

leben, gestärkt durch die lange Vergangenheit gemeinsamer Kämpfe, einer langen Reihe von Verschmelzungs- und gesellschaftsbildenden Aufbauprozessen“. Deshalb müsse die Nation Spielraum und Handlungsmöglichkeiten behalten, um Bindekraft auf nationaler Ebene bilden zu können innerhalb des „unverzichtbaren Rahmens“ der Europäischen Union. Das ist gewiss mehr als das De Gaullesche „Europa der Vaterländer“, aber doch noch immer sehr französisch-europäisch, jedenfalls vor dem Hintergrund eines glücklichen Nationsbildungsprozesses im Vergleich zu Deutschland und verglichen zu den vielen kleinen Völkern, die noch längst keine Nation sind.

Jacques Delors hat nach seinem Abschied als Kommissionspräsident weiter für Europa gekämpft. Präsident der französischen Nation wollte er nicht werden, wollte kein „Hauptdarsteller“ sein müssen, er, der Mann, der immer aus der Mitte derjenigen gewirkt hatte, die mit ihm zogen. Auch in dieser Hinsicht sind Jacques Delors Erinnerungen „ein Lehrbuch der Politik“.

Helga Grebing

## Wirtschaft und Politik im Wechselspiel

*Peter Danylow/Ulrich S. Soénius (Hg.): Otto Wolff. Ein Unternehmen zwischen Wirtschaft und Politik, München: Siedler-Verlag 2005, 560 S., 29,90 €.*

Sechs Aufsätze zeichnen die Geschichte der Otto-Wolff-Gruppe über 85 Jahre nach – von der Gründung einer Kölner Eisenhandelsfirma durch zwei junge Angestellte im Jahr 1904 bis zum Verkauf des internationalen Stahlproduzenten und -handelshauses an den Thyssenkonzern Ende der 1980er Jahre. Peter Danylow – Osteuropahistoriker, früherer Geschäftsführer des Ost-Ausschusses der deutschen Wirtschaft und nunmehr Geschäftsführer der Otto-Wolff-Stiftung – fügt dem noch weitere 15 Jahre Unternehmensgeschichte hinzu und schildert in einem Schlussessay den Übergang der Unternehmensgruppe von einem Großkonzern zu einer Dienstleistungs-Holding bis in die Gegenwart.

Zunächst aber schreibt Dittmar Dahlmann die „Aufstiegsgeschichte“ des Unternehmens Otto Wolff zum Weltkonzern (1904–1929); Jost Dülffer behandelt das Ab und Auf der „Gruppe Otto Wolff“ zwischen Weltwirtschaftskrise und dem Ende des Zweiten Weltkriegs (1929–1945), Volker Ackermann untersucht die Wirtschaftswundergeschichte des Unternehmens bis zur Stahlkrise (1945–1990). Die Gründer des Unternehmens, Otto Wolff und Ottomar Strauss porträtiert Eckart Conze, die biografische Skizze über Otto Wolff von Amerongen stammt aus der Feder von Jochen Thies und den vom Reichswirtschaftsministerium 1934 bestellten Generalbevollmächtigten Rudolf Siedersleben stellt Ulrich S. Soénius vor. Zugegeben, der Eröffnungsbeitrag von Dittmar Dahlmann ist für den Nicht-Unternehmenshistoriker hartes Brot. Direkt aus den Quellen verfolgt er die Unternehmensgründung, den Einstieg in den durch Kartellabsprachen noch nicht eingeregten und expandierenden internationalen Fein- und Walzblechhandel, die Zusammenarbeit mit der Firma Krupp, den Aufbau von Vertretungen und Niederlassungen im In- und Ausland sowie den Ausbau der

