahrhundertwende gegründet worden. Nach 1918 gab es keine Direktinvestitionen der AIAG in Deutschland. Schom, Alan Morris, A Survey of Nazi and Pro-Nazi Groups in Switzerland: 1930–1945, Los Angeles 1998. >

Vergangenheitsvorstellungen entlasten Gesellschaften durch die Konstruktion von Feindbildern von der Mitverantwortung für die eigene Geschichte. Sie tabuisieren den breiten gesellschaftlichen Konsens, auf dem die Schweizer Wirtschaftspolitik der 1930/40er Jahre beruhte, und ignorieren die vielfältigen Handlungszwänge, mit denen Unternehmer sich im Krieg konfrontiert sahen. Sie leugnen die Kontingenz der damals für die Akteure noch offenen, unüberschaubaren Zukunft und geben vor, indem sie jenen ausnahmslos moralisch verwerfliche, an Profit und Eigennutz orientierte Absichten unterstellen, dass auch gegenwärtig und in Zukunft wirtschaftliche Ausbeutung und Unrecht so lange nicht entstehen, wie alle guten Willens sind. Das aber scheint mir eine allzu naive Sicht, die von den auch künftig drohenden Gefahren einer nicht beabsichtigten, jedoch gerade aufgrund der globalen Vernetzung jederzeit möglichen Verstrickung der Wirtschaft demokratisch verfasster Industriestaaten mit Ausbeutungspraktiken und Unrechtsregimes ablenkt. In der Schweiz könnte das umso leichter funktionieren, je mehr man sich mit Hinweisen auf die eigene Neutralität auch heute noch zu beruhigen vermag.²⁰

Wo Geschichte als Waffe gebraucht wird, dient Wissenschaft offenbar nur noch der Munitionierung vorgefasster Meinungen. Bis sich ihr Aufklärungspotential in einer größeren Leserschaft entfalten kann, müssen die Wogen öffentlicher Kampagnen sich gelegt und die Suche nach Sensationen wieder dem mühsamen Geschäft der historischen Analyse Platz gemacht haben. Insofern war es vielleicht kein Schaden, dass sich die Drucklegung dieses Buches um etliche Jahre verzögerte.

Inzwischen liegen die Forschungsergebnisse der UEK in 25 Buchbänden der Öffentlichkeit vor und geben ein differenziertes, wenn auch kein widerspruchsfreies Bild von der Rolle der Schweiz, ihrer Wirtschaft, ihrer Unternehmen und Behörden und ihres Finanzsystems im nationalsozialistisch beherrschten Europa.²¹ Meine Studie zur AIAG hat sehr von den akribisch zusammengetragenen Informationen und aufwändigen Analysen der UEK profitiert. Das gilt ganz besonders für die verschiedenen Arbeiten über Industrieunternehmen diverser Branchen²² und für die erhel-

- <http://www.wiesenthal.com/site/apps/s/content.asp?c=fwLYKnN8LzH&b=253162&ct=285253> (20. 9. 2008); zum Autor dieser «Studie», dem Simon-Wiesenthal Center und zu Zieglers fahrlässigem Umgang mit der historischen Wahrheit: Maisen, Verweigerte Erinnerung, 57f., 72, 339f. u. 349–351.
- 20 Wohl zutreffend hat unlängst Hans Ulrich Jost konstatiert, dass die Neutralität der Schweiz eine «zwar oft angerufene, aber letztlich von den realen Machtverhältnissen vergewaltigte und entfremdete Leerformel» gewesen sei. Ders., Politik und Wirtschaft im Krieg. Die Schweiz 1938–1948, Zürich 1998, 26; zur Dekonstruktion des Neutralitätsmythos: Suter, Andreas, Neutralität. Prinzip, Praxis und Geschichtsbewusstsein, in: Hettling, Manfred u. a., Eine Kleine Geschichte der Schweiz. Der Bundesstaat und seine Traditionen, Frankfurt 1998, 133–188.

21 Die Schweiz, der Nationalsozialismus und der Zweite Weltkrieg. Schlussbericht der Unabhängigen Expertenkommission Schweiz – Zweiter Weltkrieg, Zürich 2002. Eine vollständige Auflistung aller von der UEK veröffentlichten Studien findet sich unter: <http://www.uek.ch/de/index.htm> (24. 9. 2008).

22 Hug, Peter, Schweizer Rüstungsindustrie und Kriegsmaterialhandel zur Zeit des Nationalsozialismus. Unternehmensstrategien – Marktentwicklung – öffentliche Kontrolle, Zürich 2002 (= Veröffentlichungen der UEK, Bd. 11); König, Mario, Interhandel. Die schweizerische Holding der IG Farben und ihre Metamorphosen – eine Affäre um Eigentum und Interessen (1910–1999) (= Veröffentlichungen der UEK, Bd. 2), Zürich 2001; Ruch, Christian/Myriam Rais-Liechti/Roland Peter, Geschäfte und Zwangsarbeit: Schweizerische

lende Darstellung zum «Clearing», jenem verwickelten bilateralen System des Zahlungsverkehrs während der 1930er und 1940er Jahre.²³ Es gilt ebenso für die Darstellung der nicht minder komplexen schweizerischen Außenpolitik in diesem Zeitraum, die mit den Außenhandelsbeziehungen aufs Engste zusammenhang.²⁴ Manches Detail meiner Untersuchung erschien mir erst nach Lektüre dieser Werke im richtigen Licht. Wichtige Ergänzungen und Anregungen verdanke ich ferner Hans Ulrich Wipfs 2001 erschienener instruktiver Geschichte des Schweizer Georg Fischer AG-Konzerns mit seinen deutschen und britischen Niederlassungen sowie der UEK-Studie von Christian Ruch, Myriam Rais-Liechti und Roland Peter, in der die deutschen Tochtergesellschaften des Nestlé- und Alimentana-Konzerns, der BBC, der Lonza AG sowie der AIAG untersucht werden. Obwohl partiell von einem ähnlichen Erkenntnisinteresse geleitet und zum Teil auf dieselben Quellenbestände gestützt, unterscheidet sich die zuletzt genannte Arbeit von der meinen nach Anlage und in der Bewertung mancher Befunde. Während das Team um Ruch die Konzernpolitik, soweit sie nicht die deutschen Filialen behandelt, ausspart, soll hier versucht werden, die Politik der AIAG gegenüber ihren deutschen Tochterbetrieben im Kontext der Gesamtstrategie des Konzerns darzustellen.

