

1 Einleitung

Wirtschaftsunternehmen lassen sich nur ungern von der Öffentlichkeit an die Kette legen. Umgekehrt sollten sie auch nicht erwarten, dass die Öffentlichkeit sich von ihnen am Gängelband führen lässt.¹

Edward Bernays, 1928

Nichts mit „Krupp“ zu assoziieren, war im 20. Jahrhundert unmöglich. Als Be- und Kennzeichnung für das Unternehmen und/oder die Familie war „Krupp“ Legende, Faszinosum und Reizwort zugleich. Praktisch jeder, der im 20. Jahrhundert zu urteilen pflegte über die deutsche Wirtschaft, aber auch die deutsche Politik und die deutsche Gesellschaft, hatte auch eine Meinung zu „Krupp“. Fortwährend wurde „Krupp“ im öffentlichen Raum zum Thema gemacht, stetig brachten Journalisten ihre Berichte und Wissenschaftler und Politiker ihre Ansichten vor. Das war nicht nur, aber auch das Ergebnis einer von „Krupp“ betriebenen Selbsthistorisierung und Geschichtsvermarktung. Anlass der Berichterstattung waren zuvorderst repräsentative Politreffen, die Besuche von Königen und Kaisern und hochrangigen Staatsoberhäuptern sowie Politikern auf dem Hügel in Essen.² In wirtschaftlicher Hinsicht blieb die Berichterstattung aber unzureichend. Denn an der Veröffentlichung von Berichten zum Status quo des Unternehmens oder gar der Darstellung etwaiger Zukunftsstrategien hatte „Krupp“ keinerlei Interesse. Auch war die Berichterstattung über die repräsentativen Politreffen nur möglich, weil „Krupp“ es erlaubte, dass die Pressevertreter informierten und die Journalisten dazu auf den Hügel in Essen oder, was deutlich seltener vorkam, auf den Schießplatz in Meppen einluden. Das aber, was Wirtschafts- und Unternehmenshistoriker die „ökonomische Logik“³ eines Unternehmens zu nennen pflegen, blieb der zeitgenössischen Öffentlichkeit unbekannt.⁴

1 Zit. *Bernays*, S. 64.

2 Vgl. ausf. *Derix*. Eine retrospektive Aufzählung bei *B. Lohmann*, Art. Krupp und die Großen der Welt, in: *NRZ*, 19.11.2001.

3 Analytisch zielt die „ökonomische Logik“ eines Unternehmens auf die Veränderung des Unternehmens als Wirtschaftssubjekt im Wirtschaftssystem ab. Die wesentlichen Fragen hier sind: Wie entwickelt sich das Unternehmen und seine Liquidität, woher kommt das Kapital, wie wird es eingesetzt, womit werden Gewinne erwirtschaftet, wie wird diversifiziert und der Eintritt in Märkte gewagt, wie wird das Unternehmen geführt und organisiert (Governance) usw.? Dazu *Pierenkemper*, *Sechs Thesen*, S. 158–166; für eine methodische Einführung s. *Berghoff*, *Unternehmensgeschichte*.

4 Einen Überblick zur ökonomischen Logik des Unternehmens im 20. Jahrhundert liefert insbes. der von *L. Gall* 2002 hg. Band „Krupp im 20. Jahrhundert“, mit den Beiträgen von *K. Tenfelde*, *T. Pierenkemper*, *W. Abelshauser* u. *L. Gall*.

Ausgesprochen detailreich wurde dagegen über die Krupp-Geschichte berichtet. Es war typisch für Berichterstattung, dass die Darstellungen der Repräsentationsaktivitäten von „Krupp“ in eine weit zurückreichende historische Fortschritts-erzählung eingefügt wurden. Auf diese Weise wirkte die Berichterstattung zwar umfassend, aktuell war sie aber gerade nicht. Das wurzelte in den frei verfügbaren Informationen. Die Grundlage für die Darlegungen der Journalisten bildete ein ausgreifendes Schrifttum über die Entwicklung von „Krupp“. Die Wirkung war so paradox wie eingängig. Die Berichte in der Presse thematisierten aktuelle Repräsentationsmaßnahmen, waren eingefasst in ein historisches Fortschrittsnarrativ und ließen dabei die ökonomische Logik des Unternehmens schlechterdings aus. Im 20. Jahrhundert wusste die Gesellschaft über *die Geschichte* von „Krupp“ immer mehr als über dessen Gegenwart.

Bis in die zweite Hälfte der 1960er Jahre gelang es „Krupp“, die gegenwarts-aktuelle Berichterstattung zu konterkarieren. Obwohl das Unternehmen zwischen 1903 und 1943 als Aktiengesellschaft firmierte, blieben Dividenden, Rückstellungen und Investitionsvolumina geheim.⁵ „Krupp“ veröffentlichte keine Bilanzen oder Geschäftsberichte, machte keine Angaben über die Entnahmen des Eigentümers, erteilte keine Auskünfte über die Entwicklung der Liquidität, informierte auch nicht über die Erfolgsrechnung im Krupp-spezifischen Mix aus Rüstungsproduktion und ziviler Fertigung, gab keine Detailauskunft über in Aussicht genommene neue Werksanlagen, größere Aufträge oder gab bereitwillig Auskunft über die bearbeiteten Märkte im In- und Ausland. Die zugeknöpfte Haltung des Unternehmens bezog sich zudem nicht nur auf eine allgemeine und breite Öffentlichkeit, sondern galt auch für die Expertenöffentlichkeit. Sogar Hermann Josef Abs,⁶ immerhin einer der wohl am besten vernetzten Bankiers der frühen Bundesrepublik, verfügte kaum über belastbare Informationen. Auf seine Anfrage teilte Krupp-Finanzdirektor

5 Wenn Krupp bekannt gab, etwa 1917, 10 % Dividende auszuschütten, und K. Tenfelde konstatiert, andere Unternehmen hätten die doppelte oder gar dreifache Ausschüttung realisiert, dann impliziert das eine Vergleichbarkeit, die de facto nicht möglich war. Ob Krupp 5, 10 oder 30 % Dividende „öffentlich bekannt gab“ war nachrangig, denn die Erfolgsrechnung wurde nicht geteilt oder transparent gemacht. „Bekanntgaben“ waren in erster Linie „politische Dividenden“ und so war auch ihre Meldung eine politische Tat. Das galt auch für die Schaffung von C- und D-Aktien, sog. Mitarbeiteraktien, während der Zwischenkriegszeit, über die ohnehin nicht ein Aufsichtsrat, sondern ein kleiner „Ausschuss“ entschied. *Tenfelde, Krieg und Krisen*, S. 54f. u. 122–126; *Pierenkemper, Von Krise zu Krise*, S. 212.

6 Hermann Josef Abs zeigte v. a. seit Mitte der 1950er Jahre und als zentrale Figur bei der Deutschen Bank ein starkes Interesse an Krupp, nicht zuletzt, weil die Deutsche Bank große Projekte von Krupp begleitete. Abs befeuerte die öffentlich gemachte Liquiditätskrise von Krupp in der zweiten Hälfte der 1960er Jahre maßgeblich und drang auf einen Umbau des Unternehmens; 1967 stand er schließlich selbst an der Spitze des Krupp aufgezwungenen Verwaltungsrats. S. *Gall, Abs*.

Johannes Schröder⁷ lapidar mit: „Die Firma Krupp als Einzelfirma veröffentlicht bekanntlich keine Bilanzen und versendet auch keine Geschäftsberichte“. Abs erhielt von Schröders Büro dann zwar ein Informationsbündel mit einem Begleitschreiben, in dem Schröder seine Erwartung zum Ausdruck brachte, dass die dort aufgeführten Informationen wohl auf Abs Interesse stoßen würden.⁸ Das taten sie aber nicht. Denn die Zusammenstellung, die Schröders Büro geschickt hatte, legte die lange Geschichte von Krupp als Familienunternehmen dar, aber Gewinne, Liquiditätsziffern oder aussagekräftige Angaben zu Produktion und Verkauf fehlten. Insofern die Deutsche Bank zu der Zeit die wesentliche, d. h. auch kreditgebende, Bank für Krupp war, konnte Abs damit kaum zufrieden sein. Abs aber war, genauso wie andere Interessierte aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, gezwungen, Pressematerial und veröffentlichte Krupp-Geschichten zu konsultieren, um sich ein Bild zu verschaffen von „Krupp“. Erst Ende der 1960er Jahre, mit der neu gegründeten Stiftung als Eigentümerin des Unternehmens, akzeptierte „Krupp“ die Publizitätspflicht und gab bekannt, sich nunmehr „nach aktienrechtlichen Vorschriften“ richten zu wollen. Und erst ab diesem Moment war es für die Presse (und auch Bankiers) möglich, die Entwicklung des Unternehmens zur Kenntnis zu nehmen und tagesaktuell zu bewerten.⁹

Dass Krupp die ökonomische Logik derart lange vor der Öffentlichkeit verbergen konnte, bedeutet nicht, dass Forderungen nach einem Mehr an Transparenz nicht erhoben oder artikuliert wurden. Tatsächlich wurde bereits vor der Gründung des Kaiserreichs erheblicher Publizitätsdruck auf Krupp ausgeübt. Seit der Mitte des 19. Jahrhunderts stand das Unternehmen regelmäßig im Zentrum des öffentlichen Interesses, zunächst wegen seines Tiegelstahlgusses, dann in zunehmender Weise wegen seiner Rüstungsproduktion. Rüstungsmärkte galten schon zu der Zeit als Spezialmärkte.¹⁰ Auftraggeber und Abnehmer waren in aller Regel Staaten. Entsprechend waren Rüstungsmärkte strukturell weder von Freiheit noch von vollständiger Konkurrenz geprägt. Im deutschen Fall war die Rüstungsfinanzierung seit der Gründung des Kaiserreichs eine zumindest teilöffentliche Angelegenheit, schließlich waren insbesondere die Flottenvorlagen an das Placet des Reichstags gebunden. Es kann daher kaum verwundern, dass schon im Kaiserreich lautstark

7 Johannes Schröder war zwischen 1954 und 1962 Finanzdirektor von Krupp.

8 Schröder an Abs, 25.3.1955, Historisches Archiv der Deutschen Bank, Frankfurt a. M. (HADB), V01/2101. Dies ist umso bemerkenswerter, als Abs just zu der Zeit die Finanzierung des Rourkela-Projektes begleitete und die Deutsche Bank an der Realisierung des Mammutprojektes maßgeblich beteiligt war. *Tetzlaff*, S. 200 f.

