

Unverkäufliche Leseprobe



Martin Hinzmann und Joachim Schotysek
Überlegen führen

Die Geschichte der Baden-Badener
Unternehmergepräche seit 1955

2020. 460 S., mit 78 Abbildungen
ISBN 978-3-406-75120-2

Weitere Informationen finden Sie hier:
<https://www.chbeck.de/30328807>

Martin Hinzmann
Joachim Scholtyseck

überlegen *führen*

Die Geschichte der
Baden-Badener Unternehmengespräche
von 1955 bis heute

Mit einem Beitrag von
Johannes Bähr
C.H.BECK

9	Einleitung
9	Warum eine Geschichte der BBUG?
15	Forschungsstand und Literatur

1 | Vorläufer und Anfänge der Baden-Badener Unternehmengespräche

20	Führungskräfteförderung vor 1945
23	Keine »Stunde Null« – die Ausgangslage für einen industriellen Wiederaufbau Deutschlands nach 1945
23	Amerikanische Vorgaben
25	Europäische Modelle
28	Der westdeutsche Weg und die Soziale Marktwirtschaft
33	Vorbild Amerika? Die Unternehmer und die »Amerikanisierung«
49	Die »Deutsch-amerikanischen Betriebsführergespräche« in Baden-Baden
52	Ein neues Unternehmerdenken: Die ersten Schritte zu neuen Diskussionsformen
61	Braune Wurzeln? Kontinuitätslinien und Brüche bei den Gründungsvätern der BBUG
72	Auf dem Weg zu den 1. BBUG
97	Management-Schule oder Universitäten?
101	Eine bunte Weiterbildungslandschaft: Kooperationen, Konkurrenzen, Alternativen und Gegenmodelle zu den BBUG
108	Die Harzburger Akademie

2 | Die institutionellen Träger der BBUG von 1955 bis zum Jahr 2000

116	Die Mitgliedsunternehmen und die Mitgliederversammlungen
122	Das »Deutsche Institut zur Förderung des industriellen Füh- rungsnachwuchses« (DIF) und die Finanzierung der BBUG
130	Der Vorstand und seine Vorsitzenden
139	Das Kuratorium
141	Die Geschäftsführer der GFU und Institutsdirektoren des DIF
148	Die Geschäftsstelle

3 | Das Tätigkeitsfeld des DIF

- 152 **Forschungsarbeit und Hochschulkontakte**
- 154 **Vom Baden-Badener Unternehmer-Kolleg (BBUK) zum Universitätsseminar der Wirtschaft (USW)**
- 166 **Der »Wuppertaler Kreis« und andere Weiterbildungsorganisationen**
- 175 **Die internationalen Kontakte**
- 179 **Die Schriftenreihen und der Karl Guth-Preis**

4 | Die Baden-Badener Unternehmerversprechungen (BBUG)

- 186 **Genius loci – Das Palais Biron**
- 186 Ein unsicherer Status – Die Gesellschaft als Untermieter im Palais Biron
- 191 Der Erwerb des Palais Biron
- 197 **Ablauf, Programm und Methodik der BBUG**
- 197 Die Institutionalisierung der Gespräche in Baden-Baden
- 199 Die Systematik der BBUG
- 204 Keine Experimente? – Methodische Entwicklung zwischen Stillstand und Innovation
- 209 **Die Mitwirkenden**
- 209 Gesprächsleiter, Diskussionsleiter und Referenten
- 214 **Die Teilnehmer**
- 214 Das Auswahlverfahren – Teilnahmevoraussetzungen und Zulassungsausschuss
- 223 Frauen als Teilnehmerinnen in Baden-Baden
- 226 Selbständige Unternehmer
- 229 Erweiterung des Teilnehmerkreises?
- 234 Anregungen und Kritik – Die BBUG aus Sicht der Teilnehmer und der Unternehmen
- 240 Konkurrenz oder Partnerschaft – Stellenbörse, Sprungbrett oder Abstellgleis? Die berufliche Entwicklung der Teilnehmer
- 244 **Gespräche am Puls der Zeit – Politik und Gesellschaft aus der Perspektive der BBUG**

244	Audiatur et altera pars? – Gewerkschaftsvertreter bei den BBUG
258	Vielfalt der Themen als Signum des gesellschaftlichen Wandels
281	Zurückhaltung oder Profillosigkeit? – Die politische Haltung des Baden-Badener Kreises
289	Deutschland, Europa und die Welt: Die Globalisierung, ihre Chancen und ihre Krisen
291	Die BBUG in der Öffentlichkeit
301	Das Netzwerk
301	Die Fortsetzungsgespräche
307	Zwischen Freundschaft und Desinteresse – Fortsetzung in Eigenverantwortung
313	Regionaltreffen

5 | Fazit

6 | Konsolidierung und Erneuerung: Die BBUG nach der Jahrtausendwende Beitrag von Johannes Bähr

328	Neue Impulse
334	»Eine Förder- und Gesprächsstätte für die gesamte deutsche Wirtschaft«
336	50 Jahre BBUG
337	Verjüngung des Vorstands und Beginn der gesellschaftlichen Öffnung
343	Alumni-Programme und Stiftungsprofessur
345	Markenkern Verantwortung: Die Neupositionierung der BBUG
350	Verändern und bewahren: Die BBUG auf dem Prüfstand
354	Die Reform des Hauptgesprächs
358	Neuausrichtung, Erweiterung und Stärkung der Alumni-Programme
363	Erfahrungen und Perspektiven
370	Anhang



Einleitung

Warum eine Geschichte der BBUG?