Beteiligung an anderen Unternehmen. Die Firma Otto Wolff geriet durch den Ersten Weltkrieg deshalb rasch zwischen Wirtschaft und Politik, weil der Firmenmitinhaber Strauss in den militärischen Verwaltungsdienst eintrat und über eine Position im Berliner Reichsmarineamt seiner Firma Aufträge des Osmanischen Reiches zuschanzen konnte. Was heute ein Fall für die Staatsanwaltschaft oder einen parlamentarischen Untersuchungsausschuss wäre, half damals, das junge Kölner „Start-up-Unternehmen“ zu stärken. Nach dem Krieg setzte es seine über das gut laufende Weißblechgeschäft gefestigte Position durch weitere Aktienzuzäufe bei Eisen- und Stahlproduzenten fort. Diese sowohl vertikale als auch horizontale Ausdehnung kennzeichnet die Geschichte des Unternehmens Otto Wolff ebenso wie der internationale Charakter des Geschäfts durch das Engagement in den Niederlanden wie auch in der Sowjetunion, in Rumänien und China. Insbesondere die Besetzung des rheinisch-westfälischen Bezirks und die Lage Kölns in der britischen Zonen sowie die „Russengeschäfte“, die unter den Bedingungen komplizierter (wirtschafts-)politischer Beziehungen zwischen Berlin und Moskau getätigt wurden, ließen Otto Wolff die Nähe zur Politik suchen, während die Repräsentanten der Weimarer Republik dessen Rat zu suchen und zu schätzen wussten. Wolff geriet deshalb ein ums andere Mal in die Rolle eines Unternehmer-Diplomaten, der ihm freilich nicht immer zum Vorteil gereichte. Dass Wolff während der Ruhrbesetzung mit hohen französischen Stellen verhandelte, erscheint heute als ein Beitrag zur Verständigungspolitik, 1923 galt er indes vielen Zeitgenossen als ein Abgrund von Landesverrat, nährte die Befürchtung separatistischer Umtriebe und stieß auch Reichskanzler Stresemann sauer auf, der sich durch derartige „Sonderverhandlungen“ politisch unter Druck gesetzt fühlte. Dieter Dahlmann bewertet den „Ruhrkampf“ für Otto Wolff denn auch innenpolitisch eher als Misserfolg, wirtschaftlich hingegen als ausgesprochen erfolgreich, denn die Firma konnte ihre Verbindungen ins westliche Ausland aktivieren und verbessern.

Otto Wolff war ein erfolgreicher deutscher Unternehmer, aber nur in Maßen ein Freund des Wettbewerbs. Nach der Gründung der Rohstahlgemeinschaft setzte er sich für den Zusammenschluss der Stahlerzeugung in den Vereinigten Stahlwerken ein. Als diese standen, sorgte er 1926 vertraglich dafür, dass der Verkauf von Walzstahlprodukten für Russland und Rumänien allein ihm vorbehalten blieb. Obwohl ein Newcomer beherrschte Wolff mit wachem politischen Gespür und organisatorischem Talent sogleich die Klaviatur des Kartellwesens und der korporativen Interessenpolitik. Kein Wunder, dass er bei der Gründung des Feinblechverbandes beteiligt war und im Feinblechkontor saß, das die Quoten des inländischen Feinblechabsatzes für die jeweiligen Erzeuger festlegte.

Wolff, Repräsentant der „korporativen Marktwirtschaft“ (Werner Abelshäuser), fest eingebunden in das Kölner Netzwerk aus Finanzwelt, Politik, Stadt und Wirtschaft gilt für Eckart Conze als ein „politischer Unternehmer“. Aber nicht der Erwerb politischer Macht trieb ihn sondern „unternehmerische Notwendigkeit“, die aus einem international agierenden deutschen Großunternehmen erwuchs (114f.). Der Mitinhaber Strauss trat der DDP bei, Wolff galt als Parteigänger Stresemanns, beide wurden Ziele völkisch-nationalistischer Propaganda, Ottmar Strauss schließlich zum Opfer antisemitischer Delikte. Die guten Beziehungen, die Wolff in der Endphase der Weimarer Republik zu Kurt von Schleicher und Heinrich Brüning unterhielt, machten ihn bei den Nationalsozialisten nicht beliebter. Eck-