9 Zit., Pressemitteilung, 25.1.1968, Historisches Archiv Krupp, Essen (HAKrupp), Werksarchiv (WA) 63/54.

10 Ausf. *van de Kerkhof*, *Waffen und Sicherheit*, S. 87–104 u. 144; grdl. *Geyer*, S. 9–23.

auf eine weitergehende Publizität des Unternehmens gedrungen wurde, besonders da Krupp in einzelnen Segmenten des Rüstungsmarktes als Monopolist galt. Das Unternehmen aber lehnte jedwede Offenlegung seiner Kennziffern ab. Und „Krupp“ zur Publizität zu zwingen, das gelang während des Kaiserreichs nicht, auch nicht in der Weimarer Republik, während des Nationalsozialismus oder in der jungen Bundesrepublik.¹¹

Die Bekanntheit von „Krupp“ und die zugeknöpfte Haltung der Unternehmensleitung sorgten für ein großes Interesse bei den Berichterstattern und erzeugten eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit.¹² Immer wieder kulminierte das in Affären, von denen nicht wenige zu Skandalen hochgeschrieben wurden. Die einschlägigen wurden von der historischen Forschung durchaus beachtet. Besonders der Capri-Skandal (1902),¹³ die Kornwalzer-Affäre (1913)¹⁴ und auch die Enthüllungen Wilhelm Muehlons (1917)¹⁵ wurden von der Forschung untersucht. Eine Veränderung des normativen Wertehorizonts bei der Einordnung von Homosexualität, Korruption und Kriegsursachen ließ sich dabei anhand der Skandale herausarbeiten, weil das Unternehmen der Öffentlichkeit nicht nur bekannt war, sondern weil auch in der Kneipe – und damit von der Bevölkerung – über Krupp diskutiert wurde.¹⁶ Vom Einfluss des Unternehmens auf die öffentliche Meinungsbildung wurde dabei jedoch abstrahiert. Einigermaßen stereotyp wurde die Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens im 20. Jahrhundert auf eine mächtige, aber nicht weiter spezifizierte Propagandaarbeit reduziert. Auch wurden die Skandale nicht in einen Zusammenhang gebracht. Dabei eint sie eine bemerkenswerte Facette. Bis auf den ersten, die Capri-Affäre von 1902, wurden die zum Skandal hochgeschriebenen

11 Zur Forderung nach mehr „Transparenz“ wurde in der PR-Abteilung noch 1964 die Formel für die Außenkommunikation ausgegeben: „Dazu läßt sich sagen, daß schon die Hälfte des Unternehmens, die in der Rechtsform von Aktiengesellschaften betrieben wird, durch die Veröffentlichung von Bilanzen und Geschäftsberichten ohne Einschränkung der Öffentlichkeit zugänglich ist.“ Zit. Herzog an Zedtwitz-Arnim, betr. Bemerkungen zur Rede des Herrn [Alfried Krupp] von Bohlen [und Halbach] anlässlich der Jubilarfeier; 26. 3. 1964, HAKrupp, WA 119/v542.

12 Allerdings hatte Krupp sicherlich kein Monopol auf „Geheimhaltung“, das gilt ebenso für andere Unternehmen wie auch für die Rüstungspolitik, bes. des preußischen Kriegsministeriums. Der Unterschied bestand darin, dass die Forderung nach Publizität bei einem Unternehmen öffentlich sehr viel einfacher zu platzieren war als beim Staat. *Stein*, S. 21.

13 *Wolbring*, Krupp und die Öffentlichkeit, S. 309–319; *Bösch*, Öffentliche Geheimnisse, S. 97–117; *Winzen*, S. 415–450; *Richter*, S. 157–178.

14 *Bösch*, Öffentliche Geheimnisse, S. 447–467; *ders.*, „Kornwalzer“, S. 337–379, *Rothfuss*, S. 260–277.

15 *Zdenek*, S. 133–162; *Benz*, „Fall Muehlon“, S. 343–365; *ders.*, Entstehung (Dokumentation), S. 199–212; *Muehlon*, Verheerung Europas.

16 *Bösch*, Zeitungsberichte.

Informationen durchgestochen von Personen, die aus dem Konzerninnersten stammten: Die Information über die Telegramme brisanten Inhalts, die die Kornwalzer-Affäre auslöste, wurden 1912 von einem nur kurz zuvor entlassenen Mitarbeiter des Berliner Krupp-Büros weitergegeben, das zur sog. Fühlungnahme nicht nur, aber auch auf die Bestechung von Ministerialbeamten setzte. Im Fall Muehlon war es das für einen kleinen politischen Kreis bestimmte Memorandum des vormaligen und dann zum Pazifisten bekehrten Krupp-Direktors, das für Wirbel sorgte und nur mithilfe der im Krieg geltenden Zensur einigermaßen unter dem Deckel gehalten werden konnte.¹⁷ Auch kleinere Affären, die vermeintliche Aktienbeteiligung des Kaisers, Kredite und Bürgschaften der Regierung und Liquiditätsengpässe, waren, wenn denn über sie berichtet wurde, erst mithilfe durchgestochener Informationen öffentlich geworden. Das spricht nicht gerade für eine Übermacht der Krupp'schen Pressearbeit, sondern erhärtet vielmehr die Beobachtung, dass die Gegenwartperformanz ganz gezielt aus der Öffentlichkeit herausgehalten wurde und, wenn dann Mosaik, die Aufschluss über das Geschäftsgebaren geben konnten, durchdrangen, dann war die Wirkung deshalb wuchtig, weil die berichtenden Journalisten die Bruchstücke aufgriffen, sie aus Mangel an weitergehenden Informationen aber nicht einordnen konnten, sondern ausschreiben mussten. Zum Skandalon wurden die Affären also nicht allein, weil Krupp über großen Rückhalt in der jeweiligen Regierung verfügte und als ‚Waffenschmiede‘ der deutschen Gesellschaft ein Begriff war. Wesentlich war vielmehr, dass ein breit verankertes und vitales Wissen über Krupp existierte, das mit dem durch die Skandale aufgedeckten und gegenwärtigen Geschäftsgebaren des Unternehmens konfligierte.¹⁸

Nun wäre es allerdings ein großer Irrtum anzunehmen, dass die ‚Masse‘ durchgehend das Zielpublikum der Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens war und es um profane Werbemaßnahmen ging. Der Rüstungsmarkt war kein die Allgemeinheit betreffender Konsumgütermarkt und auch die zivilen Produkte des Unternehmens waren kaum geeignet das Konsumbedürfnis der Bevölkerung zu wecken. Keineswegs adressierte das Unternehmen jeden, sondern die Werbemaßnahmen sprachen die Abnehmerkreise gezielt an und die Repräsentationsmaßnahmen durch den Eigentümer richteten sich zuvorderst an die staatlichen Auf-

17 Wir würden derartige Akteure heute wohl als Whistleblower bezeichnen. Mit Einschränkung lässt sich auch Erik Reger, eigtl. Hermann Dannenberger, zu diesen Aufdeckern zählen, ebenso Johannes Schröder, der lange Finanzdirektor bei Krupp gewesen war. S. ausf. Kap. 2.6 u. Kap. 4.2.

18 Das war bei dem Montankonzern von Carl Ferdinand von Stumm-Halberg z. B. ganz anders. Das Unternehmen war schon in der Kaiserzeit ebenfalls aktiver Rüstungsproduzent, stand aber nicht annähernd so sehr in der Öffentlichkeit wie Krupp. *Wolbring*, Krupp und die Öffentlichkeit, S. 283, 286–288, 295.

traggeber.¹⁹ Bis zur Jahrhundertwende setzte „Krupp“ ganz auf Repräsentation. Nach dem Tod von Friedrich Alfred Krupp,²⁰ 1902, aber entschied das Management, dass die für das Unternehmen so wichtigen Abnehmerkreise nun anders erreicht werden mussten, fehlte „Krupp“ doch mit einem Mal die repräsentative Eigentümerfigur. Als Notbehelf griff das Management auf die selbthistorisierte Geschichte zurück und setzte damit eine Aushandlung über die gesellschaftliche Bedeutung von „Krupp“ in Gang, die Jahrzehnte andauern sollte. „Krupp“ reagierte damit ausgesprochen aktiv, zunächst aber richtete sich diese, die Repräsentation ersetzende selbthistorisierte Rückschau, mehr an eine Experten- denn an eine allgemeine Öffentlichkeit.²¹

Insofern lässt sich an den massenmedialen Auseinandersetzungen mit „Krupp“ sicherlich der Werte- und Normenwandel der Gesellschaft herausarbeiten. Eingordnet als ‚Nationalunternehmen‘ dürfte dies sogar eine ausgesprochen belastbare Perspektive sein. Allerdings sagt der Blickwinkel von der ‚Masse‘ auf den jeweiligen Skandal nur sehr wenig über die sich entwickelnde Selbstreflexion im Unternehmen aus. „Krupp“ als Kristallisationspunkt zu begreifen, um den gesellschaftlichen Wertewandel zu problematisieren, kann daher nur die eine Seite der Medaille sein. Die andere Seite ist, danach zu fragen, wie und von wem die öffentliche Aushandlung von und aus dem Unternehmen heraus identifiziert, bewertet und dann mittels der selbthistorisierten Krupp-Geschichte beeinflusst wurde. Denn obwohl 1906, mit der Einheirat von Gustav Krupp von Bohlen und Halbach, eine neue Repräsentationsfigur der Familie Krupp eingeführt wurde, wurde die öffentlichkeitswirksame Präsentation der eigenen und selbthistorisierten Geschichte fortgeführt. Auch nach dem Tod von Friedrich Alfred Krupp und in Form der

19 Begreift man „öffentliche Meinung“ als Prozess selektiver Kommunikation, der sich nach Akteursgruppen in Sprecher, Vermittler und Publikum differenzieren lässt, dann konzentrierte sich die Geschichtspolitik des Unternehmens als Sprecher lange, bis etwa in die Mitte der 1950er Jahre, auf die Vermittler. Die publikumsbezogene Kommunikation wurde bis dahin von den Vermittlern übernommen. Vgl. *Neidhardt*, S. 26. Für die hier gewählte Betrachtung ist es zudem wesentlich, auch die Rezensenten der betr. Publikationen zu den Vermittlern zu zählen. S. dazu *Pfetsch u. a.*

20 Friedrich Alfred Krupp (1854–1902) war der Sohn von Alfred und Bertha (geb. Eichhoff) Krupp. Ab 1882 besaß er Prokura. Nach dem Tod von Alfred Krupp, 1887, übernahm Friedrich Alfred Krupp die Unternehmensleitung. S. *Epkenhans u. Stremmel*.

