Erker, Paul: *Wachsen im Wettbewerb. Eine Zeitgeschichte der Continental Aktiengesellschaft (1971-1996)*. Duesseldorf: ECON Verlag 1996. ISBN: 3-430-12548-0; 336 S.

Rezensiert von: Bernhard Lorentz, Humboldt Universität zu Berlin

Folgt man einem eben vom Autor des anzuzeigenden Buches verfassten Forschungsergebnis, ist die Unternehmensgeschichte in einem „Aufbruch zu neuen Paradigmen“ begriffen. In der Tat ist eine intensivere Beschäftigung mit unternehmenshistorischen Fragestellungen in der deutschen Historiographie unübersehbar. Diese Entwicklung findet ihren Ausdruck nicht zuletzt in zahlreichen Sammelbänden aber auch Einzelstudien über Branchenführer sowie Mittelständler. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaftspolitischen Auseinandersetzungen ist eine Untersuchung auf der Mikroebene des Unternehmens reizvoll. Um so mehr verwundert es, dass gerade die Entwicklung der letzten 25 Jahre eher selten zum Gegenstand unternehmensgeschichtlicher Untersuchungen wird. Hier bestehen fraglos immense Lücken. Grob vereinfachend kann man zwei generelle Gruppen unternehmensgeschichtlicher Veröffentlichungen erkennen: Zum einen eine zunehmend um methodische Reflexion und die Anwendung von theoretischen Modellen bemühte zum anderen eine rein deskriptive, meist auf Anregung aus den Unternehmen heraus entstehende, die oft in Fest- oder Jubilarschriften veröffentlicht wird. Bei den Veröffentlichungen zu dem gegenwartsnahen Zeitraum der letzten 25 Jahre überwiegt die zweite Gruppe bei weitem. Dies hängt sicherlich mit den Vorstellungen der Vorstände von Diskretion über das operative Geschäft der unmittelbaren Vergangenheit zusammen.

Die anzuzeigende Studie des Berliner Sozial- und Wirtschaftshistorikers Paul Erker über die Continental Aktiengesellschaft ist anlässlich des 125jährigen Firmenjubiläums entstanden. Um es vorweg zu nehmen: Sie ist ein gelungenes Beispiel für die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit von Historiker und Unternehmen. Explizit konzentriert sich der Autor nach einer Zusammen-

fassung über die Zeit von der Gründung 1871 bis zum Jahre 1968 auf die Entwicklung von 1970/71 bis 1996. Er konnte dabei auf umfassende Quellenbestände im Unternehmensarchiv zurückgreifen, die eine detaillierte Untersuchung gerade auch der gegenwartsnahen Zeiträume ermöglichte.

Durch ihre frühe Internationalisierung und einen erfolgreichen Technologietransfer sowie innovative Rationalisierungskonzepte, die zu erheblichen Produktivitätsverbesserungen führten, konnte das Kautschukunternehmen Continental nach einer frühen Expansionsphase im Kaiserreich schließlich in der Zwischenkriegszeit an die Erfolge der Jahre vor 1914 anknüpfen. Erker betont drei für die Entwicklung des Unternehmens bis in die Gegenwart konstituierende Faktoren, die sich schon früh abzeichneten: Abhängigkeit von der eigenen Innovationsfähigkeit, das Bewusstsein von Technologieführerschaft und damit zusammenhängend das praktische von Anfang an bestehende Konkurrenzverhältnis zu Michelin sowie die internationale Zusammenarbeit mit dem amerikanischen Gummiriesen Goodrich und damit die Internationalisierung überhaupt. Diese Aspekte bestimmen die Unternehmenskultur und die >Corporate Identity< der Continental, die bis in die 90er Jahre „ein sehr deutsches Unternehmen“ (316) blieb. Staatliche Eingriffe in der NS-Zeit und der zunehmende Verlust der unternehmenspolitischen Handlungsspielräume im Zweiten Weltkrieg veranlassten auch das Hannoveraner Unternehmen zunehmend, sich mit dem System zu arrangieren und sich gleichzeitig auf die Nachkriegszeit vorzubereiten. Der Kapitalstock war wie bei vielen anderen deutschen Grossunternehmen bei Kriegsende erheblich vergrößert, doch eine Rückkehr zu internationaler Wettbewerbsfähigkeit fiel gerade in der hochinnovativen Gummibranche schwer. Investitionen im F & E Bereich führten erst Mitte der 50er Jahre zu einem Anschluss an die Technologie des Weltmarktführers Goodyear und einer zunehmenden Auseinandersetzung mit dem deutschen Konkurrenten Phoenix unter der Führung von Otto A. Friedrichs.