Die vorliegende Untersuchung kann, was das Verhältnis von privater Wirtschaft und NS-Staat anbelangt, auch auf eine beachtliche Zahl ausgezeichneter Forschungsarbeiten über deutsche Großunternehmen zurückgreifen, die eine Einordnung der gewonnenen Ergebnisse in allgemeine Entwicklungen und Zusammenhänge der NS-Rüstungs- und Kriegswirtschaft ermöglichen.²⁵ Das ist umso wichtiger, als die Frage nach unternehmerischen Handlungsspielräumen und staatlicher Lenkung bzw. «Einhegung» noch unzureichend geklärt ist. Wie im Weiteren deutlich wird, weckt das Beispiel des AIAG-Konzerns, dessen deutsche Tochterunternehmen in die Regelungskompetenz des Vierjahresplans fielen, Zweifel an jenem neuerdings in Mode gekommenen Trend, von allzu umfassenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen der Unternehmen selbst noch im Kriege auszugehen. Vor allem zur Investitionspolitik, die zu den Reservaten der Konzernleitung gehörte, bilden die Meinungsbildungsprozesse in den Schweizerischen Aufsichts- und Leitungsorganen der AIAG eine hervorragende Urteilsgrundlage, um zu klären,

Industrieunternehmen im «Dritten Reich», Zürich 2001 (= Veröffentlichungen der UEK, Bd. 6) Straumann, Lukas/Daniel Wildmann, Schweizer Chemieunternehmen im «Dritten Reich», Zürich 2001 (= Veröffentlichungen der UEK, Bd. 7).

23 Frech, Stefan, Clearing. Der Zahlungsverkehr der Schweiz mit den Achsenmächten, Zürich 2001 (= Veröffentlichungen der UEK, Bd. 3).

24 Meier, Martin/Stefan Frech/Thomas Gees/Blaise Kropf, Schweizerische Aussenwirtschaftspolitik 1930–1948. Strukturen – Verhandlungen – Funktionen, Zürich 2002 (= Veröffentlichungen der UEK, Bd. 10).

25 Seit Erscheinen der vorzüglichen Geschichte der Wirtschaft im Nationalsozialismus von Adam Tooze liegt endlich eine Synthese vor, die die zahlreichen Einzelstudien in einen plausiblen Zusammenhang bringt: ders., Ökonomie der Zerstörung. Die Geschichte der Wirtschaft im Nationalsozialismus (zuerst unter d. Titel: *The Wages of Destruction. The Making and Breaking of the Nazi Economy*, London 2006). Aus dem Englischen von Yvonne Badal, München 2007. Siehe auch: ders., No Room for Miracles. German Industrial Output in World War II Reassessed, in: GG 31 (2005), 439–464.

welche Entscheidungsspielräume aus zeitgenössischer Sicht von Experten und vor dem Hintergrund international üblicher Praxis im Wirtschaftsleben tatsächlich existierten und wo wir es bei angeblichen Handlungsalternativen mit ex post konstruierten Fiktionen zu tun haben.

Ich habe in meinem Buch Betrachtungen zu anderen Unternehmen nur dort einbezogen, wo sie der Darstellung der wirtschafts- und sozialpolitischen Rahmenbedingungen dienen, unter denen die AIAG und ihre Tochterunternehmen vor und während des Krieges tätig wurden. Ausführungen zu betriebswirtschaftlichen und technischen Aspekten finden sich nur dort, wo sie der Klärung der angesprochenen unternehmenspolitischen Fragen dienen.

So ist es nützlich, die Expansionsstrategie der AIAG in Deutschland mit derjenigen ihrer zum Teil staatseigenen, zum Teil privatwirtschaftlichen Konkurrenz zu vergleichen und nach dem jeweils dahinter stehenden Kalkül und dem längerfristigen Erfolg einer solchen Unternehmenspolitik zu fragen. Für die Darstellung der Entwicklung der deutschen Leichtmetallindustrie vor und während des «Dritten Reichs» kann an die Unternehmensgeschichten zur I. G. Farbenindustrie AG von Peter Hayes und Gottfried Plumpe angeknüpft werden. Auch zu dem nach seinem Produktionsanteil in der Leichtmetallwirtschaft weitaus bedeutenderen Staatskonzern, den Vereinigten Aluminium-Werken (VAW), liegt mit Manfred Pohls VIAG-Festschrift eine Untersuchung vor, die allerdings zentrale Fragen der ökonomischen Entwicklung des Unternehmens nur sehr oberflächlich behandelt.²⁶ Hervorzuheben sind Henry Ashby Turners un längst erst erschienene Geschichte von General Motors, mit der erstmals die Unternehmenspolitik eines ausländischen, jedoch nicht-schweizerischen Konzerns gegenüber seiner deutschen Tochter zum Gegenstand einer ausführlichen historischen Untersuchung wurde, und die Dissertation von Monika Riess über die Renault-Werke zur Zeit des Vichy-Kollaborations-Regimes. Mit beiden Arbeiten konnte gezeigt werden, mit welchen Mitteln der NS-Staat Unternehmen in ausländischem Kapitalbesitz dazu brachte, im Dienste der nationalsozialistischen Kriegswirtschaft zu produzieren und zu funktionieren und mit welchen Folgen für das Unternehmen das einherging.²⁷

Die damit inzwischen breit erforschte Automobil- und Luftfahrtindustrie waren jene Branchen, welche Hauptabnehmer von Aluminium und seinen Legierungen repräsentierten. Jene neueren, vorzüglichen Unternehmens- und Branchenstudien,

²⁶ Pohl, Manfred unter Mitarbeit v. Andrea H. Schneider, VIAG Aktiengesellschaft 1923–1998. Vom Staatsunternehmen zum internationalen Konzern, München/Zürich 1998.