In einer Studie aus dem Jahr 2016 über die Netzwerke hinter den DAX-30 Konzernen werden die Baden-Badener Unternehmengespräche (BBUG) als eine der bedeutendsten Verbindungen für Führungskräfte in der deutschen Wirtschaft beschrieben.¹ Lange bevor westdeutsche Unternehmen seit den späten 1960er Jahren verstärkt Rechenschaft über ihre Organisationsformen ablegten und sich extern beraten ließen, waren die 1954/55 gegründeten BBUG ein Element der Zivilgesellschaft. Sie gelten heutzutage als »gruppenspezifischer Crashkurs für verheißungsvolle Jungmanager«.²

Erstaunlicherweise gibt es aber keine aktenbasierte Geschichte, in der die ideengeschichtlichen Wurzeln der BBUG freigelegt und ihre Entwicklung nachgezeichnet werden. Ihre organisatorischen Strukturen, ihr Selbstverständnis, schließlich ihre Wirkungs- und Perzeptionsgeschichte sind nur ansatzweise bzw. aus der Selbstsicht beschrieben und analysiert worden. Das ist umso bedauerlicher, als die Institution BBUG im Schnittpunkt von Politik- und Wirtschaftsgeschichte steht, was schon deshalb bemerkenswert ist, weil – wie eine etwas überspitzte These von Werner Abelshauser lautet – »die Geschichte der Bundesrepublik (...) vor allem ihre Wirtschaftsgeschichte« sei.³

In den folgenden Ausführungen wird viel von den mit den BBUG beabsichtigten Zielen die Rede sein; auch die Frage des Einflusses, den die Gespräche auf die Teilnehmer hatten, wird immer wieder thematisiert, auch wenn dieser in seinen Ausmaßen nur schwer zu messen ist. Ausgehend von der Gründung werden Gremien, Programme sowie Initiativen vorgestellt. Zudem wird das wechselvolle Verhältnis der BBUG zu anderen vergleichbaren Einrichtungen erläutert und analysiert. Weil Organisation und Struktur kein Selbstzweck sind, werden zentrale Fragen zu Funktion und Selbstverständnis der BBUG erörtert: Hier geht es um die geistigen Antriebskräfte, die den Initiatoren den Impetus für die Schaffung des bis dahin weitgehend unbekanntem Konzepts eines »Unternehmengesprächs« gaben. Dieses Format war umso ungewöhn-

licher, als die Unternehmer, in den Traditionen von Kaiserreich, Weimarer Republik und NS-Staat stehend, eher an hierarchische Modelle gewöhnt waren. Nun jedoch lösten sich die Unternehmer auch durch die Dialogform von bisherigen Schulungsformen. Die BBUG hatten – durchaus nicht uneigennützig – den Anspruch, die Unternehmer nach der »deutschen Katastrophe« (Friedrich Meinecke) in den Kreis der zivilisierten Nationen zurückzuführen. Mit den problematischen Kontinuitäten zum »Dritten Reich« und dem schwierigen Erbe setzte man sich hingegen so gut wie überhaupt nicht auseinander, aus Gründen, die noch zu beleuchten sein werden.

Das unternehmerische Selbstverständnis war nach Gründung der Bundesrepublik erstaunlich optimistisch. Nach vorne schauend beriefen sich die Unternehmer auch auf innovative amerikanische Modelle der »Betriebsführung«, die viele zudem aus eigener Anschauung von Reisen in die USA kannten. Aber diese Management-Programme wurden keineswegs kritiklos kopiert. Die westdeutschen Unternehmer orientierten sich selbstbewusst an eigenen Vorläufermodellen, die sich ihrer Meinung nach bewährt hatten.

Diese charakteristische Verbindung von Innovation und Tradition war für den Erfolg der BBUG mitverantwortlich. Sie passten sich zwar dem Wandel der Zeit an, ihre Zielsetzungen und Abläufe blieben aber erstaunlich stabil. Auch daher lassen sich, zwar bestimmte Weichenstellungen erkennen aber Brüche und Zäsuren sind in institutioneller bzw. programmatischer Hinsicht kaum zu verzeichnen. Zwar gab es bisweilen Meinungsunterschiede über einzelne Programmpunkte, aber nach ideologischen Existenz- bzw. Identitätskrisen fahndet man vergeblich. Höchstens finanziell gerieten die BBUG im Zusammenhang mit dem Erwerb des *Palais Biron* im Laufe der Jahrzehnte einmal in Schieflage.

Die personell-biographische Seite ist von den institutionellen Aspekten kaum zu trennen. Daher sollen auch die stilbildenden und identitätsstiftenden Persönlichkeiten vorgestellt werden. Diese Leitfiguren bestimmten informell den Kurs der BBUG und prägten sie inhaltlich und institutionell. Dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.

Ein weiterer – in vielerlei Hinsicht zentraler – Untersuchungskomplex bezieht sich auf die Wechselwirkungen im Spannungsfeld von Politik und Gesellschaft. Die Perzeptions- und Wirkungsgeschichte bzw. die Fremd- und Selbstwahrnehmung der BBUG werden ebenfalls unter die Lupe genommen. Die Gespräche in Baden-Baden bildeten in ihrer Zusammensetzung tatsächlich die obersten Kader der westdeutschen Wirtschaft ab, wenn man einmal davon absieht, dass Selbständige und Familienunternehmen chronisch unterrepräsentiert waren. Dabei wollten die Verantwortlichen noch nicht einmal eine bestimmte Unternehmermentalität fördern: Zwar zeigte sich gerade in der Anfangszeit bei Referenten und Teilnehmern noch ein gewisses Übergewicht der Schwerindustrie, aber es wird zu zeigen sein, dass die Teilnehmer mit der Zeit immer weniger dem Klischee der typischen Rhein-und-Ruhr-Industriellen entsprachen. Mental gab es zwar einen spezifischen »esprit de corps«. Das Selbstbewusstsein, zukünftig wohl einmal an den Schalthebeln der Wirtschaftsmacht zu sitzen, ist bei den Teilnehmern durchweg nachweisbar. Aber es wird deutlich werden, dass die Beurteilungen für die Aufnahme in die BBUG keineswegs schematischen Mustern folgten. Für die Einladungen nach Baden-Baden und die Rekrutierungspraxis gab es keine Präferenzen außer dem Prinzip der »Bestenauslese« – es ging nicht darum, egoistische Jungunternehmer mit Ellenbogenqualitäten zu fördern. Zwar gab es durchaus eine bestimmte »Erbfolge« von Teilnehmern aus Anker-Unternehmen wie Siemens und Bosch. Aber die BBUG waren auch auf eine Machtbalance bedacht, um die sorgsam ausbalancierte Struktur des Teilnehmerkreises nicht zu gefährden. Eher beiläufig verstanden sich die BBUG auch als »Netzwerker«. Wenn Teilnehmer zwischen den verschiedenen in den BBUG repräsentierten Branchen und Firmen wechselten, so wurde dies zwar pragmatisch akzeptiert, ohne dass man den Umstand förderte, als eine Art informeller »Stellenbörse« für aufstiegsorientierte Manager zu dienen. Für »Seilschaften« oder gar Nepotismus waren und sind die BBUG hingegen kaum ein geeignetes Format.