In den sechziger Jahren befand sich das deutsche Kautschukunternehmen in einer

veraenderten Wettbewerbssituation, die zu einem radikalen Strukturwandel der Branche fuehrte. Das zentrale Problem der Innovationsfaehigkeit stellte sich der Continental, als sie 1970 von Michelin nicht nur in der Groesse, sondern vor auch in der Technologie eindeutig abgehaengt wurde. Die Entwicklung des Stahl-Radial-Reifen hatte das an die technologische Fuehrung gewoehnte deutsche Grossunternehmen schlicht verpasst und in seiner Bedeutung unterschaezt. Der Autor analysiert die Unternehmensentwicklung im engeren Untersuchungszeitraum der letzten 25 Jahre auf drei Untersuchungsebenen: Internationales Wettbewerbsumfeld, Entwicklung der deutschen Gummibranche und unternehmensinterne Vorgaenge. Als rote Faeden durch die Geschichte bezeichnet Erker ueberzeugend die Wettbewerbsentwicklung neben der Innovationsfaehigkeit des Unternehmens. Die Uebernahme des Vorsitizes des Aufsichtsrates durch Alfred Herrhausen im Oktober 1970 bedeutet eine entscheidende Zaesur und markiert gleichzeitig den Beginn der langen Krise des Konzerns und der beeindruckenden Aufholjagd gegenueber Michelin. Das anhaltende Engagement Herrhausens, aber auch des damaligen Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bank, Hermann Joseph Abs, in seiner Funktion als Aufsichtsratsvorsitzender der Phoenix, fuehrten zu einer „bankendominierten Ordnungspolitik“ (87) der groessten Aktienpakethalter, die eine Fusion mehrerer deutscher Gummiunternehmen vorsah. Nach dem Scheitern der Krisenbewaeltigungsstrategie in Form einer Fusion mit Phoenix an dem Widerstand der Vorstaende der Unternehmen begann unter dem neuen Vorstandsvorsitzenden Carl Hahn 1973 eine Aera, in der die Continental versuchte, in einem umfangreichen Investitions- und Restrukturierungsprogramm aus eigener Kraft die verlorenen Marktpositionen zurueckzugewinnen. Diese Vorwaertsstrategie stand dabei in einer Kontinuitaet zu den Plaenen Herrhausens, der die Bemuehungen des neuen Vorstandes unterstuetzte. Hahns Krisenstrategie beinhaltete eine Modernisierung und Umorganisation der Fertigung, eine Kooperation mit Uniroyal im Bereich F & E sowie eine Umstrukturierung der Unternehmensbeteiligungen und Vertriebspolitik. Damit wurde zugleich der

Prozess einer Divisionalisierung eingeleitet, der man Ende der siebziger Jahre schliesslich naeher kam (102). Die anhaltende Krise auf dem Reifensektor fuehrten das Unternehmen jedoch Ende der siebziger Jahre immer wieder zu Ueberlegungen ueber eine Aufgabe des gesamten Geschaeftes in dieser Sparte. Eindrucksvoll werden bei den erneuten Verhandlungen um eine Fusion mit Phoenix die Erfolgspotentiale eines koordinierten Widerstandes von Betriebsraeten, Vorstand und Landespolitik deutlich, die schliesslich 1977 zum erneuten Scheitern der geplanten „Gummiehe“ fuehren.

Anhand der Auseinandersetzungen um die Durchsetzung des Mitbestimmungsgesetzes zwischen 1976 und 1979 wurden die Konfliktlinien zwischen Betriebsrat und Vorstand, aber zunehmend auch zwischen Aufsichtsrat und Vorstand sowie zwischen Betriebsrat und „radikalen“ Arbeitern deutlich. Die „industrial relations“ gestalteten sich nach der Durchsetzung der Paritaet im Aufsichtsrat und dem Abflauen der „wilden Streiks“ immer mehr konstruktiv und spielten sich ein. Die seit Mitte der siebziger Jahre bestimmenden Entwicklungen des Produktionsprozesses und die neuen Formen der Arbeitsorganisation wie Gruppenarbeit, Enthirarchisierung, neue Lohnbewertungskriterien und die Tarifaueinandersetzungen werden dabei von Erker als Teile eines sozialen Systems begriffen, das sich im Untersuchungszeitraum in einem entscheidenden Umbruch vom tayloristisch-fordistischen Modell“ zum „posttayloristisch-japanisch gepraeagten Konzept“ entwickelte (315). Es wird deutlich, dass hierbei Continental im Branchenvergleich ein Vorreiter war, obgleich es in Fragen der Unternehmenskultur immer ein konservatives und sehr deutsches Unternehmen blieb.