²⁷ Zu multinationalen Konzernen unter totalitären und autoritären europäischen Regimes der Zwischenkriegs- und Kriegszeit jetzt auch: Kobrak, Christopher/Per H. Hansen (Hg.), European Business, Dictatorship, and Political Risk, 1920–1945, New York/Oxford 2004; Riess, Monika, Die

deutsch-französische industrielle Kollaboration während des Zweiten Weltkrieges am Beispiel der Renault-Werke (1940–1944), Frankfurt/M. 2002; Turner, Henry A., General Motors and the Nazis. Das Ringen um Opel. Aus dem Amerikanischen von Klaus Binder und Bernd Leineweber, Berlin 2006; zum Parallelfall der Ford-Werke liegt ein online verfügbarer Bericht auf umfangreicher Datengrundlage vor. Vgl.: www.media.ford.com (20. 9. 2008), sowie Reich, Responsibility, 113.

die ihre Entwicklung untersucht haben, lieferten wichtige Fundamente für meine Arbeit.²⁸

Meine Forschungen fanden 1998–2000 zeitlich parallel zu jenen des UEK-Forschungsteams statt. Ich war dabei, das gilt es zu betonen, institutionell wie finanziell vollständig unabhängig, von der im amtlichen Auftrag tätigen UEK ebenso wie vom Unternehmen der Algroup, Zürich, und ihren deutschen Tochterbetrieben, deren leitende Persönlichkeiten meine Forschungen nach anfänglicher Zurückhaltung mit wachsendem Interesse begleiteten. Versuche, auf meine Darstellung Einfluss zu nehmen, hat es zu keinem Zeitpunkt und von keiner Seite gegeben. Dagegen profitierte ich von der Hilfe, die mir bei der Auffindung der Quellen in verschiedenen Archiven der Unternehmensgruppe gewährt wurde. Da weder die Konzernzentrale noch die Tochterunternehmen im Ausland über professionell betreute Unternehmensarchive verfügen und es sowohl an Findmitteln wie an systematischen Erfassungsrichtlinien für Unternehmensschriftgut fehlte, war eine solche Vorausarbeit unabdingbar für jede weiterreichende Recherche. Auch die Forschungen des UEK-Teams stützen sich – was die Überlieferung des Unternehmens selbst angeht – auf diese Materialerhebung, deren lückenlose Überlieferung und Auffindung nur dort kontrollierbar war, wo es sich um chronologisch angefertigte und nummerierte Protokolle der verschiedenen Aufsichtsorgane des Unternehmens handelt.

Trotz einer im Vergleich zu anderen Schweizer Unternehmen offenbar ungewöhnlich guten Dokumentation der Konzernpolitik in den 1930/40er Jahren²⁹ wird das historische Urteil durch eine selektive und nur in manchen Teilmitteln dichte Quellenüberlieferung beeinflusst. Nicht zuletzt die wiederholte Standortverlegung der Konzernzentrale der AIAG von Neuhausen nach Zürich, von dort nach Lausanne und schließlich zurück nach Zürich dürften zum Verlust wichtiger, die Konzernpolitik dokumentierender Unterlagen geführt haben. Es existiert im Konzernarchiv in Zürich beispielsweise keinerlei Unternehmenskorrespondenz aus der Kriegszeit. Die Darstellung der Geschäftsführung von Konzern und Tochterunternehmen stützt sich weithin auf die vorgenannten Protokolle und auf den persönlichen Nachlass eines leitenden Managers.

28 Lorenzen, Till, BMW als Flugmotorenhersteller 1926–1940. Staatliche Lenkungsmaßnahmen und unternehmerische Handlungsspielräume, München 2008; Werner, Constanze, Kriegswirtschaft und Zwangsarbeit bei BMW, München 2006; Budraß, Lutz, Flugzeugindustrie und Luftfahrt in Deutschland 1918–1945, Düsseldorf 1998; Homze, Edward L., Arming the Luftwaffe. The Reich Air Ministry and the German Aircraft Industry 1919–39, Lincoln 1976; Schabel, Ralf, Die Illusion der Wunderwaffen. Die Rolle der Düsenflugzeuge und Flugabwehraketten in der Rüstungspolitik des Dritten Reiches, München 1994; Mommsen, Hans/Manfred Grieger, Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich, Düsseldorf 1996; Gregor, Neil, Stern und Hakenkreuz. Daimler-

Benz im Dritten Reich, Berlin 1997. Für die Zulieferindustrie der Automobilbranche instruktiv aufgrund des komparatistischen Ansatzes, den der Autor verfolgt, und der Integration der NS-Zeit in einen langen Untersuchungszeitraum: Erker, Paul, Vom nationalen zum globalen Wettbewerb. Die deutsche und die amerikanische Reifenindustrie im 19. und 20. Jahrhundert, Paderborn 2005.

29 So die Einschätzung des UEK-Mitglieds Christian Ruch, der für die AIAG und andere Industrieunternehmen mit Tochterbetrieben im süddeutschen Raum zuständig war. Im Rahmen der hier vorgelegten Arbeit konnte Archivmaterial anderer Schweizer Unternehmen sowohl aus arbeitsökonomischen Gründen wie aus Gründen des Archivzugangs nicht ausgewertet werden.