art Conze zeigt in seinem behutsamen biografischen Essay, der zwar mit Otto Wolff überschrieben ist, aber den Mitinhaber Ottmar Strauss stets mit einschließt, dass das Ausscheiden Straußens aus dem Unternehmen keineswegs aus einer Art vorausseilendem Gehorsam gegenüber der NS-Arisierungspolitik erfolgte. Strauss hatte sich vielmehr persönlich überschuldet und schied deshalb bereits 1931 de facto aus dem Unternehmen aus. Gleichwohl beschreibt Conze seine definitive Verdrängung aus dem Unternehmen als eine Facette der Arisierung, die sein Freund und Mitinhaber Wolff geschehen ließ.

Dass sich Otto Wolff nicht energisch für seinen Kompagnon einsetzte, dessen private Schulden er übernahm, hatte freilich zwei schwerwiegende Gründe. Zum einen ließ sich auch für Wolffs Adoptivsohn Otto Wolff jun. kein „Arier-Nachweis“ erbringen, was sich spätestens bei der Regelung des Erbes nicht länger verbergen ließ. Noch schwerer wog aber, dass sich die Wolff-Gruppe – wie Jost Dülfer in seinem luziden Beitrag zeigt – in der Weltwirtschaftskrise derart überschuldet hatte und unter einem solch starken Druck der Nationalsozialisten stand, dass es um das Überleben des Unternehmens schlechthin ging. Der gesundheitlich stark angeschlagene Wolff musste schließlich die Einsetzung eines Generalbevollmächtigten akzeptieren, der das Unternehmen jedoch nicht, wie anfänglich befürchtet, liquidierte sondern stattdessen sanierte. Der Preis der wirtschaftlichen Konsolidierung, des Wiederauflebens der „Russengeschäfte“ und der Beteiligung an der Rüstungskonjunktur bestand allerdings in einer schrittweisen Annäherung an die braunen Machthaber, wengleich sich Siedersleben in der Weimarer Republik mit den preußischen Nationalsozialisten angelegt hatte und auch keineswegs in die NSDAP eintrat. Das dunkelste Kapitel in der Firmengeschichte, der über die Firma abgewickelte Devisenhandel, bei dem es sich um die Verwertung jüdischen Besitzes handelte, erlebte der 1940 gestorbene Unternehmensgründer freilich nicht mehr mit. Auch führte er zu Spannungen mit dem dritten Mitinhaber, Georg Gasper.

Rudolf Siedersleben, dessen Wirken Ulrich S. Soénius in einem glänzenden biografischen Essay behandelt, war zunächst ein Glücksfall für die Wolff-Gruppe. Dem Generalbevollmächtigten und Mitteilhaber hätte wohl kaum jemand eine unternehmerische Karriere zugetraut, galt er doch allenfalls als guter Verwaltungsfachmann, der sich bei der Preußischen Zentralgenossenschaftskasse mit Finanzierungsgeschäften vertraut gemacht hatte. Aber es bedurfte offenbar eines „Bürokraten“, um das wild gewachsene Beteiligungsgestrüpp zu lichten und um die verschachtelte Gruppe wieder steuerbar zu machen. Bereits die Einführung eines Geschäftsverteilungsplans bei der Firma und eine klare Abteilungsgliederung bewirkten dabei kleine Wunder. Vor allem aber erkannte Wolff, was er an Siedersleben hatte und unternahm alles, um diesen gleichsam Weißen Ritter im Unternehmen zu halten. Die Grenzen des „bankerfahrenen Juristen“ und „introvertierten Verwaltungsfachmanns“ (so Soénius) wären nach dem Tod des rastlosen Wolff, der dem Ideal des unternehmenden Unternehmers so sehr entsprach, allerdings noch stärker zu Tage getreten, wenn nicht der Krieg das gesamte wirtschaftliche Umfeld bestimmt hätte.

