

# Eine Branchen- assoziation wider Willen?

## Der Fall der Vereinigten Stahlwerke AG

**André Bleicher**

*„Wollte man die Kantische Frage umformulieren, sie könnte heute wohl lauten: wie ist ein Neues überhaupt möglich?“*

*Theodor W. Adorno (1976, S. 109 f.)*

In diesem Aufsatz<sup>1</sup> wird der Versuch unternommen, drei Erzählungen miteinander zu verbinden. Zunächst wird als Ausgangspunkt der Tatbestand eines Marktversagens erörtert – der Fall der **increasing returns** und der daraus resultierenden Pfadabhängigkeit von Branchen. Dies geschieht historisch-theoretisch anhand der vorliegenden Literatur. Von dieser Problemkonstellation ausgehend wird ein überbetriebliches Lösungskonzept vorgestellt, dem von einzelnen Soziologen und einigen anthroposophischen Sozialwissenschaftlern eine Lösungskompetenz zugeschrieben wird – die Idee der Assoziation. In einem dritten Schritt werden die beiden Erzählungen einer empirischen Überprüfung unterzogen, indem untersucht wird, inwieweit dieser behauptete Marktversagenstatbestand sich tatsächlich in der Ökonomie nachweisen lässt und ob eine assoziative Koordination in der Lage wäre, diesen Problemen Einhalt zu gebieten. Dies geschieht anhand des Fallbeispiels der Vereinigten Stahlwerke.

### 1. Das Ende der freien Wirtschaft? – die Schmalenbach-These

Am 31. Mai 1928 hält der Nestor der Betriebswirtschaftslehre, Eugen Schmalenbach (1873–1955), auf der ‚Tagung der Betriebswirtschaftler an deutschen Hochschulen‘ in Wien einen Vortrag, der gehörig Staub aufwirbelt: Er vertritt die These, dass es eine der Ökonomie inhärente Logik gebe, die zur Ausschaltung der Konkurrenz und zur Bildung von Kartellen führen müsse. Dieser Zwang wirke – so Schmalenbach – objektiv, unabhängig und sogar gegen den erklärten Willen der ‚Wirtschaftsführer‘. Schmalenbachs Theorie<sup>2</sup> liefert einen Erklärungsansatz für die ökonomische Wirklichkeit seiner Zeit, der das Attribut ‚rational‘ nicht zugesprochen werden kann: Hohe Arbeitslosigkeit, stillliegende Produktionskapazitäten und eine vollkommen ungenügende Abstimmung von Konsum und Produktion sind Alarmzeichen, welche der vermeintlich so effizienten Koordination des Marktes und den aus dem allgemeinen Gleichgewichtsmodell abgeleiteten prognostizierten Effekten widersprechen. Schmalenbach wagt es, Gründe für dieses Marktversagen zu benennen und für einen Prozess, der erst in die Weltwirtschaftskrise und schließlich in den Faschismus münden wird.<sup>3</sup> Schmalenbach konstatiert in der Ökonomie eine allgemeine Tendenz zur Zunahme der **fixen Kosten**. Fixe Kosten sind Kosten, die von der jeweiligen Beschäftigung des Unternehmens, also des Outputs, unabhängig anfallen. Schmalenbach argumentiert, dass in Manufakturen und im Verlagssystem die variablen Kosten dominieren. Variable Kosten seien also ein Charakteristikum der vorindustriellen Produktion (Schmalenbach 1926), wo der wesentliche Produktionsfaktor die Arbeit sei und Arbeiter bei zurückgehender Nachfrage einfach entlassen werden können. Unternehmen mit geringem Fixkostenanteil fänden sich zwar noch in der Fertigungsindustrie mit wenig entwickelter Fließproduktion, jedoch in der Grundstoffindustrie überwiegen die fixen Kosten, ebenso im essentiellen Energiesektor (Kraftwerke). Hinzukomme, dass auch in der Fertigungsindustrie die zunehmende Fließfertigung den Anteil der Fixkosten erhöhe. Schmalenbach (1933) schreibt dazu:

„Eine starke Wirkung auf die Erhöhung der fixen Kosten hat besonders in Deutschland die seit 1924 eingeschlagene Richtung der Rationalisierung bekommen, wie sie ganz besonders von den Ingenieuren betrieben wurde. Sie ging, wie wir heute wissen, im Übermaß darauf hinaus, die proportionalen Löhne [das sind die variablen Kosten] zu senken, ohne dass genug dabei bedacht wurde, wie durch eine solche Senkung notwendigerweise neue Fixkosten entstehen müssen, und das Verhältnis dieser beiden Kostenarten sich zu Lasten der Fixkosten außerordentlich verschieben muss.“

Diese Zunahme bezeichnet Schmalenbach als **Steigerung der Unternehmensnatur**. Diese Wortwahl deutet darauf hin, dass er die Entwicklung als gleichsam naturgegeben ansieht und das Marktversagen

1 Die Thesen dieses Aufsatzes hat der Verfasser erstmals bei einer Tagung des Instituts für soziale Gegenwartsfragen zum Thema „Assoziation oder Kartell – Auf dem Wege zu einer Verständigungswirtschaft? (30.10. – 1.11.2015 in Frankfurt am Main)“ vorgetragen. Vgl. hierzu den Bericht über die Tagung in Heft 4/2015 der Sozialimpulse. Die ersten Überlegungen zu einer Verknüpfung der drei o.g. Narrative wurde für ein Arbeitstreffen des sozialwissenschaftlichen Begleitstudiums – Teilnehmer: Jean-Marc Decressonnière, Wibke Janowski, Wolfgang Rau und Heider Reetz – entwickelt, welches am 04./05. Januar 2014 zum Thema ‚Marktversagen und Assoziation‘ in Kassel stattfand.

2 Die bis heute beste Darstellung der Schmalenbach-These stammt von Sönke Hundt (1977).

3 So etwa interpretiert dies Günther Ortman (2015, S. 193).

als unausweichlich. Wie ereignet sich dieses Marktversagen?

Die beherrschende Figur modernen ökonomischen Denkens ist das Marginalprinzip. D.h. das Denken in sehr kleinen Grenzeinheiten, also in Grenznutzen, Grenzerträgen, Grenzkosten und Grenzproduktivitäten kennzeichnet die Kalküle der Wirtschaftssubjekte: Ein Unternehmer, vor die Frage gestellt, ob eine Ausweitung der Produktion sinnvoll sei, wird die zusätzlichen Kosten – das sind die Grenzkosten – den zusätzlichen Erträgen – also den Grenzerträgen – gegenüberstellen und die Produktion genau dann ausweiten, wenn letztere erstere noch übersteigen. Noch? „Noch“, weil die herkömmliche Wirtschaftstheorie auf der Annahme abnehmender Grenzerträge basiert, auf der Annahme, dass im Zuge der Ausdehnung der Produktion die Grenzproduktivität sinkt, und folglich die Grenzkosten – die Kosten der nächsten zusätzlich produzierten Einheit – steigen. Schließlich kostet die Produktion der nächsten zusätzlich produzierten Einheit mehr als sie erlöst und schmälert folglich den Gesamtertrag, d.h. der Unternehmer hat es ab jetzt mit abnehmenden Erträgen zu tun. Solche wird er nicht bereit sein, in Kauf zu nehmen; er dehnt die Produktion nicht weiter aus. Gleichzeitig spielt sich auf der Seite der Konsumenten, hier der Nachfrager, der spiegelbildliche Vorgang ab: Der Grenznutzen sinkt mit der zunehmenden Sättigung der Nachfrage, die folglich nachlässt. So ist dem Handeln der Wirtschaftssubjekte ein negativer Rückkopplungseffekt inhärent, der das Handlungssystem stabilisiert, es gleichsam auf einen Ausgleich von Angebot und Nachfrage drängt – dem Punkt der effizientesten Nutzung der Ressourcen. So mag heute der Grenznutzen eines zusätzlichen Autos für viele Nachfrager gesunken sein, so dass ihre Nachfrage signifikant zurückgeht. Das erzeugt Preisdruck – mit dem Ergebnis, dass beim Produzenten der Punkt abnehmender Erträge zu einem früheren Produktionsvolumen erreicht ist; er schränkt folglich die Produktion ein oder der Schwächste, der Grenzanbieter, geht in Konkurs.

