

Plumpe, Werner: *Carl Duisberg 1861–1935. Anatomie eines Industriellen*. München: C.H. Beck Verlag 2016. ISBN: 978-3-406-69637-4; 992 S.

Rezensiert von: Martin Lutz, Institut für Geschichtswissenschaften, Humboldt-Universität zu Berlin

Werner Plumpes Biographie über Carl Duisberg geht weit über die Lebensgeschichte eines „großen“ Mannes hinaus. Sie ist eine minutiös recherchierte, detailreiche und anschaulich geschriebene Erzählung vom Leben und den Taten Duisbergs, die freilich in beeindruckender Weise in den Kontext der wirtschaftlichen, politischen, sozialen und kulturellen Entwicklung im Kaiserreich, in der Weimarer Republik und im beginnenden Nationalsozialismus eingebettet ist. Der Untertitel „Anatomie eines Industriellen“ mag etwas sperrig klingen, trifft aber die Herangehensweise des Autors gut. Auf Basis einer beeindruckenden Quellenanalyse zeigt Plumpe das Denken, Leben und Wirken Duisbergs in all seinen Facetten auf. Wenngleich der Fokus dabei auf dessen Karriere als Chemiker, Manager und Strippenzieher in der deutschen Industrie liegt, kommen private und auch emotionale Aspekte nicht zu kurz. Das Buch steht damit in einer Reihe neben neuen kritischen Auseinandersetzungen mit wichtigen Repräsentanten deutscher Unternehmergeschichte.¹

Die Biographie ist in 37 Kapitel gegliedert, die in zehn übergeordneten Teilen zusammengefasst sind. Das Buch ist empirisch sehr dicht und ungemein anschaulich, mit Blick auf die teils recht langen Zitate vielleicht etwas zu nah an den Quellen. Auch manche Redundanzen tragen zum großen Umfang bei. Das Narrativ orientiert sich im Wesentlichen chronologisch an der Lebensgeschichte Duisbergs. Teils wird von diesem Schema abgewichen, um thematische Sachverhalte genauer zu beleuchten. Vorweg macht Plumpe sein Anliegen deutlich, Carl Duisberg nicht nur als unternehmerische Persönlichkeit in seinem historischen Kontext darzustellen. Darüber hinaus ist ein zentraler Impetus der Biographie in Anlehnung an Josef Schumpeter, die „Bedingungen der Möglichkeit des

individuellen Erfolgs“ (S. 15) herauszuarbeiten und damit auch die Wandlungsfähigkeit Duisbergs unter sich stark wandelnden Rahmenbedingungen nachzuvollziehen.

Der Autor interpretiert seine reichhaltigen empirischen Befunde als Beitrag zu einer kulturhistorisch inspirierten Wirtschaftsforschung, die die Dynamik ökonomischer Entwicklung erklären und damit als Gegenmodell zur neoklassischen Gleichgewichtsökonomie verstanden werden kann. Eine Anbindung an andere, auch neuere Konzepte der Unternehmerforschung über Schumpeter hinaus nimmt Plumpe aber nicht vor. Vielmehr moniert er, dass Konzepte wie Bourdieus Kapitalsorten und der Habitusbegriff „keinerlei Zusatznutzen“ (S. 21) brächten. Die Kritik an diesen, in der Wirtschafts- und Unternehmensforschung in den letzten Jahren weit hin genutzten Konzepten ist scharf. An dieser Stelle hätte sich eine weitergehende theoretische Diskussion beispielsweise zum Zusammenspiel von Akteur und Struktur angeboten.² Auch ließen sich weitergehende Fragen zur Funktion von Eigentum oder von dynastischen Vorstellungen im Schumpeter’schen Unternehmerkonzept stellen. Schließlich war Duisberg als angestellter Manager nur über ein kleineres Aktienpaket an den Farbenfabriken beteiligt, auch wenn er sich nach eigener Aussage „immer als Eigentümer gefühlt“ (S. 69) habe.

Der 1861 in bäuerlich-kleingewerblichen Verhältnissen geborene Carl Duisberg war ein sozialer Aufsteiger, wie es im Kaiserreich unter Unternehmern und Managern nicht selten war. Im Milieu des puritanisch geprägten Wuppertales waren es sein großer Ehrgeiz, der Besuch einer weiterführenden Schule und der Einfluss seiner protestantischen Mutter, die ihm den dennoch sehr ungewöhnlichen Weg in ein universitäres Studium ebneten. Das Studium der Chemie – und im Nebenfach Nationalökonomie – in Göttingen und Jena schloss er 1882 mit der Promotion ab, arbeitete für einige Monate im Münchner Universitätslabor und kehrte dann ins Wup-

¹ Vgl. beispielsweise Johannes Bähr, Werner von Siemens 1816–1892, München 2016.

² Volker R. Berghahn / Simone Lässig (Hrsg.), *Biography between Structure and Agency: Central European Lives in International Historiography*, New York 2008.

pertal zurück. Mit seinem Eintritt in die Elberfelder Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co. 1883 begann seine steile Karriere im Unternehmen und darüber hinaus zum wohl prägendsten Gestalter der deutschen chemischen Industrie bis zum Ersten Weltkrieg.