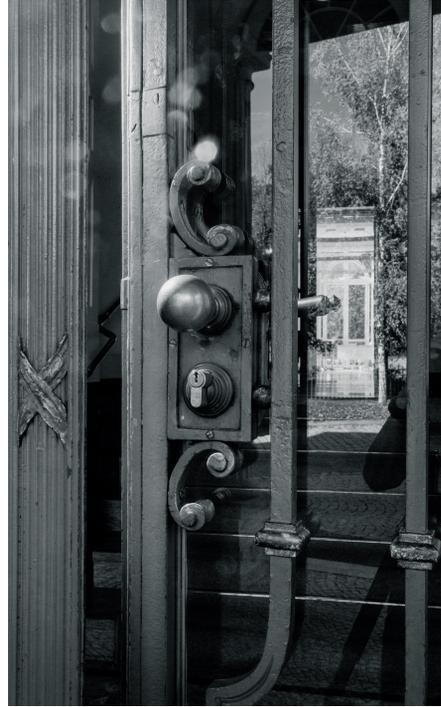
Gesellschaftliche und politische Themen wurden im Programm bzw. in den BBUG-Gremiendiskussionen immer wieder aufgegriffen.

Die BBUG positionierten sich von Anbeginn zustimmend zum Modell der Sozialen Marktwirtschaft, das seine ersten Erfolge in jenen Jahren des »Wirtschaftswunders« zeitigte, in denen die BBUG gegründet wurden. Vor allem in den »Fortsetzungsgesprächen«, so wird zu zeigen sein, sahen sich die BBUG als Wegbegleiter eines integrierten, grenzüberschreitenden europäischen Kontinents. Die europäische Idee, die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) und schließlich die Europäische Union wurden durchgehend mit Sympathie begleitet. Auf den sich dynamisierenden Wertewandel in der Bundesrepublik reagierten die BBUG, wenn auch mit einer signifikanten Verzögerung, was im Dialog mit den Gewerkschaften seit den 1960er Jahren besonders deutlich wurde. Das, was heute mit der Chiffre »1968« beschrieben wird, die Entstehung einer »außerparlamentarischen Opposition« (APO) und die zunehmende antikapitalistische Agitation im »roten Jahrzehnt« (Gerd Koenen) der 1970er Jahre, spielte hingegen eine geringere Rolle. Die »bleierne Zeit« des Links-Terrorismus musste die BBUG schon deshalb treffen, weil einige ihrer führenden Akteure zu Opfern wurden. Die in den 1980er Jahren immer bedeutsamere Umweltschutz- und Anti-Atomkraft-Bewegung schlug sich in den Überlegungen zur Programmgestaltung weniger nieder als die Debatten zu den Anpassungsproblemen nach der Wiedervereinigung und zur Zukunftsfähigkeit des Modells der »Deutschland AG« in einer globalisierten Welt. Angelegenheiten der Unternehmensethik sowie der gesellschaftlichen Verantwortung wurden zwar von Beginn an thematisiert, aber es wird zu fragen sein, wie diese Probleme konkret in den Gesprächen angesprochen wurden. In den internen Debatten lässt sich durch die Programmgestaltung eine gemeinwohlorientierte und – oftmals im Sinne des Zeitgeists – mitgestaltende Position erkennen. Die BBUG sahen sich keineswegs als eine Art ordnungspolitisches Gewissen, d. h. als eine Organisation, die vornehmlich die Partikularinteressen von Unternehmerschaft und Wirtschaft vertreten sollte. Durch ihre unkonventionelle Gesprächsform bieten sie kein Beispiel für das in mancher Hinsicht im Deutschland des 20. Jahrhunderts stilbildende Phänomen der »Herrschaft der Verbände«, die allerdings nicht einmal für den Bundesverband der Deutschen Indus-

trie e.V. (BDI) als frühen Wegbereiter der BBUG ganz zutreffend ist.⁴ Klassische Verbände als »intermediäre Institutionen« verloren seit den 1970er Jahren an Bedeutung.⁵ In dem Maß, wie sich die BBUG vom BDI emanzipierten, avancierten sie in mancher Hinsicht sogar zu einer Art Frühform einer zivilgesellschaftlichen Non-governmental organization (NGO), die mittels der »soft power« (Joseph Nye) unternehmerische Interessen diskutieren. Aktiv auf die Politik einwirken konnten und wollten sie hingegen nicht. Daher lässt sich auch keine messbare politische Wirkung der BBUG nachweisen.