Dies kennzeichnet die Funktionsweise des Marktmechanismus und diese gilt, solange die Gesetzmäßigkeit abnehmender Grenzerträge zutrifft. Nun kennt die moderne Ökonomie nicht erst seit heute selbstverstärkende Mechanismen, positive Rückkopplungseffekte, die eben auf zunehmenden statt, wie oben angenommen, abnehmenden Erträgen basieren und je situativ unerwünschte Effekte generieren und zwar sowohl für die Wirtschaft als auch die neoklassische Theorie!

Das wohl prominenteste Beispiel solcher „increasing returns“ sind Skalenerträge, jene wachsenden Erträge, die dem Gesetz der Massenproduktion geschuldet sind und neben Lerneffekten im Wesentlichen darauf beruhen, dass riesige fixe Kosten, verteilt auf große Stückzahlen, zu günstigen Stückkosten führen. Diese Lektion für Anfangssemester der Betriebswirtschaftslehre heißt „economies of scale“ und dient dort der Veranschaulichung der Steigerung der Produktionseffizienz. Eugen Schmalenbach hat diese Lektion zu Ende gedacht; sein Argument war

exakt jenes, welches heute unter dem Titel „increasing returns“, „positive Rückkopplung“ und „lock in“ Furore macht:

„Die moderne Wirtschaft [ist] mit ihren hohen fixen Kosten des Heilmittels beraubt, das selbsttätig Produktion und Konsumtion in Einklang bringt und so das wirtschaftliche Gleichgewicht herstellt. [...] es tritt die merkwürdige Tatsache ein, dass zwar die Maschinen selbst immer mehr mit automatischen Steuerungen versehen werden und so der menschlichen Hilfe entraten können; dass aber die Wirtschaftsmaschinerie im Ganzen, die große Volkswirtschaft ihr selbständiges Steuer verloren hat“ (vgl. Schmalenbach 1928, S. 245).

Das Heilmittel, von dem hier die Rede ist, meint genau den oben beschriebenen negativen Rückkopplungseffekt, der auf abnehmenden Erträgen beruht. Überkapazitäten und sinkende Nachfrage zeitigen bei hohen Fixkosten nämlich nicht die bekannte und erwünschte Wirkung – die Drosselung der Produktion – sondern den paradoxen Effekt ihrer Ausweitung, und zwar aus zwei Gründen:

Erstens verstellen hohe Fixkosten – das sind „sunk costs“, nämlich bereits aufgewendete Ressourcen, die nun den Unternehmer ständig mit Kosten belasten! – tendenziell den Weg der Produktionsdrosselung (der ja zu steigenden Stückkosten führen würde und das bei gleichzeitig sinkenden Preisen), und zweitens zieht der Sog der Skalenerträge die Unternehmer geradezu in die Ausweitung der Produktion hinein, nach dem Motto: Wir können uns – via Ausnutzung des „Gesetzes“ der Massenproduktion, also via Produktionsausweitung und Stückkostensenkung – doch ein größeres Stück aus dem Kuchen herauschneiden, auch wenn dieser tendenziell schrumpft. Das Ergebnis solchermaßen ruinösen Wettbewerbs hat Schmalenbach (1934, S. 93) vorausgesagt:

„Der Konkurrenzkampf vollzieht sich gewöhnlich so, dass der degressionsstarke Betrieb differenzierte [insbesondere niedrigere] Preise stellt und auf diese Weise in die Kundenweide des Konkurrenten einzudringen sucht; aber die Konkurrenten tun das gleiche, und schließlich ist das ganze Preisniveau zerstört. Alle Betriebe arbeiten alsdann mit Verlust.“ Statt mit einer Rücknahme der Produktion reagiert die Wirtschaft, genauer: reagieren lauter einzelwirtschaftliche ganz rational handelnde Unternehmer, damit, Öl ins Feuer der Krise zu gießen: Sie dehnen die Produktion aus, in der Hoffnung auf increasing returns, und sie müssen es selbst respektive gerade dann tun, wenn sie wissen, dass vermutlich auch die anderen es tun werden – sie sind, um einen Buchtitel von Oskar Maria Graf zu zitieren, „alle Gefangene!“<sup>4</sup>