Mit der Uebernahme der Europa-Division von Uniroyal 1979, der Akquisition von Semperit 1985 und General Tire 1987, schaffte die Continental endgueltig den „Durchbruch zum internationalen und nun auch zunehmend globalen Konzern“ (166). Dies ist eine Entwicklung, die der Reifenproduzent damit mit vielen anderen deutschen Unternehmen nahezu gleichzeitig erfuhr. Diese Expansion durch Akquisition markierte gemeinsam mit der daneben durchgefuehrten Koopera-

tionsstrategie im Bereich des Know-How-Transfers die Unternehmenspolitik der 80er Jahre, der massive unternehmensinterne Implikationen folgten: Die Struktur des Unternehmens musste ebenso wie das Investitions- und Innovationsverhalten wesentlich stärker als bisher angenommen verändert werden. Dabei macht der Autor klar, dass in der wettbewerbsintensiven Kautschukbranche letztendlich die Märkte die konzernstrukturellen Veränderungen bestimmten, wie dies die betriebswirtschaftliche Theorie in verstärktem Masse heute auch annimmt. „Structure follows market“ urteilt Erker über die Organisationsgeschichte von Continental (212). Dabei bereitete die Integration der neuen Unternehmen dem Konzern ungeahnte Schwierigkeiten und erst die Berufung von Helmut Werner zum Vorstandsvorsitzenden im Januar 1982 brachte den „entscheidenden Schub zur Integration von Uniroyal“ (208).

Zunehmend machte sich in den 80er Jahren die spezifische Abhängigkeit als Zulieferer der Automobilindustrie bemerkbar und damit die Notwendigkeit, mit Systemlösungen die Reifen in eine Gesamtlösung zu integrieren. Eine Einordnung des Anteils des Reifenherstellers an der Reorganisation der Automobilproduktion und ihrer Zulieferbeziehungen, das wird hier deutlich, bleibt ein interessantes Forschungsdesiderat der bundesrepublikanischen Industriegeschichte. Erkers Arbeit gewährt einige aufschlussreiche Einblicke in diese Strukturen und industriellen Netzwerke. Mit neuen Systemen konnte Continental sich hier in partieller Kooperation mit dem Wettbewerber Michelin schließlich durchsetzen und so Mitte der 80er Jahre endgültig das „Radial-Syndrom“ überwinden und ein erhebliches eigenes innovatives F & E Potential aufbauen. Damit war der „tiefgreifende Wandel der Kautschukindustrie zur High-Tech-Branche“ vollzogen, der mit der zunehmenden „Komplexität des technologischen Produktes“ sowie „einer Revolution der Arbeitsmethoden“ und einer umfassenden Anwendung von EDV verbunden war (196).

In den 90er Jahren war die Entwicklung zunächst von der Auseinandersetzung mit dem Uebernahmeversuch durch Pirelli gepre-

egt, dessen Abwehr von 1990 bis 1993 dauerte und in deren Verlauf der Vorstandsvorsitzende Horst Urban in der Auseinandersetzung mit dem Nachfolger von Herrhausen im Aufsichtsratsvorsitz Ulrich Weiss entlassen wurde, dessen Abwehrstrategie, wie der Autor überzeugend nachweisen kann, Continental jedoch schließlich die Unabhängigkeit bewahrte. Gerade in den solche Verhandlungen schildernden Passagen ist die Studie fesselnd geschrieben, ohne eine kritisch-analytische Distanz zu verlieren. Dank Erkers Untersuchung erfahren wir mehr über die Ordnungspolitik der Deutschen Bank und ihr Verhalten als Grossaktionär. Hier ist das Buch eine wichtige Ergänzung zu der jüngst veröffentlichten Geschichte der Grossbank. Auch die Untersuchungsebenen werden im grossen und ganzen beibehalten. Allein eine Einordnung in die Gesamtbranche und partiell auch ein Hinweisen auf die Entwicklung der Hauptkonkurrenten im Vergleich hätte die Besonderheiten der Hannoveraner Entwicklung vielleicht noch etwas deutlicher werden lassen.

Überblickt man die Veränderungen und Entwicklungen des Konzerns „in the long run“ muss man den Prozessen der letzten Jahre ihre Besonderheit und subjektiv oft empfundene Einmaligkeit absprechen. Die Studie ist damit in vielerlei Hinsicht innovativ und ein 'Aufbruch zu neuen Paradigmen': Sie schreibt keine Erfolgsgeschichte sondern erklärt eine dynamische Entwicklung, vor deren Ergebnissen wir heute oftmals ratlos und überfordert stehen.

Bernhard Lorentz über Erker, Paul: *Wachsen im Wettbewerb. Eine Zeitgeschichte der Continental Aktiengesellschaft (1971-1996)*. Duesseldorf 1996, in: H-Soz-Kult 28.01.1998.