Ein weiterer Untersuchungskomplex bezieht sich auf ihre Fremdwahrnehmung. Die BBUG mit ihrem dezidierten »low key«-Auftreten hinterließen in der Öffentlichkeit kaum eine relevante Spur. Das entspricht zwar dem Anspruch, nicht als herkömmliche »pressure group« missverstanden zu werden. Aber immer wieder war in der Geschichte der BBUG der Wunsch zu vernehmen, doch auch etwas stärker in den Medien, bei den Unternehmerverbänden und -vereinigungen wie BDI, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V. (BDA), bei den Gewerkschaften und den Parteien wahrgenommen zu werden – ein Paradoxon, das die Gespräche in Baden-Baden bis heute begleitet: Image und Reputation spielen offenbar doch eine größere Rolle, als sich die Verantwortlichen mit ihrem Gestus der Bescheidenheit und Zurückhaltung eingestehen möchten.

Zudem gehören soziologische Aspekte zur Studie: Hier soll die Herkunft der Teilnehmer nach Branchen und Unternehmen nachgezeichnet werden; zum Teil werden auch spätere Karriereverläufe abgebildet. Natürlich ist es schwierig, einen plausiblen und einigermaßen verlässlichen Maßstab zu finden, um den Nutzen der BBUG für die Teilnehmer zu messen. Auch die Frage nach den »Bildungseffekten«, die den BBUG als »Executive Training« zukam, lässt sich schwer in Zahlen ausdrücken. Gleiches gilt für das Verhältnis von inhaltlichen Weiterbildungseffekten und dem nicht zu gering zu schätzenden »Netzwerk«-Nutzen im Geflecht von Industrie, Banken und Politik. Gerade die Nachkriegszeit war eine Periode »der Rekonstruktion bestimmter Milieus (...), die neben speziellem sozialem Kapital auch einen bestimmten Habitus« verlangte.



Die BBUG waren insofern, um eine Formulierung von Ralf Ahrens aufzunehmen, eine »class of its own aus Unternehmern und Managern, die funktional durch ihr Expertenwissen und durch ihre Kompetenzen als Netzwerkspezialisten definiert waren, zugleich aber eine gewisse Anpassungsbereitschaft an neue Anforderungen beweisen mussten.«⁶ Die Netzwerkforschung weist für dieses gesellschaftliche Segment allerdings noch Defizite auf. Geklärt werden soll daher auch, warum die BBUG als ein Spitzengremium der Wirtschaft weitaus erfolgreicher als andere vergleichbare Einrichtungen waren, die mit vielen Vorschusslorbeeren auf den Weg gebracht wurden, aber dann doch sang- und klanglos wieder untergingen. Ob die BBUG implizit als Mechanismus zur moralischen Normierung und Formierung von Managerverhalten dienen, ist ebenfalls nur in Ansätzen zu beantworten: Ob sie in signifikanter Weise einzelnen Unternehmern und Managern geholfen haben, kritische berufliche Situationen – etwa auf dem Weg der Unterstützung durch andere BBUGler – zu meistern, muss offenbleiben, weil sich solche Vorgänge aus den zur Verfügung stehenden Quellen nur schwer herauspräparieren lassen.

Forschungsstand und Literatur

Als Grundlage dieser Studie dienen die in der Geschäftsstelle der BBUG in Baden-Baden gesammelten, mehrere Dutzend Aktenordner umfassenden Materialien, die allerdings keineswegs vollständig sind: die Protokolle der Sitzungen des Vorstandes (seit 1956), die Satzungen sowie die Protokolle des Kuratoriums der »Gesellschaft zur Förderung des Unternehmer-Nachwuchses e.V.« (GFU), verschiedene Memoranden und Denkschriften zur Gründungsgeschichte und entsprechende »Vorlagen an den Vorstand«, die Protokolle der Mitgliederversammlungen, zahlreiche Entwürfe zu Tagesordnungspunkten, verschiedene Schriftwechsel (unter anderem zur Verlagswahl), Tätigkeitsberichte, Zwischenberichte sowie »Kurzberichte«, Mitgliederstatistiken, diverse Anlagen zum »Unternehmerbrief«, Presseauschnitte, Unterlagen zu »Sprechertagungen« sowie Debattenbeiträge zu Satzungsänderungen (mit diversen Entwürfen und der Geschäftsordnung).

Weil das in Baden-Baden verwahrte Material lückenhaft ist, war der Weg in andere Archive unerlässlich, um die Geschichte der BBUG angemessen nachzuzeichnen. Dies gilt für originäre Akten des BDI, des BDA und des Deutscher Industrie- und Handelstag (DIHT) in Berlin, wo manche Handakten und diverse Jahresberichte weiterführend sind. Im Rheinisch-Westfälischen Wirtschaftsarchiv in Köln (RWWA) wurden im Bestand Arcodis (Abt. 195) zahlreiche Akten eines der wichtigsten Männer der Gründergeneration, Ludwig Vaubel, eingesehen, unter anderem Kopien seiner Korrespondenz. Ein umfangreicher, mehrere Jahrzehnte abdeckender Teilnachlass von Ludwig Vaubel findet sich auch im Institut für Zeitgeschichte in München.

Einige Firmenarchive bieten zusätzliches Material, obwohl sich bei den Unternehmen erstaunlich selten Akten zu den BBUG finden. Der Hauptgrund für diese archivalische Leerstelle ist wohl darin zu finden, dass die Auswahl der BBUG-Kandidaten meist von der Unternehmensspitze getroffen wurde (und wird). Das Procedere wurde nur selten schriftlich fixiert: Es handelt sich gleichsam um einsame Entscheidungen, wer nach Baden-Baden geschickt wird. Der »Ritterschlag« der Entsendung zu den BBUG auf dem Weg in die oberen Unternehmensetagen wird nicht oder jedenfalls nur selten mit anderen Gremien abgesprochen und ist traditionell gewissermaßen »Chefsache«. Im Archiv der Volkswagen AG und im Archiv der Deutschen Bank in Frankfurt am Main geben einige Dokumente einen Einblick in die Entscheidungsprozesse sowie die Bewertung der BBUG. Bei der Schott AG, der Daimler AG, der Henkel AG & Co. KG, der Allianz, der BASF, ThyssenKrupp, dem Bankhaus Metzler, der UniCredit, Mannesmann und BP bzw. Aral, to name just a few, finden sich entweder gar keine oder nur marginale Unterlagen zu den BBUG. Nicht zuletzt deshalb wurden mit einigen relevanten Persönlichkeiten »Zeitzeugengespräche« geführt, um atmosphärische Aspekte zu erfassen und ergänzende Hintergrundinformationen zu gewinnen, die sich aus den Akten nicht erschließen.