Plumpe zeigt mit einem großen Gespür für den Zusammenhang von Individuum und historischem Kontext den weiteren Karriereweg Duisbergs auf. Einerseits profitierte Duisberg von den neuen Möglichkeiten eines wissenschaftlich ausgebildeten Chemikers in einer äußerst dynamischen Industrie. Die Elberfelder Farbenfabriken sowie die Badische Anilin- & Soda-Fabrik (BASF) und Hoechst wuchsen rasant und etablierten sich in den folgenden Jahrzehnten auch weltweit zu dominierenden Chemieunternehmen. Andererseits gestaltete der umtriebige Duisberg selbst diesen Wachstumsprozess mit: zunächst in der wissenschaftlichen Forschung als das „chemische Mädel für alles“ (S. 64), dann als Planer des revolutionären, nach betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien errichteten Werks in Leverkusen, und schließlich als maßgebliche Führungsperson in den Elberfelder Farbenfabriken. Der steile Aufstieg Duisbergs vom Laborchemiker zum Prokuristen dauerte vier Jahre, 1900 folgte die Ernennung zum Vorstandsmitglied. 1912 übernahm Duisberg den Vorstandsvorsitz. Immer wieder knüpft Plumpe das Lebensnarrativ auch an wirtschaftstheoretische Fragestellungen an. Beispielsweise hinterfragt er Alfred Chandlers These, eine moderne, an Effizienzkriterien orientierte Betriebsorganisation als Folge von *economies of scale* zu interpretieren. Das Werk Leverkusen, so die These des Autors, zeige vielmehr eine umgekehrte Richtung auf: Der planvolle Aufbau des Leverkusener Werks nach modernen Organisations- und Fertigungsprinzipien sei der Ausgangspunkt für das folgende Wachstum der Elberfelder Farbenfabriken zum zweitgrößten deutschen Chemiekonzern gewesen. Die Weitsicht und Risikobereitschaft Duisbergs lassen sich so plausibel als spezifische Charakteristik eines Unternehmers à la Schumpeter anführen. Hinzu kam der strategisch gut vorbereitete Zusammenschluss mehrerer Farbenhersteller in der I.G. Farben, den Duisberg maßgeblich beeinflusst

hat.

Minutiös zeichnet Plumpe nach, wie Duisbergs große wissenschaftlich-technischen und organisatorischen Kompetenzen sowie sein „Gespür für die wirtschaftliche Dimension technischer Problemlösungen“ (S. 111) diesen raschen Aufstieg ermöglichten. Doch auch das Vertrauen der Inhaberkategorie Bayer zählte viel. Zu Friedrich Bayer und Carl Rumpf pflegte Duisberg ein freundschaftliches Verhältnis. Durch seine Hochzeit mit Johanna, geborene Seeborn, war er auch mit der Familie verwandt. Zentrale unternehmensstrategische Entscheidungen wurden vielfach in informellen Gesprächen getroffen oder zumindest vorbereitet. Nebenbei etablierte sich Duisberg erfolgreich im wirtschaftsbürgerlichen Milieu des Wuppertales, später als „Spinne im Netz“ (S. 301) in ganz Deutschland und darüber hinaus. Dabei zog er viel Kraft aus der engen Beziehung zu seiner Frau. Um die Erziehung seiner vier Kinder kümmerte er sich freilich kaum, auch wenn er lange den Traum einer von ihm begründeten Unternehmerdynastie hegte.

Unternehmerischer Erfolg und sozialer Aufstieg charakterisieren eine Dimension von Duisbergs Leben vor 1914. Eine andere Seite bildet sein energischer, teils aggressiver Kampf gegen organisierte Arbeiterschaft und Sozialdemokratie. Duisberg war der politischen Ordnung des Kaiserreichs verpflichtet, auch wenn er dessen Wirtschaftspolitik nicht immer billigte. Bismarck und später Hindenburg bewunderte er. Die Gewerkschaftsbewegung und sozialdemokratische Politik lehnte er entschieden ab. In Streiks zeigte er den Arbeitern eine harte Hand und mokierte sich mehrfach über Lösungsansätze, die etwa vom neu gegründeten Verein für Socialpolitik formuliert wurden, auch wenn er die sozialen Bedürfnisse der Arbeiterschaft durchaus ernstnahm. Duisberg verfolgte im Kern eine „autoritäre Form der Sozialpartnerschaft“ (S. 205). Plumpe bezeichnet Duisberg auch als „eine Art Inbegriff des Rheinischen Kapitalismus avant la lettre“ (S. 827).