21 Grdl. zum Begriff der Öffentlichkeit weiterhin: *Noelle-Neumann*, v. a. S. Xif. u. 91. Noelle-Neumann definierte „Öffentlichkeit“ und „öffentliche Meinung“ nicht als Akteur, sondern als Sphäre. Zur spezifischen „Teilöffentlichkeit“, die man auch als „Expertenöffentlichkeit“ bezeichnen könnte, s. *Requate*, Medien und Öffentlichkeit, v. a. S. 5–15; einen knappen Vergleich versch. Öffentlichkeitstheorien bei *Benhabib*; ausf. *Hodenberg*, S. 35–86. Der Begriff Experte wird hier nicht analytisch verwendet, sondern zur Unterscheidung der Zielpublika eingesetzt, um zu zeigen, an welche Gesellschaftsgruppen sich die Geschichtspolitik richtete. Vgl. *Raphael*, Expertenkulturen, S. 181–184.

Aktiengesellschaft blieb das Unternehmen das Buch mit den sieben Siegeln. „Krupp“ verweigerte sich auch weiterhin einer transparenten und aktuellen Berichterstattung; die Aushandlung über „Krupp“ nahm nicht ab, sondern sie verstetigte sich. Und zu einem nicht unwesentlichen Teil war „Krupp“ selbst, und zwar eifrig, an dieser Aushandlung beteiligt. Bei Krupp reflektierten die Akteure die eigene Unternehmer- und Unternehmensgeschichte und unterbreiteten der Öffentlichkeit sehr erfolgreich eigene historisierte Deutungsangebote. Krupp reagierte nach 1902 auf Interesse und Kritik also keineswegs mit Vergegenwärtigung oder Erklärung, sondern mit Geschichtspolitik.

Geschichtspolitik

Die Geschichtspolitik von Unternehmen zu untersuchen, ist in der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte nicht gerade en vogue.²² Überhaupt ist der Einsatz temporal zergliederter Strategiebegriffe in der Ökonomie nur wenig verbreitet.²³ Das wurzelt in dem fachspezifischen Zeitverständnis. Die Herausforderungen, die ein Unternehmen zu bewältigen hat, werden stark auf die Gegenwart oder, in der wirtschaftshistorischen Sicht, auf die vergangene Gegenwart verengt. Mit den Herausforderungen, tagtäglichem Risiko und wiederkehrender Unsicherheit,²⁴ sind Unternehmen konfrontiert, und das permanent. Unternehmerische Lösungsstrategien für diese Herausforderungen sind höchst singulär und machen Erfolge wie Misserfolge in der Retrospektive erklärbar. Entscheidungen, die unter den Bedingungen von Risiko und Unsicherheit und in Verbindung mit der Bewertung der umgebenden Umwelt (etwa: Markt- und Absatzverhältnisse, Kapitaleinsatz und -beschaffung, Konkurrenten usw.) getroffen werden, bündeln sich zur ‚ökonomischen Logik‘ eines Unternehmens. Die vergangene Gegenwart bildet deshalb die grundlegende und auch erste Betrachtungsebene unternehmenshistorischen Arbeitens.

22 „[B]lind für jeden Verweischarakter und alle Zeichenhaftigkeit, sind ihr [der Wirtschafts- und Sozialgeschichte, d. Vf.] ikonographische, semiotische, hermeneutische und linguistische Zugangsmöglichkeiten verschlossen.“, so *Gries u. a.*, S. 4–6, Zit. S. 6. Das ist in dieser Schärfe wohl nicht mehr zu halten: s. etwa *Foster u. a.*, *Mordhorst u. Schwarzkopf*.

23 Das ändert sich aktuell, v. a. zur Zukunftsorientierung sind aus den Forschungen, die im Rahmen des SFB 1859 Experience & Expectation vorgenommen werden, wesentliche Impulse für die wirtschaftshistorischen Perspektive zu erwarten. s. für erste Ergebnisse *Jakob u. a.*; zum Begriff Erwartung s. grdl. *Beckert*, S. 509.

24 Grdl. *Siegenthaler*.

Aus dieser Sicht auf die vergangene Gegenwart ist es erst einmal schwierig, das insbesondere in der Ideengeschichte weiter entwickelte Wechselverhältnis von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu operationalisieren. Dass Unternehmer und Unternehmen danach strebten, ihre Vergangenheit, sofern sie denn als Erfolg zu bewerten war, in ihre Gegenwart zu überführen, um Vertrauen zu stiften oder Entscheidungen zu legitimieren, ist zwar bekannt und auch wiederholt konstatiert. Derartiges Handeln wird aber in aller Regel als unternehmenskulturelles „Blattwerk“²⁵ angesehen und für die ökonomische Logik als nur wenig entscheidend bewertet.²⁶ Auch der Ansatz der aus der Transaktionskostenökonomie stammenden ‚Pfadabhängigkeiten‘ konturiert letztlich ein Konzept,²⁷ das dazu dient, unternehmerische Fehlentscheidungen aus dem Festhalten an Traditionen analytisch abzubilden. Immerhin scheint die Bedeutung der Vergangenheit für die Unternehmen in diesem Konzept durch; sie wird aber entweder als subjektiver und vergegenwärtigter Erfahrungsraum eines Unternehmers oder als unternehmensspezifisches Korsett aus Tradition(en), und damit als einschnürend und innovationshemmend für die Entwicklung des Unternehmens, bewertet. Der Umstand aber, dass die selbst reflektierte und vergegenwärtigte Vergangenheit eine Relevanz für die Gegenwarts- und Zukunftsperspektivierung von Unternehmen haben könnte, die Vergangenheit also für Gegenwart und Zukunft und mitunter gezielt mit Bedeutung befrachtet wird, ist kaum weitergehend erforscht. Das hat einen sehr überzeugenden Grund: Der Blick auf die Geschichtspolitik bedeutet, die ökonomische Logik, die unternehmensspezifische vergangene Gegenwart also, mit ihrer Bewältigung von Risiko und Unsicherheit, zugunsten der Verzahnung von vergangenen und in die zeitgenössische Gegenwart hineinragenden „Zeitbögen“²⁸ zu verdecken. Obgleich dies für das engere unternehmenshistorische Erkenntnisinteresse hinderlich ist, soll die temporale Perspektivierung – gefasst über die Geschichtspolitik – hier zum analytischen Primärinteresse erhoben werden.

Das ist eine anspruchsvolle Zielsetzung. Das gilt weniger für die notwendige und aufwendige Kärnerarbeit, die Hebung und Auswertung des Akten- und Quellenmaterials, als vielmehr für die Präsentation der Ergebnisse. Denn wirkliche

25 Zit. *Borscheid*, S. 6.

26 *Gregor*, S. 84.

27 Dazu einführend: *Berghoff*, Transaktionskosten, S. 174.

28 Nach Anselm Doering-Manteuffel handelt es sich bei dem heuristischen Instrument der Zeitbögen um „[s]trukturelle Grundmuster und ideelle Ordnungsentwürfe, die das Handeln in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft transnational formatieren, [Zeitbögen] bilden sich allmählich, anfangs ganz unauffällig heraus und bleiben, wenn sie Dominanz gewonnen haben, für einige Jahrzehnte gültig. [...] Diese Zeitbögen ermöglichen die sinnhafte Verbindung zwischen Ereignissen und Basisprozessen“; Zit. *Doering-Manteuffel*, Geschichte in den Zeitbögen des 20. Jahrhunderts, S. 34f.

Aussage- und Interpretationskraft gewinnt der Zugriff erst, wenn es gelingt, die doppelte Geschichte, den impulsgebenden und höchst gegenwärtigen Ereigniszusammenhang *und* die Vergegenwärtigung der Vergangenheit als Deutungshandlung in ihrem Zusammenwirken darzustellen *und* mit einem in die Zukunft weisenden Anspruch zu verbinden. Das, ‚was ist‘ und das in eindeutiger Beziehung zur zeitgenössischen ökonomischen Logik steht, muss mit dem zielsetzenden ‚was soll vergegenwärtigt werden‘ und damit dem ‚wie‘ einer vergegenwärtigten und selbshistorisierten Geschichte in Beziehung gesetzt werden.²⁹ Nur so lässt sich plausibilisieren, dass das geschichtspolitische Handeln für das Unternehmen eine prospektive Bedeutung besaß.

„Geschichtspolitik“ wird nicht selten polemisch und als feuilletonistischer Kampfbegriff eingesetzt.³⁰ Hinter dem populären Einsatz des Begriffs verbirgt sich indes aber auch einiges Potenzial, zielt er doch analytisch auf die Indienstnahme von Geschichte durch Handeln ab.³¹ Seit einigen Jahren floriert die Untersuchung von Geschichtspolitik daher auch als Forschungsfeld in der Geschichtswissenschaft.³² Insgesamt betrachtet, lassen sich die bisher erschienenen Studien weder einer kultur- noch einer gesellschafts-, politik- oder anderen gängigen historischen Perspektive eindeutig zuordnen.³³ Begrenzt wird das Feld bisher weniger paradigmatisch, als vielmehr von den Betrachtungsgegenständen her – und das klar: Geschichtspolitisches Handeln wird in aller Regel auf politische Akteure und politische

29 Im Vordergrund stehen im Folgenden die „lineare Zeit“ der Geschichte und die „zyklische Zeit“ und damit das Verhältnis von Beobachtung erster Ordnung („was“) und zweiter Ordnung („wie“). Eher ausgespart ist die sog. periodische Zeit, die vorwiegend über Jahrestage o. ä. zu greifen wäre. Das gilt auch für die Jubiläumsfeiern 1912 und 1961, die im Rahmen der Untersuchung thematisiert und dabei linear sowie zyklisch interpretiert werden; dazu *A. Assmann*, S. 309.

30 *Winkler*; *Hitlers Schatten*, S. 263; wissenschaftsgeschichtliche Entwicklung bei *Schmid*. Die Einführung als „Kampfbegriff“ verortet Harald Schmid in die 1970er und 1980er Jahre. Die Bedeutung von „Geschichte“ ist dabei aber nicht strittig. Dazu *Bieber*; S. 113.

31 „Denn geschichtliche Zeit, wenn der Begriff einen eigenen Sinn hat, ist an soziale und politische Handlungseinheiten gebunden, an konkrete handelnde und leitende Menschen, an ihre Institutionen und Organisationen.“ *Zit. Koselleck*, *Vergangene Zukunft*, S. 10.