Die wissenschaftliche Literatur zu den BBUG ist überschaubar. Einige Veröffentlichungen beschreiben aus der Eigensicht die Genese und die Entwicklung der BBUG. Die wichtigste und bis heute anschaulichste

ist eine Jubiläumsschrift, die unter dem Titel »Netzwerk der Vordenker« auch über die Zeitumstände informiert,⁷ ein weiterer Überblick unterrichtet ebenfalls über zentrale Inhalte;⁸ andere Darstellungen haben eher den Charakter atmosphärischer Überblicke.⁹ Weitere Studien behandeln oder streifen die BBUG, wenn es um die Rekrutierung von »Topmanagern« für die Wirtschaft in der Bundesrepublik geht. Seit einiger Zeit liegen grundlegende Arbeiten vor, die sich zum Teil kritisch mit dem Topos der »Leistungsauslese« beschäftigen. Sie beleuchten die weitgehende Selbstrekrutierung innerhalb eines Milieus.¹⁰ Neben einschlägigen Arbeiten über den Wandel der Managerausbildung¹¹ gibt es einige wenige Spezialstudien, die sich ausführlicher mit der BBUG beschäftigen. Hilfreich sind eine Darstellung von Matthias Kipping, der die BBUG in die Geschichte der deutschen Managerausbildung einordnet,¹² sowie eine Studie von Christian Kleinschmidt zur Leitbildfunktion amerikanischer Management- und Produktionsmethoden für deutsche Unternehmen nach 1945.¹³ Eine Monographie von Armin Grünbacher klärt über das unternehmerische Denken in der Wirtschaftswunderzeit auf und berücksichtigt die Anfänge der BBUG, die der Verfasser zuvor bereits in einem Aufsatz behandelt hatte.¹⁴ Zur betrieblichen Sozialpolitik im 20. Jahrhundert und zur Verwissenschaftlichung des Personalmanagements nach 1945 informiert eine Arbeit aus der Feder von Ruth Rosenberger, die hinsichtlich der beteiligten Impulsgeber manche Berührungspunkte mit den BBUG hat.¹⁵ Bernhard Dietz zeigt in seiner Habilitationsschrift, wie es in den 1950er und 1960er Jahren den »Machern« der BBUG gelingen konnte, die amerikanischen Versuche zu durchkreuzen, eine Business School nach US-Vorbild in Westberlin zu etablieren.¹⁶ Über die Initiatoren und Gründungsväter gibt es wenig Spezialliteratur. Lediglich über Ludwig Vaubel, einen der maßgeblichen frühen Gestalter der BBUG, liegen umfangreichere Veröffentlichungen vor.¹⁷



1

Vorläufer und Anfänge der Baden-Badener Unternehmensgespräche

Von der »eigenartigen Mischung aus gestärkten Hemden, totgeschwiegenen Schicksalen und verletzten Seelen« zu neuen Modellen der Führung und des Managements von Unternehmen.



Führungskräfteförderung vor 1945

Deutschland hatte durch sein seit dem 19. Jahrhundert bewährtes System der unternehmerischen Bildung und Weiterbildung auf seinen Handelshochschulen immer gute Erfahrungen gemacht.¹⁸ Man war stolz auf die Ausbildungsstruktur mit ihren seit dem Kaiserreich von 1871 sich bewährenden »Fortbildungsschulen« und einem Berufsschulsystem, das mit einem vom Lehrling bis zum Meister hierarchisierten System auf die handwerklichen Kenntnisse besonderen Wert legte. Weiterbildungspioniere wie Wilhelm Merton machten zudem schon vor dem Ersten Weltkrieg auf eine besondere soziale Verantwortung von Unternehmern aufmerksam.¹⁹ Nach dem Ende des Kaiserreichs erhielten diese Anliegen erst recht Auftrieb, weil bisherige autoritäre Formen der Betriebsführung in Misskredit geraten waren. In den 1920er Jahren machten Carl Duisberg und Albert Vögler – zwei industrielle Schwergewichte der Weimarer Zeit – die Bedeutung einer fortwährenden Weiterbildung zum Programm.²⁰ Vögler wollte gar eine »Betriebsführerakademie« ins Leben rufen, weil seiner Meinung nach mit einem Hochschulexamen allein die Anforderungen an die »Weiterbildung des Praktikers« noch nicht erfüllt waren.²¹ Zum wegweisenden Ausbildungsprogramm für Unternehmer gehörte z.B. ein Studienlehrgang an der Technischen Hochschule (TH) Hannover, der Vorlesungen unter anderem auf den Feldern Wirtschaft, Recht, Soziologie, Finanzen und Steuerrecht umfasste.²² Dieser firmierte zwar nicht unter dem Rubrum »Führungskräfteausbildung«, sollte aber doch Ingenieure auf zukünftige Managementaufgaben vorbereiten. Ein ausdrücklich als »Führungskursus« bezeichnetes dreimonatiges Programm an der TH Karlsruhe verfolgte ähnliche Ziele für Studenten und Praktiker. So weiterführend dieser Ansatz sein mochte: An den deutschen Universitäten spielten vor allem betriebswirtschaftliche Aspekte lange Zeit nur eine untergeordnete Rolle. Durch Persönlichkeiten wie Heinrich Niklisch, Fritz Schmidt und maßgeblich Eugen Schmalenbach wurde die Betriebswirtschaftslehre zwar professionalisiert, so dass neben den Fragen der Kapitalrentabilität auch die dynamische Bilanztheorie sowie die Fragen von fixen und va-

riablen Kosten sowie die Beteiligungsfinanzierung unterrichtet wurden. Der universitäre Schwerpunkt der Ausbildung lag jedoch weiterhin auf dem Rechnungswesen, während »Betriebsführungsfragen« erst allmählich zu einem eigenständigen universitären Lehrfach avancierten²³ und Fragen nach der ethischen Verantwortung eines Unternehmers weitgehend außen vor blieben.