Den Ersten Weltkrieg interpretiert Plumpe als einschneidende Zäsur für Carl Duisberg. Das ist zunächst nicht überraschend, denn der Kriegsbeginn führte insgesamt zu einschneidenden Veränderungen in der bis dahin stark

auf den Export orientierten deutschen Chemieindustrie. In gewohnter Manier etablierte sich Duisberg als zentraler Akteur in den Aushandlungsprozessen zwischen chemischer Industrie und Rüstungspolitik. Auch die Elberfelder Farbenfabriken stellten unter den Bedingungen der Kriegswirtschaft bereitwillig und erstaunlich schnell auf rüstungsrelevante Produktion um. Auf Duisberg hatte der Krieg aber noch eine andere Wirkung: Als systembejahender Unternehmer und Verehrer Bismarcks hatte er bereits vor 1914 einen gemäßigten Nationalismus gepflegt, ohne dabei aber einer rechtsradikal-völkischen Versuchung zur erliegen. In den Kriegsjahren radikalisierte und politisierte sich Duisberg zunehmend. Er nahm regen Anteil an der Kriegszieldiskussion und pflegte zeitweise enge Kontakte zu Max Bauer, der sich später am Kapp-Putsch beteiligte. In dieser Zeit nahmen die Farbenfabriken auch in großem Umfang die Produktion chemischer Waffen auf, was von Duisberg nachdrücklich forciert wurde.

Der Weimarer Republik stand Duisberg skeptisch gegenüber, doch nicht in dem Maße ablehnend, wie man dies erwarten könnte. Vielmehr arbeitet Plumpe gut heraus, wie Duisberg sich überraschend reibungslos in die neue Ordnung einfügte. Die Motivation lag in seiner Hoffnung auf stabile politische Verhältnisse für eine günstige wirtschaftliche Entwicklung, nicht zuletzt zu Gunsten der Farbenfabriken, deren internationales Geschäft durch den Krieg nachhaltig geschädigt worden war. Stärker als in der Vorkriegszeit engagierte sich Duisberg nun in zahlreichen Institutionen der neuen Ordnung und gestaltete diese als Führungspersönlichkeit. Dazu zählen seine Mitgliedschaft im Reichswirtschaftsrat, sein Vorsitz im Reichsverband der Deutschen Industrie, seine Senatsmitgliedschaft in der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft und sein Engagement für die Studentenförderung. Seinen Zenit als unternehmerischer Strategie hatte er in den 1920er-Jahren allerdings schon überschritten. In der chemischen Industrie nahm Carl Bosch von der BASF nun eine Führungsrolle ein, während das relative Gewicht der Bayer AG stark sank. Auch die Gründung der I.G. Farbenindustrie im Jahr 1925, die Duisberg zwar in der Vorkriegszeit nach-

drücklich angebahnt hatte, nun aber als nachteilig empfand, deutet Plumpe als eine Niederlage.

Mit der deutschen Republik arrangierte sich Duisberg also gut. Er entwickelte sich geradezu zu einem überzeugten Erfüllungspolitiker auf der Linie Stresemanns, auch wenn er sich nicht unmittelbar politisch betätigte. Auf den zunehmenden Antisemitismus, wie beispielsweise die Ermordung Erzbergers, und den Aufstieg des Nationalsozialismus reagierte er ablehnend, auch wenn er sich in der Krisenzeit der Präsidialkabinette seit 1930 zunehmend nach einem starken Mann und nach stabilen politischen Verhältnissen sehnte. Ein aktiver Unterstützer der NSDAP war Duisberg aber, und hier kann Plumpe den Forschungsstand zurechtrücken, nicht.

Sein politisches Autoritätsverständnis, die Sehnsucht nach stabiler Ordnung und nicht zuletzt sein Opportunismus erlaubten es Duisberg aber, nach Januar 1933 schnell und deutlich auf die politische Linie des NS-Regimes einzuschwenken. Privat pflegte er weiterhin Kontakte zu verfolgten Juden und unterstützte sie nach Kräften. Zu einem öffentlichen Eintreten gegen die Verfolgung konnte er sich jedoch nicht durchringen. Auch der Gleichschaltung der verschiedenen Organisationen, in denen er Mitglied war, setzte er nichts entgegen. Freilich war Duisberg bereits seit den 1920er-Jahren oft krank und reiste viel, unternahm zunehmend auch Erholungsreisen. Eine prägende Rolle im Rahmen der nationalsozialistischen Wirtschafts- und Unternehmenspolitik nahm er nicht mehr ein. Sein Tod 1935 bewahrte ihn davor, sich weitergehend zu exponieren.

Überzeugend dekonstruiert der Autor das Selbstbild Carl Duisbergs und spätere Lebensgeschichten über ihn. Im Ergebnis liegt eine kritische Biographie vor, die einerseits den unternehmerischen Erfolg Duisbergs klar herausarbeitet, ihn aber andererseits auch als anpassungsfähigen Opportunisten in wechselnden politischen Ordnungen darstellt. So entsteht ein plausibles Bild Duisbergs als „moderner Mensch“ (S. 387) zwischen Kaiserreich und Nationalsozialismus. Dem Buch ist für die Forschung und für ein breiteres interessiertes Publikum ein großer Leserkreis sehr zu wünschen.

HistLit 2018-2-036 / Martin Lutz über Plumpe, Werner: *Carl Duisberg 1861–1935. Anatomie eines Industriellen*. München 2016, in: H-Soz-Kult 19.04.2018.