Volker Ackermann schildert anschließend detailliert den Wiederaufstieg der Wolff-Gruppe nach dem Zweiten Weltkrieg: die Auseinandersetzung mit der westalliierten Entflechtungspolitik und deren Folgen für das Eisen- und Stahlgroßunternehmen, dessen stra-

tegische Zusammenarbeit mit dem Thyssenkonzern, die Wiederaufnahme des Osthandelsgeschäfts, schließlich die Umwandlung der Wolff-Gruppe in eine Aktiengesellschaft 1966, deren Manövrieren in der Stahlkrise der 1970er Jahre, der Fehlschlag des Ausflugs ins US-amerikanische Baugeschäft, die Krise der Weißblechproduktion durch das Vordringen der Getränkedose aus Aluminium und endlich der Zusammenbruch der PHB Weserhütte AG Ende 1987, welche die freundliche Übernahme der Wolff-Gesellschaften in den Thyssen-Konzern nach sich zog.

Gleichsam nebenher erzählt Ackermann am Beispiel der Wolff-Gruppe deutsche Nachkriegswirtschaftsgeschichte. So werden die Rekonstruktion der korporativen Marktwirtschaft, die positiven Auswirkungen des Korea-Krieges für den Konjunkturaufschwung in der Bundesrepublik, die exportwirtschaftliche Ausrichtung der westdeutschen Industrie und anderes eher en passant mitbehandelt. Hier, aber auch in einigen anderen Beiträgen hätte man sich mehr Mut der Autoren zur Einordnung in die deutsche Wirtschaftsgeschichte gewünscht.

Ihren Bekanntheitsgrad in der bundesrepublikanischen Gesellschaft verdankte die Wolff-Gruppe aber nicht zuletzt dem leiblichen Sohn des Unternehmergründers, Otto Wolff von Amerongen. Der jüngste „Wirtschaftskapitän“ – so sagte man damals gerne – war alsbald im Konzert der großen Stahlkonzerne eine öffentliche Figur, weil er als Vorsitzender des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft und schließlich auch als Präsident des Deutschen Industrie- und Handelstages die öffentliche Debatte etwa über die Osthandelspolitik der Bundesrepublik mitbestimmte. Jochen Thies zeichnet ein überaus spannendes Portrait über den einflussreichen Unternehmer, der sich wohltuend von der reaktionären Generation der Albert Vöglers absetzte. Mit Wolff war das deutsche Unternehmertum endlich im Westen angelangt und suchte über Blockgrenzen hinweg einen Modus vivendi mit den kommunistischen Staatshandelsländern.

Die auf einer breiten Quellenbasis vorgelegte Geschichte der Otto-Wolff-Gruppe lässt sich sehen: Sie ist fakten- und kenntnisreich geschrieben, die Autoren erzählen sie behutsam und interessant und niemals ohne Distanz. Wer die deutsche Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte des 20. Jahrhunderts verstehen will, muss nicht nur die Geschichte von Krupp oder der Deutschen Bank kennen – er kommt auch an der Wolff-Gruppe nicht länger vorbei.

*Karsten Rudolph*

## Fußballfunktionäre und Nationalsozialisten im Doppelpass

*Nils Havemann: Fußball unterm Hakenkreuz. Der DFB zwischen Sport, Politik und Kommerz, Frankfurt/Main und New York: Campus Verlag 2005, 473 S., 19,90 €.*

Nachdem Walter Jens anlässlich des 75-jährigen Jubiläums des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) vergeblich die „makabre Art der Selbstdarstellung“ kritisiert und eine Aufarbeitung der Rolle des DFB im Nationalsozialismus gefordert hatte, kam im Vorfeld des 100-jährigen Jubiläums neue Dynamik in die Debatte. Als Resultat der anhaltenden Kritik am DFB, sich