32 (Auswahl): *François u. a.*, v. a. Beitrag *François*, S. 541–558; zeitlich ausgreifender *Heinrich u. Fröhlich*, darin v. a. *Spoerer*; *Unternehmen*, S. 111–119; mit klarem Fokus auf die Rezeption politischer Ereignisse *Winkler*; *Deutungsmacht*, S. 11. Mit Blick auf den 17.6.1953 einschlägig *Wolfrum*; s. auch *Clark*; zusammenfassend *Troebst*. Kritisch zur Konzeption, sie schmecke nach „Neomarxismus“, *Bauer*; S. 182. Eine Kausalsatzung von zweckendeutiger Geschichtspolitik und einer willfährigen Aufnahme durch Gesellschaft und Öffentlichkeit wird hier nicht angenommen. Auch in den Politikwissenschaften findet das Konzept breite Anwendung. S. dazu *Becker*; zu den Unternehmen im Umgang mit der NS-Zeit s. *Brünger*; *Geschichte und Gewinn*, S. 32–35.

33 S. *Kocka*, S. 471; s. auch *Becker*; S. 33.

Zwecksetzungen bezogen. Hinweise auf die „Vergangenheitsbewirtschaftung“³⁴ von Unternehmen werden zwar hier und dort angebracht, und damit ein geschichtspolitisches Handeln in der Wirtschaft zumindest angedeutet. Bisher aber wurde die etwaige Spezifik von geschichtspolitischem Handeln durch Unternehmen nicht weiterverfolgt.³⁵ Das ist zu bedauern. „Wie die Schwerkraft das Licht, so beugt die Macht die Zeit“,³⁶ so Christopher Clark. Er unterstrich damit, dass geschichtspolitisches Handeln ein bewusstes Streben nach Geltung zum Ausdruck bringt und dabei auf der selbstreflexiven Konstruktionsleistung der Akteure aufsetzt. Und das war sicherlich nicht die exklusive Angelegenheit politischer Akteure. Die Forschungen der letzten Jahre zu Unternehmen, Ministerien, Gewerkschaften, Gerichten, Forschungsinstituten, Universitäten und unzähligen anderen größeren Organisationen haben vielmehr gezeigt, dass auch diese Akteure die eigene Geschichte reflektierten und sie darüber hinaus für die Kommunikation mit ihrer Umwelt einsetzten.³⁷ Wenn es also zutrifft, dass die Geschichtswissenschaft sich zunehmend zur „Gedächtniswissenschaft“ entwickelt,³⁸ dann stellt sich die Frage, wie das ökonomisch Vergangene erinnert und als Geschichte öffentlich gemacht wurde, umso mehr. Denn auch jene nicht in erster Linie politischen Kollektivakteure agierten hochgradig geschichtsbewusst, wenn sie etwa ihre Gründung feierten, einen besonderen Unternehmensgeist herausstellten oder spezifische und eigene Traditionen reklamierten. Bekanntermaßen suchten auch Unternehmen mithilfe von sinnstiftender Textarbeit an der Formung des öffentlichen und erin-

34 „[U]nter ‚Vergangenheitsbewirtschaftung‘ kann man die Transformation von vorhandenen Ressourcen, welche in der Gegenwart aus der Vergangenheit in Form von Ideen, Relikten, Erzählungen etc. verfügbar sind, in Güter mit höherem Geldwert verstehen.“ Zit. *Kühberger*, S. 14.

35 Das gilt auch für den Versuch, die westdeutschen Industriellen über eine „kollektive Identität“ und in ihrem Umgang mit der Vergangenheit im Nationalsozialismus zu analysieren, wie etwa den von J.S. Wiesen. Die Unterschiede verschwinden dabei hinter der allgemeinen politischen Herausforderung nach 1945, sodass die Fragen, wie die Industriellen mit ihrer Vergangenheit arbeiteten, wie sie das ‚neue Image‘ konstituierten, nur unvollständig beantwortet werden können, zumal das Argument, man habe dieselbe „Erfahrung“ während der NS-Zeit gemacht, m. E. nicht greifen kann. Die Industriellen, die alten, die weiterhin tätig waren, und die neuen, die 1942/43 aus der zweiten Reihe in die erste Reihe gedrängt waren, teilten keineswegs dieselben Erfahrungen. S. *Wiesen*, *Challenge*, hier v. a. S. 2–16.

36 Zit. *Clark*, S. 9.

37 Wie in der Wirtschaftsgeschichte gibt es auch in diesen Forschungsfeldern kritische und methodische Auseinandersetzungen mit den etwaigen Folgen der anhängigen Auftragschwemmen. Dazu *Hachtmann*, *Interessengeleitete Wissenschaftsgeschichte?*; für die Unternehmensgeschichte s. *Schanetzky*, *Gold Rush*.

38 *Nolte*, *Öffentliche Geschichte*, S. 142.

nernten Geschichtsbilds teilzuhaben.³⁹ Und damit standen sie nicht nur im Bewusstsein, eine Geschichte zu haben. Sie kommunizierten damit zugleich ihren Geltungsanspruch und intendierten, Macht über die eigene und öffentlich erinnerte Geschichte auszuüben.

Selbstreflexive Geschichte(n)

In einem merkwürdigen Gegensatz dazu wird Unternehmern jedoch und keineswegs selten eine regelrechte Geschichtsablehnung und Geschichtsverweigerung unterstellt, so prägend ist die Annahme vom unternehmerischen Streben nach Innovation und Zukunftsgestaltung. Dazu passt das bekannte und 1916 von Henry Ford während eines Interviews formulierte „history is bunk“ – aber nur auf den ersten Blick. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, für Unfug hielt Ford die Geschichte keineswegs. Nur wenige Jahre, nachdem er diesen berühmten Ausspruch getan hatte, begann Ford mit der Sammlung von historischen Dokumenten und der Einrichtung eines Archivs. 1922 veröffentlichte er sogar eine Autobiografie.⁴⁰ Für Ford war das Empfinden einer persönlichen Zeitenwende ausschlaggebend. 1919 hatte er die Leitung des Unternehmens an seinen Sohn abgegeben. Mit diesem Abschluss seiner aktiven Unternehmerschaft maß er der Geschichte und insbesondere seiner eigenen Lebensleistung mehr Bedeutung zu. Ford veränderte damit die Perspektive auf die von ihm erlebte Vergangenheit, er reflektierte und er vergegenwärtigte sie, und das nicht nur für sich selbst oder sein familiäres Umfeld, sondern in Form einer stringenten Geschichte und für eine breite und interessierte Öffentlichkeit.⁴¹

Dieser Versuch, die eigene Vergangenheit mittels einer Autobiografie breitenwirksam zur Geschichte zu objektivieren, ist der wesentliche Punkt, denn er zeigt: Die Selbsthistorisierung kann sicherlich verschiedenste Formen annehmen, kann auf unterschiedlichsten Traditionen und Motiven beruhen, aber ganz sicher ist sie nicht zeitlos oder ohne Akteur. Denn Ford blickte zu einem Zeitpunkt auf seine glorreiche Vergangenheit als Unternehmer zurück, als es ‚seinem‘ Unternehmen nicht gut ging. Insofern ist sicher korrekt: Es ist für Unternehmen und Unternehmer die immanente und auch notwendige Zukunftsorientierung, die kennzeichnend ist. Wie auch Fords Ausspruch verdeutlicht, ist der Kern unternehmerischen Handelns zurecht in der antizipierten Zukunft, in den Markt- und Innovationschancen zu

³⁹ Gleichzeitig ist es ausgesprochen voraussetzungsreich, eine ‚Geschichte zu haben‘. S. *Landwehr*, Abwesenheit der Vergangenheit, S. 23 u. 35.

⁴⁰ *Ford u. Crowther*; dazu auch *Manova*, S. 62.

⁴¹ Für die nach 1945 von vielen deutschen Industriellen geschriebenen Autobiografien s. *Markus*.

sehen. Das betrifft die ökonomische Logik eines Unternehmens oder die Motivation eines Unternehmers und ist immer und per se als Versuch, Gegenwart und Zukunft zu gestalten, einzuordnen. Gleichwohl, und darauf soll es hier und im Folgenden ankommen, hat die reflexive und rückwärtsgewandte Selbst- und Eigendeutung einen Platz, und zwar auch bei Unternehmen und Unternehmern. Die Frage lautet aber dann: War der gezielte Einsatz der Geschichte bei Krupp „rational-kalkulierend“ und somit eine kluge Reaktion auf Krisenerfahrungen? Oder war er ganz anders und „emotionsgeleitet“, der persönliche Versuch eines oder mehrerer Akteure, sich glorreich einzuschreiben in das kulturelle Gedächtnis der Gesellschaft?⁴² Birgt die Untersuchung unternehmerischer Geschichtspolitik gar das Potenzial, eine „kapitalistische Verwertungslogik eigener Art“ zu identifizieren?⁴³

Eine Geschichte, die für ein Unternehmen als nützlich bewertet wird, muss aus Sicht des Unternehmens zu managen sein. Damit, so ist jedenfalls zunächst einmal anzunehmen, unterscheidet sich das unternehmerische Geschichtsverständnis grundlegend vom Geschichtsverständnis der Geschichtswissenschaft.⁴⁴ Für die Wissenschaftsdisziplin gilt als kleinster gemeinsamer Nenner weiterhin: Es ist die Geschichte an sich, die es wert ist, erforscht zu werden (*res gestae*). Für Unternehmen dagegen ist nur jene Geschichte interessant, die in die Gegenwart hineinragt und an die Erwartungen und das geltende Normengerüst der Gesellschaft anschlussfähig ist. Die mit der Selbsthistorisierung verbundene und zur Geschichte geformte Botschaft muss von der Gesellschaft entschlüsselt werden können, um Wirkung zu entfalten (Vergegenwärtigung der Geschichte). Damit geht es für Unternehmen und Unternehmer nicht um ein fachlich begründbares Verstehen, Erklären oder Dekonstruieren der Geschichte, sondern geschichtspolitisch bewirtschaftet wird eine Geschichte mit einem konkreten Gegenwartsbezug. Die Geschichte muss dabei in der Lage sein, einen spezifischen Geltungsanspruch zu transportieren.⁴⁵ Der wiederholte Rückbezug auf Gründungsvorgänge oder das symbolbefrachtete Erinnern an Gründungsfiguren kann die Funktion einer gemeinsamen Sinnstiftung einnehmen und insbesondere Arbeitnehmern nahelegen, dass ihre Arbeit für ein großes Ganzes Bedeutung hat, dass sie im ‚Geist‘ eines zeitlich überdauernden Prinzips arbeiten und nicht zuletzt, dass sie als Teil dieses Ganzen eine Sonderstellung bekleiden. Krupp inszenierte und erntete diesen im weitesten Sinne unternehmenskulturellen Nutzen historisierter Sinnstiftung sicherlich.