Das »Dritte Reich« schottete die deutsche Wirtschaft von internationalen Einflüssen ab, was einen »eklatanten Mangel an Auslandserfahrung« in Studium und Beruf mit sich brachte.²⁴ Manche Bemühungen der Wirtschaft, über die »Forschungsabteilung für Industriearbeit« des Deutschen Instituts für Industriearbeit (DINTA) eine systematische Fortbildung von Wirtschaftsführern und Nachwuchsmanagern auszuwickeln, waren daher zum Scheitern verurteilt. Die »Deutsche Arbeitsfront« (DAF), die eifersüchtig ihre Kompetenzen zu wahren suchte, beschlagnahmte das relevante Material, bevor der Plan überhaupt über die Anfangsphase hinausgekommen war.²⁵ Stattdessen gründeten die Nationalsozialisten insgesamt sieben eigene »Reichsschulen für Arbeitsführung«. Die bisherigen Unternehmensleiter wurden aufgrund des »Gesetzes zur Ordnung der nationalen Arbeit« im Januar 1934 in nationalsozialistischer Terminologie zu »Betriebsführern«, die den angeblich verwirrenden »pluralistischen« Aufsplitterungen auf Betriebsebene ein Ende bereiten und die systematische »Auslese« und betriebliche Hierarchisierung als neues Konzept der »Menschenführung« etablieren sollten.²⁶ Obgleich damit ein ideologisch fundiertes organisches Miteinander zwischen »Betriebsführer« und »Gefolgschaft« postuliert wurde, stärkte die Neugestaltung die Unternehmenseite – allerdings wurde dieser Gewinn an Einfluss und Prestige zum Teil durch die kontrollierende Aufsicht des »Treuhanders der Arbeit« und einer Vielzahl von NS-Instanzen wieder relativiert. Der Studienplan der »Reichsschulen« sah »Arbeitswochen für Betriebsführer«, Kurse für Industrieingenieure und Lehrgänge zur Arbeitszeitermittlung vor. Die in diesem Zusammenhang besonders interessanten »Arbeitswochen für Betriebsführer« umfassten – ideologisch aufgeladen und die »deutsche Betriebsführung« heraushebend – weltanschauliche Fragen der Volkswirtschaft, aber auch

der Arbeitspsychologie, der Arbeiterbildung und der Sozialarbeit.²⁷ Diese Schwerpunkte deuten die spezifische ambivalente »Moderne« des Nationalsozialismus an, die nach dem Ende des »Dritten Reiches« allerdings kaum noch Anknüpfungspunkte bot.

Bis 1945 ließ sich das unternehmerische Selbstverständnis cum grano salis wie folgt charakterisieren: »Autoritärer Konservatismus, Hierarchisierung, Staatsnähe, Gewerkschaftsferne, Qualitätsorientierung, Organisationsvermögen sowie Kooperation mit Wettbewerbern und Staat.«²⁸ Die Unternehmer verstanden sich auch nach der Katastrophe des »Dritten Reiches« zwar weiterhin als Teil einer Elite. Über deren Definition und Funktion wurde in der frühen Bundesrepublik allerdings ebenso öffentlich debattiert²⁹ wie über den in mancher Hinsicht kontaminierten Begriff »Führung«.³⁰ Der Wunsch, aber auch die Notwendigkeit, sich vom patronalen und herrschaftlichen Führungsstil der älteren Generation abzusetzen, war unverkennbar.

Viele der älteren Unternehmer fühlten sich gedanklich der vermeintlich »guten alten Zeit« verbunden. Sie waren noch im Kaiserreich sozialisiert worden und waren trotz allen Selbstbewusstseins mit Blick auf die Zukunft unsicher: eine »eigenartige Mischung aus gestärkten Hemden, totgeschwiegenen Schicksalen und verletzten Seelen«, wie diese Generation bezeichnet worden ist.³¹ Eine jüngere Unternehmergeneration stand diesen Patriarchen ambivalent gegenüber. Sie bewunderte deren Durchhaltevermögen in Zeiten der Krisen und Katastrophen, sah aber zugleich realistisch, dass es ein »Weiter so« nicht mehr geben konnte. An alternativen Modellen der Führung und des Managements von Unternehmen führte kein Weg mehr vorbei. Die BBUG veranschaulichen wie kaum eine andere Institution diesen Wandel in den Köpfen, der nun einsetzte – und nicht erst »im Gefolge des internationalen Konkurrenzdrucks und des Generationenwandels Ende der 1960er Jahre«.³²

Keine »Stunde Null« – die Ausgangslage für einen industriellen Wiederaufbau Deutschlands nach 1945

Amerikanische Vorgaben

Der erste deutsche Bundespräsident Theodor Heuss hat einmal treffend das Selbstgefühl der Deutschen am Ende des Zweiten Weltkrieges beschrieben – »erlöst und vernichtet in einem«. ³³ Dieser Eindruck war auch bei der Unternehmerschaft vorherrschend: Erleichterung über das Ende des Krieges und der Diktatur einerseits, tiefe Niedergeschlagenheit und Entsetzen über das Ausmaß der Zerstörungen und der Verbrennen andererseits. Deutschland war eine Trümmerlandschaft mit zehn Millionen Flüchtlingen, Millionen von Ausgebombten, Witwen und Waisen, Evakuierten, Spätheimkehrern und daneben mit 13 Millionen Soldaten der ehemaligen Wehrmacht, die irgendwie wieder in die Gesellschaft und den Wirtschaftskreislauf eingegliedert werden mussten. Es herrschte angesichts der zusammengebrochenen sozialen Sicherungssysteme eine geradezu hysterische Angst vor der Zukunft – eine »Zeitbombe«, wie Hans-Peter Schwarz die Stimmung einmal beschrieben hat. ³⁴