Das lässt sich auch so ausdrücken: Hohe Fixkosten blockieren ein Produktionssystem, hier eine ganze Branche, so, dass der richtige Ausweg aus der Krise verriegelt ist. Sie sind aber nur ein Beispiel für increasing returns, für die allgemein gilt (Arthur 1990: S. 22): „Hat

4 Sönke Hundt (1983) hat die Stimmigkeit dieses Gedankens am Beispiel der Stahlindustrie demonstriert.

ein System [...] erst einmal einen bestimmten Pfad eingeschlagen, so kann es ihn oft nicht mehr verlassen, selbst wenn sich andere Entwicklungswege im Rückblick als vorteilhafter erweisen sollten.“

Marshall, Kaldor, Myrdal, Schumpeter, Hicks, Neoklassiker und Neoklassikkritiker – sie bilden ein Pantheon aus Nobelpreisträgern und Unsterblichen, die sämtlich das Phänomen zunehmender Erträge samt seiner theoriwidrigen Konsequenzen gesehen haben – um sich ihm nicht zu stellen. Die Gründe liegen dafür bei Hicks (1946, S. 84) im klaren Bewusstsein, dass „der drohende Zusammenbruch einen Großteil der Wirtschaftstheorie mit sich reißen würde“ und sind bei Schumpeter (1954) ganz ähnlich gelagert, für den die – bei increasing returns hinfallige – „Existenz eines eindeutig determinierten Gleichgewichts [...] natürlich von allergrößter Bedeutung [ist], selbst dann, wenn sein Nachweis auf Kosten stark eingeschränkter Annahmen erbracht werden muss; ohne die Möglichkeit des Nachweises der Existenz eines eindeutig determinierten Gleichgewichts [...] ist die Gesamtheit von Phänomenen in Wirklichkeit ein Chaos, das sich der analytischen Kontrolle entzieht.“ Man bemerke, dass die Argumentation im Grunde beide Male der Logik eines Betrunkenen folgt, der seine Haustürschlüssel bei Nacht auf der linken Straßenseite verloren hat, nun aber auf der rechten sucht, weil dort das Licht hinfällt. Merkwürdig genug, dass keiner den ideologischen Aspekt wenigstens andeutet, der doch so sehr auf der Hand liegt: dass mit den Grundfesten der Wirtschaftstheorie auch die Legitimationsgrundlagen marktwirtschaftlichen Wirtschaftens ins Wanken geraten, die sich ja in hohem Maße auf die ihm zugeschriebene Effizienz und jenes ihm inhärenten Immunsystems stützen, das nun im Falle von increasing returns so schmachlich versagt.

Lässt sich angeben, für welche Sektoren der Volkswirtschaft – neben der Grundstoffindustrie – die Tendenz zunehmender Skalenerträge besteht? Arthur (1990) schreibt: „[...] die von technischem Wissensstand abhängigen Teile einer Volkswirtschaft [erzielen] zunehmende Erträge. Computer, Arzneimittel, Raketen, Flugzeuge, Automobile, Software, Ausrüstungen der Telekommunikation und Optoelektronik gehen aus komplizierten Forschungs-, Entwicklungs- und Fertigungsprozessen hervor. Sie erfordern hohe Investitionen [...], doch sind sie erstmal auf dem Markt, dann ist das Erweitern der Herstellkapazität relativ billig.“