42 Zum Verhältnis von rationalem und emotionalem Handeln grdl. *Frevert*, v. a. S. 198.

43 Zit. *Welskopp*, *Zukunft bewirtschaften*, S. 96.

44 *Epple*; s. dazu auch *Gerber*.

45 *Van Laak*, *Literatur und Geschichte*.

Bei Krupp ging es aber nicht nur um die Pflege der Unternehmenskultur⁴⁶ im beengten Ruhrgebiet und die Versuche, das im Revier umkämpfte Humankapital loyal an das Unternehmen zu binden, und dies mit der Geschichte zu rechtfertigen.⁴⁷ Der Verweis auf die Geschichte hatte vielmehr weitere und als existenziell wahrgenommene Bedeutungen für das Unternehmen und für die Familie: „Euerer [sic] Majestät Anwesenheit zeugt von der Allerhöchsten Billigung der Vergangenheit, Euer Majestät Gegenwart bürgt für die Fortdauer des gnädigen Interesses auch für die Zukunft“,⁴⁸ so formulierte es Gustav Krupp von Bohlen und Halbach⁴⁹ 1912 an den Kaiser gerichtet. Die von Krupp hier zum Ausdruck gebrachte Verkettung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft war von einiger Relevanz für die ökonomische Logik und die Zukunftsorientierung des Unternehmens. Keineswegs hatte Krupp sie nur aus Gründen der Etikette angebracht. Denn anders als der oft unscharf kontextualisierte Ausspruch von Ford war Krupps Verweis auf die Geschichte nicht nur für den beschränkten Rahmen des Unternehmens und Gustav Krupp persönlich sinnstiftend, sondern die reflexive Selbsthistorisierung war *das* Charakteristikum der Krupp'schen Öffentlichkeitsarbeit im 20. Jahrhundert überhaupt.

Aufzulösen ist dabei freilich die Vorstellung vom Kollektivsingular „Krupp“. Krupp lässt sich schlicht nicht als der *eine* Akteur greifen. Die bei Krupp maßgeblichen Akteure der Geschichtspolitik wandelten sich. Die Bedeutung der Unternehmensgeschichte war für Gustav Krupp eine andere als für seinen Vorgänger oder Nachfolger. Und auch die Manager fanden einen anderen Zweck in der eigenen Geschichte. Wohl aber bildeten sich bei Krupp geschichtspolitisch formalisierte

46 Unternehmenskultur ist ein Konzept, das sich durch mitunter weit auseinanderdriftende Setzungen auszeichnet: Bei den einen wird Unternehmenskultur als eine „Führungsaufgabe“ (und damit als plan- und steuerbar) verstanden, bei anderen wird sie als vollständig vom Unternehmen abgelöst und autopoetisch interpretiert. Deshalb hat das Konzept inzwischen deutlich an Erklärungskraft eingebüßt. Kritisch *Welskopp*, Unternehmenskulturen, v.a. S. 266–271. Zur konzeptionellen Einfassung von Unternehmenskultur grdl. *Wischermann; Berghoff*, Unternehmenskultur.

47 Wie die, die sich mit dem Hobsbawm'schen Begriff der „Tradition“ untersuchen ließen. Eine „Tradition“ ist demnach zu verstehen als ein „set of practices, normally governed by overtly or tacitly accepted rules and a ritual or symbolic nature, which seek to inculcate certain values and norms of behaviour by repetition, which automatically implies continuity with the past. In fact, where possible, they normally attempt to establish continuity with a suitable historic past.“ *Hobsbawm*, Zit. S. 1.

48 [*Berdrow*], Krupp 1812–1912, Zit. Beilage, o.S. Sogar der Manager Alfred Hugenberg, zu der Zeit Vorstandsvorsitzender des Unternehmens, fand, man blicke „ernst und erwartungsvoll auf den Weg vor und hinter uns“. Zit. ebd.

49 Gustav von Bohlen und Halbach, seit 1906 Gustav Krupp von Bohlen und Halbach (1870–1950; im Folgenden Gustav Krupp) war Diplomat und dann „Verwalter“ von Krupp. 1906 heiratete er Bertha Krupp. Zwischen 1906 und 1943 stand er dem Unternehmen seiner Frau als „Treuhand“ vor. Eine Gustav Krupp-Biografie liegt nicht vor. Ausf. zu Gustav Krupp Kap. 3.

inhaltliche Eckpfeiler, die die Vorstellung eines Kollektivsingulars hervorrufen und auch abstützen sollten. Über das 20. Jahrhundert betrachtet, spielte die Geschichte bei sehr verschiedenen Akteuren im Unternehmen eine bemerkenswerte Rolle. Und schon frühzeitig war die Arbeit an der Geschichte bei Krupp eine Leitungsaufgabe und damit keineswegs in einer weit unten angesiedelten Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit, sondern im strategischen Zentrum des Unternehmens angesiedelt, wenn gleich sich auch der Ort im Unternehmen, wo die geschichtspolitische Aktivität lokalisiert war, mehrfach verlagerte.

Für Unternehmen, dahin tendiert die neuere kulturwissenschaftliche Forschung wie auch die PR-wissenschaftliche Perspektive, sind Narrationen und Storys,⁵⁰ die aufbereiteten und erzählten Topoi der Unternehmensgeschichte, als Vermögenswert von immenser Bedeutung.⁵¹ Wenig Berücksichtigung findet dabei allerdings der Umstand, dass die historisierende Narration als Kommunikationsstrategie bei genauerer Betrachtung einen Balanceakt darstellen muss, der sich zwangsläufig daraus ergibt, dass die veröffentlichte Geschichte eine in sich geschlossene Form haben muss, sich das Unternehmen, die umgebende Wirtschaft und die urteilende Gesellschaft aber fortwährend verändern. Die geschichtspolitisch eingefasste vergegenwärtigte Vergangenheit steht damit laufend vor der Herausforderung, anschlussfähig gehalten werden zu müssen. Eine selbsthistorisierte Unternehmensgeschichte muss deshalb, einmal erarbeitet und öffentlich vertreten, stetig mit der sich wandelnden Gegenwart verknüpft werden, damit sie Wirkung entfalten kann.⁵² Wenn nicht, falls also die Forterzählung der selbsthistorisierten Geschichte scheitert, droht dem Unternehmen ein Imageverlust. Zu einer sehr realen Herausforderung wird das immer dann, wenn sich die umgebende Umwelt abrupt verändert, etwa durch politische Systemwechsel. Die bis dahin mit einem Geltungsanspruch versehene Unternehmensgeschichte stimmt dann mit der gesellschaftlichen Erwartung nicht mehr überein und lässt sich infolgedessen nicht mehr in eine überzeugende und in der Vergangenheit wurzelnde Rahmengeschichte übersetzen. Im 20. Jahrhundert war das, und für Krupp im Besonderen, gleich mehrfach der Fall, weshalb es angezeigt ist, die Anpassung der unternehmenseigenen Geschichte an die zeitgenössische Gegenwart über eine längere Dauer zu verfolgen.

⁵⁰ Unterscheidung nach *Shiller*; *Narrative Wirtschaft*, S. 68f.

⁵¹ *Krüger*; *Corporate Storytelling*; s. auch *Schach*.

⁵² In dem Übersetzungsprozess, der Synchronisation, ist die jeweilige Gegenwart der Punkt, an dem Vergangenheit und Zukunft entworfen und abgeleitet, kurz, in einen Zusammenhang gebracht werden. Ausf. *Landwehr*, *Gegenwart*.

Versuche, den jeweiligen Erzählanschluss glaubhaft herzustellen, lassen sich mit Achim Landwehr als reflexive Relationsbestimmungen, als „Chronoferenzen“, bezeichnen. Chronoferenzen verknüpfen anwesende und abwesende Zeit(en), und zwar sowohl von der Gegenwart in die Zukunft als auch von der Gegenwart in die Vergangenheit hinein.⁵³ Tragfähige Geschichtserzählungen zu entwickeln und diese öffentlichkeitswirksam zu verankern, ist dann als ein Handeln zu verstehen, das höchst voraussetzungsreich ist: Die Vergangenheit muss recherchiert und selbst-reflexiv eingeordnet und mit Sinn befrachtet werden, bevor sie zur Geschichte vertextet werden kann. Erst dann kann sie, wenn sie plausibel und glaubhaft ist, von der Umwelt adaptiert werden.⁵⁴ Eine dieserart betriebene Geschichtspolitik kann von einem initiativen Handeln zu einer Praxis werden, aber sie ist nicht per se ein performativer Akt.⁵⁵ Wiederholungen und nicht zuletzt die Vermittlung von Glaubwürdigkeit sind wesentlich. Geschichtspolitik kann persuasiv oder manipulativ wirken, gerade weil mit der präsentierten Geschichte keine gleich gerichtete Haltung in der Gegenwart einhergehen *muss*. Geschichtspolitisches Handeln im hier verstandenen Sinne wird von Akteuren entwickelt und stellt eine selbstreflexive Auseinandersetzung unter zielgerichteten Gesichtspunkten dar, es ist aber nicht einem historischen Erkenntnisinteresse verpflichtet, das für das geschichtswissenschaftliche Forschen leitend ist. Geschichtspolitisches Handeln stellt vielmehr einen eigenen und kommunizierten Deutungsanspruch in der jeweiligen Gegenwart dar. Und so ist auch die mit der Geschichtspolitik verknüpfte Agency, die Handlungsfähigkeit und Deutungsmacht der geschichtspolitisch tätigen Akteure, zu verstehen.⁵⁶

In Anlehnung an die von Jürgen Habermas entwickelten Geltungsansprüche kommunikativen Handels lassen sich die verschiedenen Ebenen der geschichtspolitischen Agency aufgliedern: Geschichtspolitisches Handeln beansprucht, mit Geschichte die öffentliche und allgemein akzeptierte Deutung zu beeinflussen. Dazu muss die mit der publizierten Geschichtserzählung unterbreitete Deutung auf mehreren Ebenen plausibel sein. Zunächst muss die dargebotene Geschichte *richtig* sein. Sie muss sich auf für die Umwelt belegbare Tatsachen beziehen lassen und

53 Für eine Def. von Chronofferenz s. *Landwehr*, Abwesenheit der Vergangenheit, S. 28. Erwähnung des Terminus auch bei *Hölscher*, Zukunftsforschung, S. 15, als „hermeneutische Brücke“ *ders.*, Zukunftshandeln, S. 239.