Die Zukunft war ungewiss, denn auf der Konferenz von Jalta hatten sich die Alliierten im Februar 1945 darauf geeinigt, alle institutionellen Hinterlassenschaften des NS-Regimes rigoros zu beseitigen sowie alle »nazistischen« und militaristischen Einflüsse aus öffentlichen Einrichtungen und dem Kultur- und Wirtschaftsleben des deutschen Volkes zu entfernen. Bis zur Währungsreform 1948 war die Lage durch Mangelwirtschaft und einen blühenden Schwarzmarkt gekennzeichnet. Während sich der deutsche Wiederaufbau zunächst unter den Sonderbedingungen der militärischen Besetzung vollzog, wurden aber bereits zu Kriegsende jene weltwirtschaftlichen Weichen gestellt, von denen das Unternehmertum in der jungen Bundesrepublik profitieren sollte. In den westlichen Staaten trat unter den Vorzeichen des beginnenden Kalten Krieges die Marktwirtschaft nach amerikanischem Vorbild ihren Siegeszug an. ³⁵ Die Wahl einer Wirtschaftsordnung stand den Deutschen nach dem Zweiten Weltkrieg nicht frei, weil sie in einem besetzten Land

lebten, dem die Souveränität noch fehlte. Vornehmlich die USA sorgten für die entscheidenden ordnungspolitischen Vorgaben. In Washington war bei Kriegsende die Meinung weitverbreitet, die Unternehmerschaft müsse für die Gewaltentfesselung in der Zeit des »Dritten Reiches« zur Verantwortung gezogen werden. Diese Ansicht verwies auf bestimmte Tendenzen innerhalb des amerikanischen Regierungsapparats, der sich zunächst im Einklang mit den britischen und sowjetischen Vorstellungen über die Bestrafung der deutschen Großindustrie befand. Dieser wurde vorgeworfen, Steigbügelhalter Hitlers gewesen zu sein.³⁶ Hinter den Kulissen kam es allerdings bald zu handfesten Richtungskämpfen. Eine deutlich »antikapitalistische« Schule, die sich wesentlich aus dem Milieu des New Deal speiste, stieß in den USA schon Ende 1945/Anfang 1946 auf vielfachen Widerspruch und wurde bald von denjenigen Wirtschaftsfachleuten an die Seite gedrängt, die als »business internationalists« eine grundlegende Verbindung zwischen New Yorker Hochfinanz und Washingtoner Politik repräsentierten. Dieser Gruppe, die aufgrund ihrer weltpolitischen Vorstellungen als Schule der »antikommunistischen Realpolitik« bezeichnet worden ist,³⁷ war daran gelegen, Deutschland in Anknüpfung an die Vorkriegsordnung und unter Ausschaltung der totalitären Führungsstruktur zur Stabilisierung des europäischen Macht- und Wirtschaftsgefüges heranzuziehen.³⁸ Die Protagonisten dieser Denkschule, die von der Leistungsfähigkeit des Kapitalismus überzeugt waren und aufgrund ihrer noch auf die Vorkriegszeit zurückgehenden »Bekannntschaft mit den wirtschaftlichen Führungsschichten Europas (...) Verständnis und Solidaritätsgefühl für diese ihnen in Mentalität und gesellschaftlicher Interessenlage so nahestehenden Gruppen« aufbrachten,³⁹ setzten sich im innenpolitischen Machtkampf der USA schließlich durch, was sich für das westdeutsche Unternehmertum als Himmelsgeschenk erwies.

Die USA verordneten ihrer Einflusszone konsequent ihre Variante der Weltordnung. Da sie die westeuropäischen Staaten als ihren wichtigsten Absatzmarkt betrachteten und zugleich die Demokratien vor kommunistischer Unterwanderung schützen wollten, entschlossen sie sich, Wiederaufbauhilfe zu leisten. Ihnen stand mit dem auf den Dollar

ausgerichteten Weltwährungssystem von Bretton Woods seit 1944 ein plausibler und überzeugender Hebel für die Umsetzung ihrer Pläne zur Verfügung. Damit waren zentrale Eckpfeiler des politisch-ökonomischen Systems markiert und ein Rahmen vorgegeben, für den fortwährend weitere ordnungspolitische Pflöcke eingeschlagen wurden. Drei Grundsatzentscheidungen waren besonders prägend: Erstens drängten die USA auf eine Liberalisierung der Weltwirtschaft, zweitens auf den Abbau von Zöllen und drittens auf den Aufbau eines internationalen Währungssystems mit festgelegten Wechselkursen und dem US-Dollar als Leitwährung.⁴⁰ Das Zollabkommen General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), die Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), schließlich wenig später die Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS) und die EWG boten einen institutionellen Rahmen für diese Entwicklung. Der Marshallplan – offiziell European Recovery Program (ERP) –, eine der erfolgreichsten Finanz- und Wirtschaftsoperationen der Geschichte, stellte den europäischen Staaten insgesamt 15 Milliarden US-Dollar zur Verfügung und leistete damit »Hilfe zur Selbsthilfe«. Westdeutschland gehörte durch die Währungsreform neben 13 weiteren europäischen Staaten zu den Empfängern dieser Unterstützungsleistungen.⁴¹ Neben die »außenpolitische Revolution« (Klaus Hildebrand) trat in »verblüffend kurzer Zeit« ein Wandel der wirtschaftspolitischen Leitideen nach amerikanischem Muster.⁴²