So lassen sich manche wichtige Fragen nicht hinreichend klären. Insbesondere sind manche Entscheidungsprozesse der deutschen Unternehmensleitungen ebenso wie des Mutterkonzerns nicht schriftlich dokumentiert und entziehen sich daher einer Bewertung. Das hat seine Ursache zum Teil mit Sicherheit in der Art der hier zur Verfügung stehenden Quellen, hat möglicherweise aber auch Voraussetzungen in den politischen Verhältnissen des Untersuchungszeitraums. Selbst Zahlenmaterial zur Produktionsentwicklung, Investitionspolitik und Gewinnsituation der verschiedenen Konzerngesellschaften sind trotz der Bedeutung, die sie für die Unternehmenspolitik gehabt haben müssen, nur unvollständig überliefert und zum Teil, weil beispielsweise die Bilanzierungsmethoden nicht rekonstruiert werden können, auf denen die Gewinnfeststellung basiert, von zweifelhafter Aussagekraft. Schließlich sorgten Besetzungszeit und «Entnazifizierung» für eine wiederum einseitige Überlieferung der deutschen Tochterfirmen. Die ergänzende Auswertung von Unternehmensarchiven einzelner Tochtergesellschaften der AIAG sowie staatlicher Verwaltungsakten des NS-Staats, Unterlagen der Besetzungsbehörden, der kommunalen Behörden auf deutscher Seite und der staatlichen Überlieferung des Schweizerischen Bundesarchivs ergibt aber doch ein facettenreiches Bild und verlässliche Ergebnisse.

Behilflich war bei der Quellenbeschaffung eine 1996/97 seitens der Unternehmensleitung der Alusuisse Zürich mit der Aufarbeitung der «Geschichte des Unternehmens in den Kriegsjahren» betraute hauseigene Kommission aus Laien-Historikern, deren Mitgliedern ich für ihr Engagement und für wertvolle Kritik meiner Ergebnisse vor allem auf finanzwirtschaftlichem, technik- und organisationsgeschichtlichem Gebiet zu danken habe.³⁰ Mein besonderer Dank gilt dem verstorbenen Verwaltungsratspräsidenten der Algroup, Dr. Theodor Tschopp (†).

Großen Dank auch an Dr. André Tischhauser. Er war mir bei der Materialsuche im Alusuisse-Archiv eine unentbehrliche Hilfe und hat mich darüber hinaus jahrelang mit einer Presseausschnittsammlung zur Weltkriegsdebatte versorgt und mit seiner humorvollen Art erheitert. Der Finanzanalyst der Alusuisse, Hans Ulrich Pfyffer, nahm für die Kriegsjahre eine Analyse der Jahresrechnungen der Aluminiumwalzwerke Singen GmbH vor und half mir beim Verständnis jener Unterlagen. Rainer Sernatinger, Singen, unterzog sich der mühevollen Aufgabe, alle Informationen über die bei den Aluminiumwalzwerken Singen (AWS) im Krieg als Beschäftigte dokumentierten Ausländer in einer Datenbank zu erfassen. All diese vom Unternehmen unterstützten Forschungsbemühungen kamen sowohl der UEK wie mir zugute. Den Beteiligten bin ich dafür zu großem Dank verpflichtet.

Auch Dr. Christian Ruch von der Expertenkommission «Schweiz – Zweiter Weltkrieg» danke ich herzlich für seine kollegiale Zusammenarbeit und viele wert-

30 Die Kommission setzte sich aus «Veteranen» des Unternehmens zusammen. Einen Eindruck von ihren Fragestellungen, Herangehensweise und ersten Zwischenergebnissen vermittelt ein Artikel in der

international verbreiteten Hauszeitschrift des Konzerns: Alusuisse-Lonza im Zweiten Weltkrieg, in: headlines 4 (1997), 9.

volle Quellenhinweise. Für die Schlüsse, die ich aus den aufgefundenen Dokumenten gezogen habe, bin ich samt aller Fehler, die sich möglicherweise in den Text eingeschlichen haben, ausschließlich selbst verantwortlich.

Das Manuskript dieses Buches, das bereits im Jahre 2001 von der Geschichtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Tübingen als Habilitationsschrift angenommen und 2003 mit dem Preis für Unternehmensgeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte ausgezeichnet wurde, konnte aus ganz persönlichen Gründen erst mit einigen Jahren Verzögerung in Buchform erscheinen. Es wurde für den Druck aktualisiert und um das Kapitel zur Nachkriegszeit und einige Passagen zu den Auslandsaktivitäten der AIAG ergänzt.

Denjenigen Freunden und Kollegen, auf deren Verbundenheit und Unterstützung ich in den zurückliegenden Jahren zählen durfte, gilt meine besondere Dankbarkeit! Allen voran zu nennen sind unter den Kollegen: Dieter Langewiesche, Hartmut Berghoff und Paul Erker. Ohne das wissenschaftliche Ethos und das Vorbild Dieter Langewiesches hätte ich eine wissenschaftliche Laufbahn nicht in Angriff genommen. Ohne sein stetiges Interesse an meiner wissenschaftlichen Weiterentwicklung und ohne den nachhaltigen Druck, den er zuletzt kurz vor Auslaufen meiner Assistentenstelle 2001 ausübte, wäre diese Habilitationsschrift nicht fertiggestellt worden, jedenfalls nicht rechtzeitig, um 2001/02 die Vertretung seines Lehrstuhls wahrnehmen zu können. Dies möglich gemacht zu haben, war auch vielen Wochenendeinsätzen zu verdanken, die Thomas Kühne im ersten Halbjahr 2001 als Familienvater geleistet hat, und schließlich den Nachschichten in der Schlussphase der Arbeit, als er sich auch als Korrekturhilfe, Schlussredakteur und ‹Selbstverleger› bei der Fertigstellung des Manuskripts engagierte. Dafür gilt auch ihm mein bleibender Dank!