54 *Landwehr*, Abwesenheit der Vergangenheit, S. 151 u. 158.

55 Der performative Charakter ist vielmehr Bestandteil des „Handlungspotentials“; daraus ergibt sich die Handlungsrelevanz, aber keine Handlungsverbindlichkeit. *Habermas*, S. 595–601, Zit. S. 596; anders *Böschen u. Viehöver*, S. 309. Vgl. dazu auch *Daniel*, Kulturgeschichte, S. 430–443, v. a. S. 438; s. auch *Hansen*, S. 697.

56 Anders *Brandt*, S. 14–21.

kann damit also keineswegs frei erfunden werden. Die Geschichte muss darüber hinaus *wahr* sein und sich am geltenden normativen Rahmen orientieren, um in der Breite adaptiert werden zu können. Ihre *wahrhaftige* Geltung bezieht sie schließlich, und nicht zuletzt, aus dem Renommee des ausgewiesenen Verfassers. Dessen (tatsächliche oder auch vorgegebene) Haltung bürgt für die Verlässlichkeit und die Authentizität der unterbreiteten Geschichtsdeutung.⁵⁷

Geschichtspolitisches Handeln im hier verstandenen Sinne ist damit nie das Ergebnis willkürlich vorgenommener Geschichtskonstruktion, sondern es ist Ausdruck eines gezielt artikulierten Deutungsanspruchs im Zeitkontinuum. Treten ungelöste Chronofrenzen in der selbst entwickelten Geschichte von Unternehmen auf, die wenig öffentlich sind, bei denen also der geschichtspolitische Zielpunkt auf das Unternehmen im engeren Sinne beschränkt ist, dann kann dies als Zeichen dafür gewertet werden, in die Unternehmenskultur zu investieren. Heute existieren unzählige Dienstleister, die genau damit ihr Geld verdienen, nicht zuletzt mit der auf diese Weise vorgenommenen ‚Bewältigung‘ der NS-Zeit.⁵⁸ Sie bieten Beratung und coachen die Unternehmen auf dem Weg zur sinnstiftenden Geschichte, die im besten Fall die Motivation und Bindung der Arbeitnehmer erhöht. Treten ungelöste Chronofrenzen aber bei Unternehmen auf, die in der Öffentlichkeit oder gar in der öffentlichen Diskussion stehen, dann kann dies tiefer- und weitergehende Konsequenzen haben und unter Umständen zu einem Reputationsverlust und Imageschaden führen, der auf die ökonomische Logik zurückschlagen kann. Berichte über schlechter werdende Qualität, über verbrecherisches und kriegsverbrecherisches Verhalten, die Abkehr vom ‚Geist‘ des Unternehmens und dergleichen, kann sogar für die Rüstungsindustrie tiefgehende Folgen haben. Hier geht es dann nicht mehr um eine auf das Unternehmen begrenzte Sinnstiftung, sondern um die zügige Entwicklung einer tragfähigen und gesellschaftlich akzeptablen Anschlussgeschichte. Gewissermaßen als Strukturproblem versperrt dabei die vorher verankerte Geschichte, die von der Gesellschaft als plausibel bewertet und übernommen wurde, jedweden fiktionalen Anschluss. Eine geschichtspolitische Anschluss Erzählung kann daher niemals neu erfunden werden, sondern muss an die als etabliert geltende Geschichte anknüpfen, sie erweitern, auf ihr aufbauen oder sie ergänzen und sie auf diese Art transformieren. Auch hierfür existieren heute spezialisierte Dienstleister, wenn das Feld auch enger und jünger ist.⁵⁹ Zu Beginn des 20. Jahr-

⁵⁷ Habermas, S. 595–601.

⁵⁸ Zum Unterschied von unternehmenseigener PR und dem Boom der „freien“ PR-Agenturen seit den 1980er Jahren: Fuhrberg, Neumann.

⁵⁹ Während sich im ersten Markt der Unternehmensgeschichte unzählige, auch kleinere Dienstleister tummeln, die bekannt sind, findet diese spezielle Art der Beratung kaum Beachtung. Denn hier reicht es in der Regel nicht, einen renommierten Historiker zu beauftragen, sondern benötigt

hunderts stand das Dienstleistungsfeld allerdings in seinen Anfängen. Die Untersuchung der Geschichtspolitik von Krupp im 20. Jahrhundert ist geeignet, die Entwicklung dieses Feldes und ihrer Akteure exemplarisch und ein Stück weit nachzuvollziehen. Wie sich zeigen wird, waren es nicht irgendwelche Autoren, die für die Geschichtspolitik von Krupp maßgeblich waren, sondern unter ihnen waren einige ‚Pioniere‘ der frühen Unternehmensgeschichte; und auch unter den ‚Kritikern‘ befanden sich einige der maßgeblichen zeitgenössischen Wirtschaftspublizisten.

Operationalisierung, Quellenauswahl und Gliederung

Die bisherige Vernachlässigung von Unternehmen und ihrer Geschichtspolitik stellt ein erhebliches Desiderat dar. Obgleich zu konstatieren ist, dass die Debatte über die Bedeutung von Jubiläen oder die Qualität von Festschriften im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur von Unternehmen ratierlich wiederkehrt,⁶⁰ ist die Frage nach der Geschichtspolitik durch die Unternehmer und Unternehmen selbst, und zwar insbesondere die ihrer Entfaltung und ihrer Begrenzung durch die vorher vertretene Geschichte, bisher nicht aufgeworfen worden.⁶¹

Um den Betrachtungsschwerpunkt auf die Agency der Geschichtspolitik, die unternehmerische Selbstreflexion und die erarbeitete Darstellung der Geschichte zu legen, wird von der allgemeinen Presse- und Werbepolitik des Unternehmens, dem Feld der Unternehmenskultur insgesamt, im Folgenden abstrahiert. Gleiches gilt für die repräsentativen Akte, die der Gegenwartsdarstellung dienten, etwa die Kaiserbesuche oder die Inszenierung der „Führer“-Besuche. Auch von der Villa Hügel als Symbolort für Krupp wird abstrahiert. Als wesentliche Erkenntnisebene gilt nicht das Ergebnis (die Berichte und Artikel in der Presse) oder der Raum (das Ruhrgebiet), sondern der Prozess der erzählerischen und historisierten Deutung der Geschichte beim Unternehmen selbst und vom Unternehmen ausgehend (s. Tab. 1). Die größeren Veröffentlichungen zur Geschichte des Unternehmens werden dabei als Kulminationspunkte des geschichtspolitischen Handelns eingeordnet. Vollendet und publiziert trugen sie die Krupp-Geschichte in die Öffentlichkeit. Unvollendet und nicht veröffentlicht sind sie Zeugnis für die Spannung zwi-

wird ein PR-Spezialist mit Medienefahrung. Für einen „Leitfaden“ s. *Schug*; kritisch zu *Schug Crivellari*, S. 19f.

⁶⁰ Diese Debatte ist nicht ausschließlich, aber stark befördert von der Auseinandersetzung und auch den Folgen des sog. NS-Booms in der Unternehmensgeschichte. Dazu: *Gregor*, S. 80–93; *Pierenkemper*, „Moderne“ Unternehmensgeschichte, S. 70–85; *Feldman*, Unternehmensgeschichte des Dritten Reichs; *Brünger*, Geschichte und Gewinn, insbes. S. 353–368.

⁶¹ Anders in der internationalen Forschung, s. dazu etwa *Mordhorst u. Schwarzkopf*; *Hansen*.

schen dem unternehmenseigenen Geltungsanspruch und der angenommenen gesellschaftlichen Erwartung.

Mit diesem Rahmen verbunden ist eine Setzung, die man teilen oder auch verwerfen mag. Sie lautet: Die Geschichtspolitik von Krupp wird als *nicht* von außen auferlegt verstanden. Damit war weder im Kaiserreich noch in der Weimarer Republik, im „Dritten Reich“ oder in der jungen Bundesrepublik die Beziehung zwischen der jeweiligen Staatsführung und dem Unternehmen so eng, dass die unternehmenseigene Geschichtspolitik der politischen und amtlichen Geschichtspolitik einfach nachfolgte.⁶² Es geht damit also nicht um den bereits häufig untersuchten ‚Umgang‘, und damit um eine von außen oktroyierte Auseinandersetzung mit der eigenen Geschichte.

Ganz anders wird sich zeigen, dass die Geschichtspolitik bei Krupp eigenständig und auch antizipierend war; die Geschichte des Unternehmens im „Dritten Reich“ etwa schon seit Beginn der 1950er Jahre als Aktivum bewertet und eingesetzt wurde. Die Geschichtspolitik von Krupp war auch nicht ausschließlich auf die Legitimation als deutsches Nationalunternehmen ausgelegt, sondern reklamierte eine eigene Position, deren Funktion es gerade war, der Gegenwartskritik und -forderung rückwärtsgerichtet etwas entgegenzusetzen und den eigenen Geltungsanspruch zu markieren. Die Rede vom „Freund“ Krupp,⁶³ wie Kaiser Wilhelm II. Friedrich Alfred Krupp postum bezeichnete, oder einem „hart wie Kruppstahl“,⁶⁴ wie Hitler formulierte, sind in dieser Sicht Ausdruck einer politischen Indienstnahme Krupps, aber kein Bestandteil der Geschichtspolitik des Unternehmens. Denn dafür, dass Friedrich Alfred Krupp den Kaiser öffentlich als „Freund“ festgeschrieben wissen wollte oder dass Gustav oder Alfred Krupp den Ausspruch „hart wie Kruppstahl“ rezitierten, finden sich keine Belege. Eine geschichtspolitisch vorgenommene Integration derartiger Aussagen und Positionen war auch unwahrscheinlich. Die unternehmenseigene Geschichtspolitik transportierte ein Statement, eine kommunizierte Deutung zur gegenwärtigen Entwicklung, war Ausdruck des vom Unternehmen selbst reklamierten Geltungsanspruches und eine auf Eigenständigkeit und Besonderheit gerichtete Positionierung. Das konnte mit einer Verhältnisbestimmung zum Staat einhergehen, durchlaufendes Kennzeichen war das aber nicht. Staat und Krupp waren in ihrer Verortung in der Zeit keineswegs kongruent, vielmehr stand die Geschichtspolitik des Unternehmens für ein Handlungs- und Aktivitätsfeld, das die Selbstpositionierung mit Blick auf Staat und Gesellschaft gerade

⁶² Tatsächlich unternahm Alfred Krupp den Versuch, sich direkt in die historisierende amtliche Öffentlichkeitsarbeit einzuhängen; das misslang allerdings. S. dazu Kap. 2.1.