Europäische Modelle

Angesichts der tiefen Krise, die der Liberalismus und seine ökonomischen Leitlinien in der Zwischenkriegszeit erlebten, war der Ruf nach einem »starken Staat« allenthalben lauter geworden. Im sozialistischen und kommunistischen Lager hatte sich die Gewissheit verfestigt, dass sich der liberale Staat überlebt habe;⁴³ selbst bei vielen orientierungslos gewordenen Anhängern des freien Marktes war die Überzeugung verloren gegangen, dass staatliche Interventionen in den Wirtschaftsablauf ein grundsätzliches Übel seien. In der Weltwirtschaftskrise hatte das Vertrauen in die Selbstheilungskräfte der Wirtschaft weiteren Schaden

erlitten.⁴⁴ Neben dem Keynesianismus waren eine Zeitlang der Korporatismus des italienischen Faschismus und andere Interventionsvarianten als zukunftssträchtige Ordnungsmodelle erschienen.

An manche dieser Überlegungen wurde sogar noch nach den politischen und wirtschaftlichen Verheerungen des Zweiten Weltkrieges verschiedentlich angeknüpft. Auf eine sich selbst überlassene Wirtschaft wollte sich im Nachkriegseuropa kaum jemand verlassen. Der britische Historiker A.J.P. Taylor hat diese Stimmung im November 1945 seinen Zuhörern in der BBC so kundgetan: »Nobody in Europe believes in the american way of life – that is, private enterprise; or, rather, those who believe in it are a defeated party which seems to have no more future than the jacobites in England after 1688.«⁴⁵ Im Wunsch nach Sicherheit sollten der Wettbewerb eingeschränkt und der »Raubtierkapitalismus« endgültig in die Schranken gewiesen werden. Die Motivationen blieben dabei vielfältig: Zunächst musste die durch die Kriegsereignisse bedingte völlige gesellschaftliche Ermattung überwunden werden, um überhaupt wieder konkurrenzfähig zu werden – und dies in einer Zeit, die manche den Vergleich mit der Phase am Ende des Dreißigjährigen Krieges anstellen ließ, die durch völlige Erschöpfung gekennzeichnet gewesen war. Daneben trat der Umstand, dass gerade in den Kriegsjahren die staatlichen und behördlichen Planungstraditionen weiter eingeübt worden waren. Überall war durch verschiedene Notstandsgesetze der Staat als Planer und Organisator der Kriegsanstrengungen aufgetreten, und an diese Tradition wurde nach 1945 angeknüpft. Daneben spielte drittens vor allem in Westeuropa der Wunsch eine Rolle, ein auf Subsidiarität beruhendes christlich-soziales Modell zu etablieren, eine Idee, die häufig mit dem allerdings unwölkten Begriff des »Abendlandes« verbunden wurde. Schließlich wurde viertens in einer skandinavischen Variante der Steuerungsphantasien das »überkommene liberale Ideal des Fair Play (...) zunehmend als Forderung verstanden, Löhne, Preise, Einkommen und Gewinne in diversen Kollektivverhandlungen durch die gesellschaftlichen Kräfte« aushandeln zu lassen, wobei dem »wohlwollenden« Staat eine »Schiedsrichterfunktion« für die Schaffung annehmbarer Bedingungen zukommen sollte.⁴⁶

Heute erscheint die Vorstellung, durch eine umfassende planerische Versorgung werde der Staat schon alles richten, als »die große Illusion des Jahrhunderts«. Aber vielen Beobachtern erschien nach 1945 »ein ausgewogenes Verhältnis zwischen demokratischen Freiheiten und vernünftigen staatlichen Eingriffen der einzig sinnvolle Weg aus dem Chaos«. ⁴⁷ Europa wurde geradezu zu einer Spielwiese für Plantheoretiker, die neue Lösungen für die Ungleichheiten, Ungerechtigkeiten und Ineffizienzen des Kapitalismus zu finden hofften. Überall übernahm der Staat eine ausgeprägte Überwachungsfunktion – von der Kontroll- und Lenkungsfunktion in den Staaten unter sowjetischer Herrschaft gar nicht zu sprechen. ⁴⁸ Westlich des »Eisernen Vorhangs« setzten sich, mit jeweiligen nationalen Spezifika, vergleichbare Konsens- und Planungsmodelle durch, die problemlos an vergleichbare Tendenzen der Vorkriegszeit anknüpfen konnten. In Italien blieb die Wirtschaft nach dem Ende des Faschismus unter staatlicher Aufsicht, in Frankreich wurde seit 1946 in einem dem Regierungschef zugeordneten »Commissariat général du Plan« sogar ein »Vierjahresplan« aufgestellt – ausgerechnet unter dem Europapolitiker Jean Monnet. Hier wurden – ebenso wie in Großbritannien – Großbanken, Konzerne der Schwer- und Automobilindustrie, des Verkehrs und der Kommunikation verstaatlicht. Diese Eingriffe waren zum einen Bestrafungsaktionen gegen die private Unternehmerschaft, die »keinen guten Ruf genoss«, ⁴⁹ weil ihr vorgeworfen wurde, in den von der Wehrmacht besetzten Staaten kollaboriert zu haben. Sie waren zum anderen auch Ausdruck der oben erwähnten, weitverbreiteten Überzeugung, der Staat sei der Privatindustrie in sozialökonomischer Hinsicht überlegen. Als »Wertegemeinschaft« im Sinne eines supranationalen »atlantischen Europa« ⁵⁰ reichte die ausdifferenzierte »Sozialpartnerschaft« in verschiedenen Formen also bis zum Wohlfahrtsstaat im skandinavischen Gewand.

Mehr Informationen zu [diesem](#) und vielen weiteren Büchern aus dem Verlag C.H.Beck finden Sie unter: www.chbeck.de