Ohne Hartmut Berghoffs und Paul Erkers kritische Lektüre, Anregung und Ermunterung wäre ich meine Zweifel an der Publikationswürdigkeit des seinerzeit in großer Hast niedergeschriebenen Manuskripts nicht losgeworden. Deswegen danke ich ihnen für ihre kritische Lektüre und zahlreichen Verbesserungsvorschläge. Paul Erker hat diese Mühe sogar zweimal auf sich genommen. Wertvolle technische Hinweise und Änderungsvorschläge verdanke ich darüber hinaus dem Aluminium-Fachmann Dr. Manfred Knauer, Düsseldorf, auch ihm gilt mein Dank, wie für kritische Anregungen und Informationen Wolfgang Bocks (Rheinfelden), Martin Lüpold (Zürich), Wilhelm Waibel (Singen), Hans-Ulrich Wipf (Schaffhausen). Sascha Meinert hat in Tübingen die Tabellen erstellt, Nils Fehlhaber und Thomas Paterjey haben in Hannover an der Erstellung des überarbeiteten Manuskripts mitgewirkt und Letzterer hat das Register erstellt, Dr. Katrin Lege schließlich hat die Korrektur der Druckfassung besorgt. Ihnen allen danke ich für ihre gewissenhafte Arbeit.

Für die Begutachtung des Manuskripts im Rahmen des Auswahlverfahrens der GUG danke ich sehr herzlich allen Mitgliedern der Jury, und für die seinerzeit in größter Eile verfassten Gutachten zu meiner Habilitationsschrift gilt mein Dank neben Dieter Langewiesche den Tübinger Professores Anselm Doering-Manteuffel,

Wilfried Hartmann, Bernhard Mann, Anton Schindling sowie als auswärtigem Gutachter Andreas Wirsching, Augsburg.

Von Tübingen mit seiner liberalen und wissenschaftlich produktiven Atmosphäre trennen mich inzwischen 600 km und vier Jahre Zeit. Für positive Erfahrungen und intellektuellen Austausch, die ich seither an der Leibniz-Universität Hannover erfahren konnte, danke ich insbesondere Barbara Duden, Adelheid von Saldern, Beate Wagner-Hasel, Malte Rolf, Georg Wagner-Kyora, Sybille Küster und Mario Daniels.

Meinen beiden wunderbaren Töchtern, Merrit und Judith, ist dieses Buch gewidmet, dessen Erstfassung vor acht Jahren in Erwartung einer anderen Zukunft abgeschlossen und eingereicht wurde. Für die Unbeschwertheit und den ansteckenden Optimismus, mit dem sie unsere Gegenwart leben und in die Zukunft sehen, gehört die innigste Dankbarkeit ihnen beiden.

I. Vom Schweizer Versuchslabor zum vertikal integrierten multinationalen Konzern (1888–1918)

Von der Erfindung zum Massenabsatz des neuen Metalls

Die industrielle Herstellung von Aluminium aus Aluminiumoxyd (= Tonerde) wurde durchführbar dank der Entdeckung des Verfahrens der Schmelzflusselektrolyse im Jahr 1886 durch den Franzosen Héroult und den Amerikaner Charles Hall, die diese Technik unabhängig voneinander entwickelten und patentieren ließen. Héroult fand in den Schweizer Unternehmern Oberst Peter E. Huber, zugleich Verwaltungsratspräsident der Maschinenfabrik Oerlikon, und Gustave Naville zwei weitsichtige Sponsoren, die ihm in einem stillgelegten Eisenwerk der verwandten Familie Neher in Neuhausen die Möglichkeit gaben, seine Erfindung zu erproben, und jenseits der deutschen Grenze nach weiteren Investoren suchten.³¹

Ein Ausflug in die «Gründerzeit» der AIAG in Deutschland vermittelt zugleich spannende Einblicke in ein noch wenig erforschtes Kapitel der Anfänge des Konsums dieses Gebrauchsmetalls. Denn das dynamische Wachstum der AIAG von einem kleinen, am Rheinfall in Neuhausen angesiedelten Unternehmen zu einem international organisierten Konzern wäre ohne einen aufnahmefähigen Markt für das noch unbekannte Aluminium nicht möglich gewesen, und dieser entstand um die Jahrhundertwende, setzte jedoch erhebliche absatzpolitische Anstrengungen voraus. Die konservative Mentalität der eigenen Bevölkerung stand, wenn man der Firmengeschichte der AIAG glauben darf, der raschen Verbreitung des als «Schweizer Metall» gepriesenen neuen Werkstoffs im Wege. Aluminium galt vielen Technikern, die gewohnt waren, mit Kupfer oder Stahl zu arbeiten, als «unansehnlich, zu leicht» und daher «unsolid». «Währschafes [Rechtschaffenes] wiegt», lautete ein Credo, in dem sich Schweizer Ingenieure und Arbeiterschaft einig wussten. «Nur mit Mühe», so berichtet die Jubiläumsschrift, sei es in den ersten Jahrzehnten der AIAG gelungen, «wenigstens bei befriedeten Großunternehmungen (Maschinenfabrik Oerlikon, Escher Wyss & Cie, Gebrüder Sulzer und Société Suisse d'Horlogerie in Montilier) Aluminiumblech für Gehäuse und Verschalungen sowie Gusswaren einzuführen.»³²

In einer Zeit dynamischer Veränderungsprozesse von Wirtschaft und Gesellschaft reichten, das zeigt gerade die Unternehmenspolitik der AIAG, technische Erfindungen und innovations- und risikofreudige Investitionsentscheidungen nicht aus, um neuen Errungenschaften auf dem Markt zum Erfolg zu verhelfen. Systematische

31 Geschichte der AIAG, Bd. 1, 63–71. Soweit nicht anders vermerkt, stützt sich der Rückblick auf die Zeit vor 1918 auf die intern in Auftrag gegebene AIAG-Firmengeschichte. Zum noch heute ge-

bräuchlichen Verfahren der Schmelzelektrolyse nach Hall-Héroult: <http://de.wikipedia.org/wiki/Hall-H%C3%A9roult-Prozess>. (15. 9. 2008).