⁶³ Zit., *Obst*, S. 250.

⁶⁴ „In unseren Augen muss der deutsche Junge der Zukunft schlank und rank sein, flink wie Windhunde, zäh wie Leder und hart wie Kruppstahl.“; Zit., *OV: Reden*, S. 57.

Tab. 1: Publikations- und Gliederungsübersicht

| Autor | Titel | Jahr |
|--|---|----------------------------|
| <i>Kap. 2: Machbare Geschichte</i> | | |
| (o.V.) | „Geschichte der Kanone“ (Denkschrift) | (1875, nicht publ.) |
| Richard Ehrenberg (div. Vf.) | Grosse Vermögen. Ihre Entstehung und ihre Bedeutung. Die Fugger – Rothschild – Krupp „Geschichtliche Studien“ | 1902 |
| Richard Ehrenberg u. Hugo Racine | Krupp'sche Arbeiter-Familien. Entwicklung und Entwicklungs-Faktoren von drei Generationen deutscher Arbeiter | (1906 – 1912, nicht publ.) |
| (Wilhelm Berdrow) | Krupp 1812 – 1912. Zum 100-jährigen Bestehen der Firma Krupp und der Gusstahlfabrik zu Essen-Ruhr | 1912 |
| Wilhelm Muehlon | Die Verheerung Europas – Aufzeichnungen aus den ersten Kriegsmonaten von August bis November 1914 | 1917 |
| Rudolf Herzog | Die Stoltenkamps und ihre Frauen | 1917 |
| (Wilhelm Berdrow) | Kriegsdenkschrift | (1919 – 1934, nicht publ.) |
| Wilhelm Berdrow | Alfred Krupp, 2 Bde. | 1926, 1927 |
| Wilhelm Berdrow | Alfred Krupps Briefe 1826 – 1887 | 1928 |
| Wilhelm Berdrow | Friedrich Krupp, der Erfinder und Gründer. Leben und Briefe | 1929 |
| Erik Reger (eigtl. Hermann Dannenberger) | Union der festen Hand | 1931 |
| Wilhelm Muehlon | Direktor für Kriegsmaterial bei Krupp. Erinnerungen bis zum Ersten Weltkrieg | 1934 |
| Joachim von Reichel (eigtl. Joachim von Reichel) | Krupp – Kampf um Stahl | 1935 |
| Wilhelm Berdrow | Alfred Krupp und sein Geschlecht. Geschichte eines deutschen Familienunternehmens | 1937 |
| Bernhard Menne | Krupp. Deutschlands Kanonenkönige | 1937 |
| Gustav Krupp von Bohlen und Halbach | Art. Betriebsführer und Rüstungsarbeiter, in: Front in der Heimat | 1942 |

Tab. 1: Publikations- und Gliederungsübersicht (Fortsetzung)

| Autor | Titel | Jahr |
|--|---|--|
| Wilhelm Treue | „Kriegswirtschaftsgeschichte“ | (1942 – 1944, nicht publ.) |
| Josef Wünsch | „Gustav Krupp. Ein Leben für das Werk“ | (1942 – 1944, nicht publ.) |
| <i>Kap. 3: Retardierende Geschichte</i> | | |
| Tilo von Wilimowsky (o.V.) | Warum wurde Krupp verurteilt? Legende und Justizirrtum The Krupp Case (Green Series) | 1950 1950 (nicht in der BRD publ.) |
| Gert von Klass | Die drei Ringe. Lebensgeschichte eines Industrieunternehmens | 1953 |
| Kurt Pritzkolet | Männer, Mächte, Monopole. Hinter den Türen der westdeutschen Wirtschaft | 1953 |
| Louis Lochner | Tycoons and Tyrant. German History from Hitler to Adenauer | 1954 |
| Bernhard Woischnik | Alfred Krupp. Meister des Stahls. Das Lebensbild eines grossen Deutschen | 1957 |
| Ernst Schröder | Krupp. Geschichte einer Unternehmerfamilie | 1957 |
| Norbert Mühlen | The Incredible Krupps. The Rise, Fall, and Comeback of Germany's Industrial Family | 1959 |
| Gordon Young | The Fall and Rise of Alfred Krupp | 1960 |
| Rudolf Amelunxen | Ehrenmänner und Hexenmeister. Erlebnisse und Betrachtungen | 1960 |
| Gert von Klass | Aus Schutt und Asche. Krupp nach fünf Menscheizitalern | 1961 |
| <i>Kap. 4: Zurückkehrende Geschichte</i> | | |
| Gabriel Fielding | The Birthday King. A Romance | 1962 |
| Tilo von Wilimowsky | Warum wurde Krupp verurteilt? Legende und Justizirrtum | 1963 |
| Ernst Schröder | Otto Wiedfeldt. Eine Biographie | (3. Aufl.) 1964 |
| William Manchester | The Arms of Krupp. 1587 – 1968 | 1968 |
| Bernt Engelmann | Krupp. Die Geschichte eines Hauses. Legenden und Wirklichkeit | 1969 |

an den Wendepunkten zum Ausdruck brachte. Das waren für Krupp nicht grundsätzlich, aber doch graduell andere Zeitpunkte als die, die die politikhistorische Geschichtsschreibung setzen würde. So begann Krupp deutlich vor Ende des Zweiten Weltkrieges mit der Suche und der Versprachlichung einer erneuerten Geschichte, die dazu diente, auch in der nach-nationalsozialistischen Zeit anschlussfähig zu sein. Es gilt daher auch zu untersuchen, auf welche Stimuli reagiert wurde, wann und zu welchem Zweck die Reflexion über die Vergangenheit einsetzte, wie sie entwickelt und betrieben wurde, zu welcher Form sie konstruiert wurde und auch, wann sie mit der gegenwärtigen Entwicklung derart in Konflikt geriet, dass eine sinnhafte, also anschlussfähige Reformulierung der vorher vertretenen Geschichte notwendig wurde oder überhaupt nicht mehr plausibel gestaltbar war. Die Arbeit an der eigenen Geschichte war ein Prozess, der immer wieder aufs Neue die Selektion und die (Re-)Konstruktion der Geschichte bedeutete,⁶⁵ und sie stand bei Krupp gerade wegen der großen Bekanntheit in einem hohen Maße in Bezug zur öffentlichen und politischen Diskussion, sie war aber nicht deckungsgleich mit den Zäsuren der politischen Geschichte.

Auch geht es nicht darum, und das sei nachdrücklich herausgestellt, eine durchgehende Kausalität herauszuarbeiten, sondern zentral sind die Aktivitätspunkte geschichtspolitischen Handelns. Die Geschichtspolitik als Handlungsfeld im hier verstandenen Sinne gründete weder auf der einen Erzählung noch war sie die Summe narrativer Topoi, wie etwa des sprichwörtlichen „Kruppianers“ oder der „Dicken Bertha“, die sich einfach aufzählen ließen. Vielmehr bauten die einzelnen Schritte des geschichtspolitischen Handels aufeinander auf, legten Erzählinien und Schwerpunkte, die verändert und verschoben, aber nicht glaubhaft durch gänzlich neue ersetzt werden konnten, schon gar nicht durch *das eine* nach außen gerichtete und neue Narrativ. Nicht Kausalität, sondern die Weiter- oder gezielte Wegentwicklung von der vorher etablierten Geschichte stand im Zentrum der geschichtspolitischen Arbeit. Die geschichtspolitischen Aktivitäten waren der Versuch, die unternehmenseigene Wahrnehmung und auch Sinnstiftung durch die Reflexion der öffentlichen Meinung(en) in Übereinstimmung zu bringen. Hinter den Vorhang dieser geschichtspolitischen Deutungshandlungen zu blicken und sie quellenfundiert nachzuvollziehen, darauf zielt die Untersuchung ab.

⁶⁵ Ein Postulat, das Erinnern wie das Vergessen gleichermaßen als „soziale Tatsachen“ ernst zu nehmen, bei Hölscher; Semantik, S. 101–110. Zentral ist, dass sowohl das Erinnern als auch das Vergessen einer „kumulativen Lernfähigkeit“ unterliegen: „Wann dieses Vergessen eintritt, hängt von der jeweiligen geschichtlichen Situation ab, der sinnstiftenden Funktion kollektiver Erinnerung.“ Zit. ebd., S. 114. Es wird sich zeigen, dass das „Vergessen“ nach dem Zweiten Weltkrieg bereits sehr viel früher erlernt worden war.

Welche Quellen bieten Ansatzpunkte, um den geschichtspolitischen Aktivitäten auf die Spur zu kommen? Die zunächst verfolgte Überlegung war, über Presseberichte eine Art Thematisierungs- und Bewertungsmodell im Zeitverlauf quantitativ zu identifizieren. Neuere methodische Ansätze, wie etwa die des Textmining, womit sich große Datenmengen gezielt auf modellierte Topics durchsuchen und auslesen lassen, bieten sich dafür an.⁶⁶ Von hier ausgehend ließen sich Zeitpunkte von unternehmerischer Aktivität identifizieren und in ihrer Reaktion im Unternehmen recherchieren. Bei der Durchsicht einschlägiger Artikel, die im Vorwärts, Reich und Handelsblatt erschienen, wurde allerdings etwas ganz anderes deutlich: Die Presseberichte über Krupp hatten nie die Form einer tagesaktuellen Berichterstattung, sondern waren beständig historisierend. Merkwürdigerweise waren sie durch einen fortwährenden Rückbezug auf die längst vergangene Unternehmensgeschichte gekennzeichnet, wobei feste Ereignis- und Wertungsketten für längere Zeitabschnitte immer wieder auftauchten. Daher war es angebracht, den Ursachen dieser Merkwürdigkeit empirisch nachzugehen. Jene auf Zeit fixierte historisierende Bewertungen fanden sich schließlich, und zwar nicht originär in den Presseberichten, sondern in den umfangreicheren Publikationen über Krupp, die sich im weitesten Sinne einer unternehmensgesteuerten „Firmengeschichte“ oder dem „literarischen Journalismus“⁶⁷ zuordnen ließen, wobei die Unterscheidung zwischen dem, was als vom Unternehmen autorisierte und was als vom Unternehmen unabhängige Veröffentlichung gelten konnte, für die Pressevertreter nicht immer eindeutig war. Folgerichtig bildeten diese Veröffentlichungen in ihrer Entstehung die zentralen und durch das 20. Jahrhundert hindurch verfolgten empirischen Schwerpunkte der Untersuchung (s. Tab. 1). Leitend für die Hebung und Auswertung der Archivalien waren die folgenden Fragen:

- Was motivierte Krupp, sich an der Deutung und der Konstruktion der eigenen Geschichte zu beteiligen und weshalb wurde die Arbeit an der eigenen Geschichte beibehalten und verstetigt?
- Wann wurden sich die Akteure bei Krupp über die Beharrungskraft der bereits verankerten Geschichte bewusst? Wer trat bei und für Krupp als für die Geschichtspolitik zentraler Akteur auf?
- Auf welche Gegenerzählungen bzw. externe Geschichtsdeutungen wurde reagiert? Welchen Rang und welchen Einfluss hatten außerhalb von Krupp ste-

⁶⁶ Etwa *Wehrheim u. a.*

⁶⁷ Der literarische Journalismus bezeichnet eine Spielart, gewissermaßen ein eigenes Genre des Journalismus, der besonders in den USA eine lange Tradition aufweisen kann. Kennzeichnend ist seine im Vergleich zur Nachricht in der Zeitung „komplexere Textstruktur“ sowie die Suche nach den „symbolischen Wirklichkeiten“ einer Geschichte. *Eberwein*, v. a. S. 118–129.

hende Verfasser auf die Gestaltung der Geschichte, was motivierte sie, sich an der Deutung der Krupp-Geschichte zu beteiligen?

- Wie entwickelten sich die geschichtspolitisch handlungsleitenden Geltungsansprüche, inwiefern verschoben sich die Ansprüche an eine richtige, eine wahre und wahrhaftige Krupp-Geschichte?
- Welche Abschnitte der Unternehmensgeschichte wurden geschichtspolitisch eingesetzt und welche Abschnitte wurden – und v. a. wie und wann – ausgeblendet und verklausuliert?

Empirisch fußt die Untersuchung auf einer Reihe von Überlieferungen, zentral aber war die breite Überlieferung im Historischen Archiv Krupp mit den beiden Bestandsgruppen, dem Werksarchiv und dem Familienarchiv.⁶⁸ Die geschichtspolitischen Aktivitäten bei Krupp wurden nicht über Jahrzehnte von der einen Stelle im Unternehmen aus gelenkt, sodass hier die Berücksichtigung *eines* Bestandes ausreichend wäre. Vielmehr wanderte die Geschichtspolitik vom Management ins Archiv, wurde dann die persönliche Angelegenheit des Eigentümerunternehmers und mehr oder weniger exklusiv zwischen Gustav Krupp und Wilhelm Berdrow⁶⁹ ausgehandelt und verankert. Dann folgte eine Phase, in der die geschichtspolitischen Aktivitäten wieder nachließen, um bald erneut zu einer zentralen Leitungsaufgabe zu werden, die vom Management, besonders dem Berliner Büro, wahrgenommen wurde. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden sie von einem Familienmitglied, Tilo von Wilmowsky, regelrecht monopolisiert, bis sie nach der Wiederkehr von Alfried Krupp und unter der Führung von Carl Hundhausen professionalisiert und fest formalisiert der Stabsabteilung Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet wurde. Folgerichtig wurde mit den Vorgängen verschiedener Ebenen und Provenienzen, in aller Regel aber auf Leitungsebene, gearbeitet.⁷⁰ Mit den geschichtspolitischen Aktivitäten verbunden war eine umfangreiche Korrespondenz, konzernintern sowie mit Verfassern und auch Verlegern. Ein Quellen- oder Überlieferungsproblem ist nicht zu beklagen. Während Veit Damm in seiner Arbeit über die Repräsentationsakti-

68 Besonders ergiebig waren hierbei: HAKrupp, WA 56 (Geschichtliche Abteilung/Archiv), WA 119 (Zentralbereich Kommunikation, Stabsabteilung Information), WA 125 (Büro Carl Hundhausen), WA 137 (Kanzlei Friedrich von Bülow), WA 55 (Presseauschnitt-Sammlung Krupp) und HAKrupp, FAH (Familienarchiv) 23 (Gustav Krupp von Bohlen und Halbach), FAH 24 (Alfried Krupp von Bohlen und Halbach) und FAH 29 (Tilo von Wilmowsky).

69 Wilhelm Berdrow (1867–1954) entwickelte sich im Vorfeld des Firmenjubiläums 1912 zum ersten Firmenhistoriker von Krupp und gilt zudem als einer der ersten, die das Feld der professionellen Unternehmensgeschichte in Deutschland erschlossen haben. *Schröder*; Wilhelm Berdrow; *Redlich*, S. 19.

70 Nicht möglich waren Recherchen im Bestand Berthold Beitz im HAKrupp. Der Bestand ist für die wissenschaftliche Nutzung weiterhin gesperrt.

vitäten von Banken und Versicherungen konstatieren musste, dass kaum Unterlagen archiviert wurden,⁷¹ ist eine derartige Überlieferungslücke für Krupp nicht feststellbar. Schwieriger war es, die andere, die als extern und unabhängig einzuordnende Perspektive auf Krupp über Primärquellen zu fassen.⁷² Immerhin war dies aber bei einigen und maßgeblichen Akteuren möglich, etwa für Bernhard Menne, den als unabhängig geltenden Louis Lochner und für William Manchester.⁷³ Bei einem anderen engagierten Geschichtsschreiber, dem zeitgenössisch sehr bekannten Wirtschaftsjournalisten Josef Wünsch,⁷⁴ war es gerade der Umstand, dass diese Episode kein Bestandteil seines Nachlasses ist, der überaus aufschlussreich ist und der über die Gegenüberlieferung bei Krupp nicht nur fassbar, sondern auch erklärbar wird.

Obleich der Blick der über Krupp schreibenden Zeitungen interessant gewesen wäre, war diese Perspektive empirisch nicht vielversprechend. Zwar kann das Archiv der FAZ inzwischen als für die Forschung geöffnet gelten.⁷⁵ Für andere Zeitungen gilt das jedoch nicht. Zudem, der Journalismus, selbst nach Richtungsberichterstattung und -kommentar differenziert, hatte im Untersuchungszeitraum nicht das eine Zentrum. Ausschlaggebend aber war, dass die Berichterstattung in der Presse im Fall von Krupp nicht die eigentliche Quelle der Meinungsbildung war. Die in der Presse publizierten Meinungen wurzelten in den größeren Veröffentlichungen, die von den Journalisten verwendet wurden, weil eine tagesaktuelle Berichterstattung aufgrund der Verweigerung des Unternehmens nicht möglich war. Dennoch sind einige Quellenfunde in Hinblick auf die journalistische Berichterstattung wahrscheinlich überraschend. Eine breite journalismushistorische und damit kommunikationswissenschaftliche Analyse war aber nicht angestrebt.⁷⁶

71 Damm, S. 47. Anders Julia Lorenzen, die die Repräsentationsaktivitäten der Automobilindustrie seit den 1930er Jahren untersucht hat: *dies.*, v. a. S. 39–42. Beide Untersuchungen befassen sich mit der Repräsentationsaktivität und den Jubiläumsfeierlichkeiten und arbeiten auf dieser Grundlage die Bedeutung sog. Legitimitätsstrategien heraus.

72 Das gilt für den politischen Journalismus, wobei inzwischen einige Zeitungen auch archivisch untersucht werden können. S. dazu *Requate*, Journalismus als Beruf, S. 26–30. Für die Journalisten und ihre größeren Publikationen, die unabhängig von den Zeitungen veröffentlicht wurden, ist das deutlich schwieriger. Nicht alle literarischen Journalisten haben Nachlässe hinterlassen.

73 Bundesarchiv (BArch), N (Nachlass) 1218 (Menne, Bernhard); Wisconsin Historical Society (WHS), Division of Library, Archives, and Museum Collections, University of Wisconsin, USA, Coll. 37 (Louis P. Lochner Papers); Wesleyan University (WU), Special Collections and Archives, USA, WMP (William Manchester Papers).

74 BArch, N 1223 (Wünsch, Josef).

75 Pointiert zur „Selbstveredelung“ der Zeitungen bei einer gepflegten Politik der geschlossenen Archive: *Hachmeister*; Das Problem, S. 7–11.

76 Einschlägig *Hodenberg*, Konsens und Krise, v. a. S. 25–30.

Im Untersuchungszeitraum lassen sich grob drei Phasen voneinander unterscheiden (s. Tab. 1). Der erste Hauptteil befasst sich mit der Vorgeschichte und der Entfaltung der geschichtspolitischen Aktivität. Tatsächlich war die Heranziehung der Geschichte als Argument bei Krupp kein aus dem Unternehmensinneren heraus gewachsener Selbstläufer, sondern eine eilig getroffene Entscheidung des Managements. Die Entdeckung der Geschichte als Argumentationsmöglichkeit der Öffentlichkeit gegenüber war das eine, das andere war die Entwicklung einer tragfähigen Geschichte. Insgesamt ist für diese erste Phase zwischen 1902 und 1943/44 kennzeichnend, dass die Geschichte als ‚machbar‘ bewertet wurde und das selbst-historisierte Geschichtsbild in der Öffentlichkeit kaum auf Widerstand stieß. Die zweite Phase, die nach dem Zweiten Weltkrieg einsetzte, kennzeichnete der Versuch, eine nach den Nürnberger Prozessen transformierte eigene Geschichte breit-wirksam zu aktivieren, das nicht zuletzt, um die erheblichen Strukturprobleme des Unternehmens zu verdecken (retardierende Geschichte). Im Zuge der damit einhergehenden starken Formalisierung der unternehmenseigenen Geschichte bedeutete das auch den Höhepunkt der Geschichtspolitik des Unternehmens im 20. Jahrhundert. Die dritte Phase, seit Beginn der 1960er Jahre, war schließlich gekennzeichnet von einer zunehmenden und geschichtlich festgemachten Kritik aus dem In- und auch Ausland, die mit der Abkehr des Unternehmens von der aktiven Geschichtspolitik kulminierte. Die vorher eigens verbreiteten Geschichten schlugen in einer negativen Weise auf das Unternehmensimage zurück. Es kam zu einer Neuerzählung der Krupp-Geschichte durch Externe (zurückkehrende Geschichte).