32 AIAG-Geschichte, Bd. 2, 22.

Erkundungen der Anwendungsmöglichkeiten neuer Materialien und Produkte, intensive Kontakte mit potentiellen Abnehmern und möglichst genaue Kenntnis von deren Bedürfnissen und Erwartungen an das neue Material waren neben einem günstigen Preis unabdingbare Voraussetzung, um ihm zum Durchbruch zu verhelfen. Erst wenn Absatzmöglichkeiten gefunden waren, die seine Herstellung in großen Quantitäten sicherstellten, konnte kostengünstig produziert werden und bestand Aussicht, die hohen Investitionen, welche die Elektro-Metallurgie mit sich brachte, zu amortisieren.

Die Gründer der AIAG in Neuhausen hatten diese Zusammenhänge durchschaut. Sie waren überzeugt, dass dem neuen Metall eine große Zukunft beschieden sein würde, dass es jedoch zugleich großer Anstrengungen bedürfen würde, dem Aluminium einen Markt zu verschaffen und das unbekannte, unscheinbar graue Material als neues Gebrauchsmetall bekannt zu machen. Seine physikalischen Eigenschaften, vor allem sein geringes Gewicht, seine elektrische Leitfähigkeit, seine Gießbarkeit und leichte Verarbeitbarkeit und die geringe Korrosionsanfälligkeit, all das verhieß bemerkenswerte Entwicklungsmöglichkeiten für das neue Wundermetall und machte Investitionen in den Bau einer Aluminiumhütte zu einer vielversprechenden, gleichzeitig jedoch sehr kapitalintensiven Unternehmung.³³

Die Aluminiumgewinnung aus Bauxit, einem nur in wenigen europäischen Regionen in hochwertiger Qualität verfügbaren Mineral, war ein teures Verfahren, zu dem es großer Energiemengen in verschiedenen Aggregatzuständen bedurfte. Technisch erfolgt die Aluminiumgewinnung in zwei getrennten Verfahren und Fabrikationszweigen. Im ersten wird der rötliche Bauxit in einem chemischen Prozess mit thermischer Energie in weiße Tonerde (Aluminiumoxyd) umgewandelt. Die so gewonnene Tonerde stellt den bedeutendsten Kostenfaktor bei der Aluminiumproduktion dar. Als zweiter Verfahrensschritt erfolgt auf elektrolytischem Wege in Schmelzöfen die Reduktion der Tonerde zu Aluminium (=Elektrolyse oder Verhüttung). Man benötigt zur Herstellung von einem Kilogramm Aluminium in der Reihenfolge der Verarbeitung: je nach Qualität des Erzes etwa vier bis viereinhalb Kilogramm Bauxit, das durch Zufuhr von 26 000 kcal Wärme und 0,17 kg Natronlauge zu 2 kg Tonerde verarbeitet wird. Daraus entsteht schließlich im Elektrolyseofen unter hoher Zufuhr von Gleichstrom und Zusatz von 0,63 kg Koks sowie geringer Mengen Teer und Kryolith (Aluminiumfluorid)³⁴ ein Kilogramm Aluminium. Der Stromverbrauch, der seit jeher die Kosten der Aluminiumproduktion ganz maß-

³³ Schwarz, Roland, Aluminium für die Elektrotechnik. Wirtschaftliche und technische Bedingungen einer Werkstoffinnovation zu Beginn des 20. Jahrhunderts, in: *Technikgeschichte* 60 (1993), 107–128.

³⁴ Die Elektrolyse von Aluminiumoxid zu Aluminium erfolgt in geschmolzenem Kryolith, einem eisähnlich ausschenden weißen Stein, der vor allem in Grönland als natürliches Gestein vorkommt. Für

das Elektrolyseverfahren muss der Kryolith auf ca. 1000°C erhitzt werden. Kryolith kann durch synthetisch hergestelltes Aluminiumfluorid ersetzt werden. 1962 schrieb ein Fachmann der Aluminiumwirtschaft: «Alle Versuche bis in die neueste Zeit, Kryolith außerhalb Grönlands in abbauwürdigen Mengen zu finden, blieben ohne Erfolg.» Rauch, Ernst, Geschichte der Hüttenaluminiumindustrie in der westlichen Welt, Düsseldorf 1962, 97.

geblich bestimmt, konnte im Lauf der Jahrzehnte durch technische Weiterentwicklung des Elektrolyseverfahrens und durch den Scaleneffekt größerer Produktionsanlagen von anfangs mehr als 40 kWh auf heute ca. 13 kWh pro Kilo Aluminium reduziert werden. Die ersten Elektrolyseöfen wurden mit einer Stromstärke von 4000 Ampere gefahren. Heute sind Öfen mit 300 000 Ampere im Einsatz.³⁵

Der hohe Stromverbrauch, den die Aluminiumverhüttung erfordert, machte die Schweiz mit ihren Wasserkräften als Standort attraktiv, obwohl das Land weder eigene Bauxitvorkommen aufwies noch über sonstige für die Elektrolyse erforderliche Vorprodukte verfügte. Schließlich mangelte es dem kleinen Land auf seinem Binnenmarkt an ausreichender Kaufkraft. Die absatzpolitischen Überlegungen jener Industriellen, die sich zur Gründung einer Aluminiumfabrik in Neuhausen zusammengeschlossen hatten, zielten denn auch von vornherein in erster Linie auf Deutschland ab. Und das geschah aus guten Gründen. Wirtschaft und Bevölkerung des nördlichen Nachbarn der Schweiz waren in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts so dynamisch gewachsen wie in keinem anderen Industrieland Europas. Die Zahl der Reichsbewohner hatte sich in den vierzig Jahren zwischen Reichsgründung und dem Jahr 1910 mehr als verdoppelt, die Industrieproduktion etwa vervierfacht und das Volkseinkommen pro Kopf war im gleichen Zeitraum auf den zweifachen Wert angestiegen.³⁶ Die Gesamtproduktion von Industrie und Handwerk, ein für die Absatzmöglichkeiten der Metallindustrie bedeutungsvoller Indikator, verzeichnete seit Beginn der 1880er Jahre einen steilen Anstieg und sollte sich bis 1914 nahezu vervierfachen.³⁷ Neben den günstigen Transportwegen war es vor allem das in diesen Zahlen ausgedrückte Wachstum seiner Wirtschaft, welches das Deutsche Reich für die Schweizer Industrie insgesamt zum begehrten und seit Beginn der schweizerischen Handelsstatistik im Jahre 1880 wichtigsten Handelspartner machte.³⁸

Es war nur konsequent, dass man auch unter den Pionieren der industriellen Aluminiumfabrikation fest mit dem deutschen Markt rechnete. Kurz nachdem die Aluminiumhütte in Neuhausen 1887 den Betrieb aufgenommen hatte, erfuhr man jedoch, dass es in Deutschland Bestrebungen zum Aufbau einer eigenen Aluminiumindustrie gab, die in der Allgemeinen Elektricitäts-Gesellschaft, Berlin (AEG) finanziert wurden. Der Wettbewerb mit einer deutschen Aluminiumhütte hätte den jungen schweizerischen Industriezweig empfindlich treffen müssen, zumal es in Frankreich und den USA schon Konkurrenten gab. Die Betreiber der

35 Für diese technischen Informationen danke ich sehr herzlich Dr. Manfred Knauer, Düsseldorf.

36 Hohorst, Gerd/Jürgen Kocka/Gerhard A. Ritter, Sozialgeschichtliches Arbeitsbuch II. Materialien zur Statistik des Kaiserreichs 1870–1914, 2. Aufl., München 1978, 51, 78. u. 102.

37 Vgl. die Übersichten 77 und 83 bei Wehler, Hans-Ulrich, Deutsche Gesellschaftsgeschichte, Bd. 3: Von der «Deutschen Doppelrevolution» bis zum

Beginn des Ersten Weltkriegs 1849–1914, München 1995, 585 und 600.

38 Feldkirchen, Wilfried, Die Handelsbeziehungen zwischen dem Deutschen Reich und der Schweiz 1914–1945, in: VSWG 74 (1987), 322–350, 326. Der Anteil der Schweiz an deutschen Einfuhren betrug 1880 nur etwa 2,5 %. Am Import deutscher Waren war die Schweiz mit 5 % beteiligt.

Aluminiumhütte zogen es unter diesen Bedingungen vor, eine Kooperation einzugehen, ein Schritt, zu dem sich um die Jahrhundertwende noch weitere bedeutende Schweizer Unternehmen entschlossen.³⁹ So wurde die AIAG, Neuhausen, im November 1888 von einem deutsch-schweizerischen Industriekonsortium ins Leben gerufen unter Führung von AEG-Generaldirektor Emil Rathenau auf deutscher Seite und Oberst Peter Emil Huber-Wedemüller, dem Verwaltungsratspräsidenten der Maschinenfabrik Oerlikon, auf Schweizer Seite. Beteiligt war auch das bedeutende Zürcher Industrieunternehmen Escher Wyss, das Turbinen und Großgeneratoren für die Kraftwerke der AIAG herstellte. Im zwölfköpfigen Verwaltungsrat saßen drei Schweizer, acht Deutsche und ein Österreicher. Neben Rathenau und dessen engem Berater und Geldgeber, dem Inhaber der Berliner Handelsgesellschaft, Carl von Fürstenberg, waren auf deutscher Seite weitere klangvolle Namen der deutschen Industrie und Finanzwelt vertreten, wie Georg von Siemens als Präsident der Deutschen Bank, Ludwig Delbrück, Hugo Kunheim und der in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie an führender Stelle stehende Dr. Ing. M. Schrödter. Charakteristisch für ein Unternehmen, das gleichsam den Idealtyp des dynamisch expandierenden deutschen Großunternehmens verkörperte, war die herausgehobene Stellung, welche die AEG bei der Gründung des neuen Schweizer Unternehmens innehatte. Mit diesem frühen Engagement auf dem für die Zukunft der Elektroindustrie an Bedeutung kaum zu überschätzenden Leichtmetallgebiet bewies Rathenau unternehmerische Weitsicht. Und auch die Vertreter der deutschen Banken vereinten einmal mehr Risikobereitschaft mit dem Gespür für ein lohnendes Geschäft in einer überaus gewinnträchtigen Wachstumsbranche.⁴⁰

Das Aktienkapital der Gesellschaft betrug 3 Mio. SFr., eine damals hohe Summe. Im ersten Vierteljahrhundert ihres Bestehens, bis zum Beginn des Ersten Weltkriegs, belief sich das Stammkapital bereits auf 21 Mio. SFr. Nach Kriegsende hatte sich diese Summe verdoppelt. (Siehe Tab. 1)

Nachdem die Aluminiumproduktion angelaufen war, kam es darauf an, Massenartikel ausfindig zu machen, für die sich die Verwendung von Aluminium eignete und hierfür bei Industrie und Handwerk zu werben. Dem neuen Metall musste «der Markt Schritt für Schritt erkämpft werden», aber von Anfang an setzte die Geschäfts-

³⁹ Peter Indermaur erwähnt in seinem polemischen Beitrag zum hundertjährigen Bestehen der AIAG die Schweizer Elektroholding Elektrowatt, bei deren Gründung 1895 ebenfalls die deutschen Bankiers Siemens und Fürstenberg in den Verwaltungsrat gelangten. Vgl. Indermaur, Peter, Was andere können, können wir auch. Eine Geschichte der Alusuisse, Zürich 1989, 27. Zur großen Bedeutung, die umgekehrt Schweizer Kapital für die Industrialisierung Süddeutschland hatte, schon: Gothein, Eberhard, Wirtschaftsgeschichte des Schwarzwaldes und der angrenzenden Landschaften, Bd. 1, Straßburg 1892. Für die Folgezeit: Mathis, Franz, Der Einfluss Österreichischer und Schweizer Un-

ternehmen auf die deutsche Wirtschaft vom Spätmittelalter bis zur Gegenwart, in: Pohl, Hans, Der Einfluss ausländischer Unternehmen auf die deutsche Wirtschaft vom Spätmittelalter bis zur Gegenwart, Referate u. Diskussionsbeiträge des 12. Wissenschaftlichen Symposiums der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e. V. am 24./25. November 1988 in Berlin, 123–137, 129ff.

⁴⁰ Zur Expansionsstrategie der AEG und zur Rolle der Großbanken für die Expansion von Industrieunternehmen um die Jahrhundertwende: Kocka, Jürgen, Unternehmer in der deutschen Industrialisierung, Göttingen 1975, 91f., 100–105.

Tab. 1 Entwicklung des Grundkapitals der AIAG 1888–1950⁴¹

Jahr	Mio. SFr.
1888	3
1894	5,5
1898	8
1905	13
1914	21
1918	42
1925	50
1929	66
1935	60
1941	75

leitung darauf, «sobald dieses Metall allgemeiner bekannt sein wird, wird sich der Konsum auch steigern und mit unserer vermehrten Produktion Schritt halten».⁴² Zur Demonstration der Verwendungsweise des neuen Materials errichtete man daher in Neuhausen ein kleines Walzwerk und schuf eine Lehranstalt für die Bearbeitung des Aluminiums und seiner Legierungen, den Grundstock einer bis 1938 zu beachtlicher Größe heranwachsenden Forschungs- und Entwicklungsabteilung mit 45 Angestellten und 91 Arbeitern.⁴³ Schon in den ersten Jahren des Unternehmens wurde eine Vertriebsorganisation aufgebaut, die in zahlreichen europäischen Ländern sowie in Japan Niederlassungen unterhielt und in Berlin unter Leitung der AEG stand. Dahinter verbarg sich eine Substitutions-Wettbewerbsstrategie. Ziel war es, «dem Aluminium neue Verwendungsgebiete zu erobern, herauszufinden wo es andere Metalle vorteilhaft ersetzen könnte, ferner Handwerk und Industrie von seinen Eigenschaften und seiner mannigfachen Verarbeitungsfähigkeit zu überzeugen».⁴⁴ Hier übernahm die AIAG Strukturen, die sich in den Großfirmen der Elektrobranche bereits bewährt hatten und nach Meinung von Wirtschaftshistorikern zum Wachstum und Erfolg dieser Unternehmen entscheidend beigetragen haben.⁴⁵ Hier wie da ging es darum, dass elektrotechnisch oder metallurgisch versierte Spezialisten mit vielseitigen technischen Kenntnissen neue Anwendungsmöglichkeiten erforschten und – oft in engem Kontakt mit den Kunden – neue Produkte schufen. Der Aus-

41 AIAG-Geschichte, Bd. 2, Anhang; AIAG-Del.-Prot. 3. 10. 1941. Die 1914 erfolgte Kapitalerhöhung wurde durch Ausgabe von 9000 Aktien zu einem Nennwert von 1000 SFr. finanziert. Der Ausgabekurs der Aktien lag bei 1800 SFr., was erkennen lässt, wie dynamisch man das Wachstum des Unternehmens am Kapitalmarkt einschätzte.

42 AIAG Geschäftsbericht 1890, zit. n. AIAG-Geschichte, Bd. 1, 82.

43 AIAG-Geschichte, Bd. 1, 82; Bd. 2, 174.

44 AIAG-Geschichte, Bd. 1, 82.

45 Zur Diversifizierung als Expansionsstrategie moderner Unternehmen: Chandler, *Visible Hand*; Siegrist, Hannes, Deutsche Großunternehmen vom späten 19. Jahrhundert bis zur Weimarer Republik.

Integration, Diversifikation und Organisation bei den hundert größten deutschen Industrieunternehmen (1887–1927) in international vergleichender Perspektive, in: GG 6 (1980), 88; Kocka, Jürgen/Hannes Siegrist, Die hundert größten deutschen Industrieunternehmen im späten 19. und 20. Jahrhundert. Expansion, Diversifikation und Integration im internationalen Vergleich, in: Horn, Norbert/Jürgen Kocka (Hg.), Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Wirtschafts-, sozial- und rechtshistorische Untersuchungen zur Industrialisierung in Deutschland, Frankreich, England und den USA, Göttingen 1979; Kocka, Unternehmer, 89–96.

bau eines Vertriebsapparats und gezielte Marketingstrategien dienten der Eroberung neuer Absatzmärkte, die intensiv gepflegt und nach Möglichkeit kontrolliert wurden.⁴⁶ Die AIAG-Verkaufsorganisationen starteten früh regelrechte Werbefeldzüge, um die Einsatzmöglichkeiten des Leichtmetalls etwa als Kochgeschirr oder für Röhren und Drähte, für Kabel und Bleche bekannt zu machen.⁴⁷ Die Kooperation mit der AEG gewährleistete, dass Anwendungsmöglichkeiten in der rasch expandierenden Elektroindustrie in allererster Linie Berücksichtigung fanden, und machte die zögernde Elektrowirtschaft mühsam mit der Möglichkeit vertraut, teures Kupfer durch Aluminium zu ersetzen.

[...]

46 Siegrist, Deutsche Großunternehmen, 73f.

47 Werbematerial des AIAG Verkaufsbüros Berlin von vor der Jahrhundertwende ist abgedruckt in: Joliet, Hans (Hg.), *Aluminium. Die ersten hundert Jahre*, Düsseldorf 1988, 94–99.