Diese Einschätzung dürfte – betrachtet man die Überkapazitäten in diesen Branchen – einigermaßen zutreffen. Konzentrationsprozesse in diesen Branchen sind an der Tagesordnung und führen dazu, dass der Marktprozess einer immerwährenden Gefahr, Schmalenbach (1928) spricht sogar von einem Zwang, der Kartellbildung ausgeliefert ist. Schmalenbach sieht daher das Kartell nicht grundsätzlich negativ, er erkennt indes, dass es das grundsätzliche Problem der Produktionsausdehnung – und damit der Kapazitätserweiterung – nicht löst. Was also ist zu tun? Schmalenbach (1928, S. 248) weicht dieser Frage aus und spricht von einer ‚gebundenen Wirtschaft‘, in der der Staat die Monopole legitimiere und überwache. Ansonsten setzt er auf die Selbstorganisationsfähigkeit der Ökonomie.

Die Schmalenbach-These traf zwar auf eine gewisse Resonanz, wurde jedoch weitgehend abgelehnt (Köster, 2009). Besonders dem Liberalismus verpflichtete Ökonomen konnten mit Schmalenbachs Argumentation wenig anfangen. So bestreitet Ludwig von Mises – prägende Figur der ‚Österreichischen Schule‘ – das Ansteigen der fixen Kosten, da – sobald deren Grenzproduktivität sinke – die Grenzproduktivität der Arbeit steigen müsse.<sup>5</sup> Vor allem wendet sich Mises jedoch gegen die Kartellierung der Wirtschaft, die seinem Verständnis von Ökonomie fundamental widersprechen musste. Ein breites Echo fand Schmalenbachs These bei den sozialistischen Ökonomen.<sup>6</sup> Rudolf Hilferding baut Schmalenbachs Argumentationsgang darum auch in sein Konzept des organisierten Kapitalismus ein (Hilferding 1973, S. 6), in welchem das „kapitalistische Prinzip der freien Konkurrenz durch das sozialistische Prinzip planmäßiger Produktion“ ersetzt werden müsse. Auch Alfred Sohn-Rethel (1973, S. 144) greift das Schmalenbach-Argument auf und verwendet es als zentralen Baustein seiner Faschismus-Theorie: „Da die sozialistische Revolution [...] ausblieb, bestand keine andere Alternative, als die kapitalistische Produktion unabhängig vom Markt, d.h. zur Erzeugung nicht mehr marktgängiger Produkte nach rein betriebsökonomischen Notwendigkeiten weiterzuführen. Das ist die ökonomische Definition des Faschismus.“

Anders argumentiert Karl Polanyi (2002, S. 106 f.), welcher Schmalenbach einer scharfen Kritik unterzieht und sein Argument dahingehend interpretiert, dass, insofern „große Kapitalien in Produktionsmitteln von langer Lebensdauer festgelegt [werden], wobei zugleich ein Überwiegen der fixen Kosten eintritt,“ entsprechend „die Kalkulation im Grunde eine Nachfrageperiode von ähnlicher Dauer ins Auge fassen“ müsse. Der Produzent bedürfe also dieser Laufzeit – bei Strafe seines Untergangs –, um die Amortisation des Kapitals zu gewährleisten, ansonsten würden „ungeheure Kapitalien – Sachwerte: Maschinen, Anlagen, Ausrüstungen – [vernichtet]“. Es komme also in der Ökonomie darauf an, anstelle der schwankenden Nachfrage eine Gestaltung der Nachfrage über einen langen Zeitraum herbeizuführen. Polanyi legt seine Hand allerdings auch in die Wunde des Schmalenbach’schen Denkgebäudes, wenn er darüber hinaus kritisiert, dass Schmalenbach es versäumt habe, zu präzisieren, was denn mit einer gebundenen Wirtschaft im eigentlichen Sinne gemeint sein könne. Denn so richtig Schmalenbachs Argument auch immer ist, es kann im betriebswirtschaftlichen – also einzelwirtschaftlichen – Kontext nicht seine wahre Kraft entfalten.<sup>7</sup> Diese offenbart sich erst, wenn der einzelwirtschaftliche

5 Mises argumentiert somit modellplatonisch, indem er sich auf die Erkenntnisse der österreichischen Grenznutzenschule verlässt und von einer wechselseitigen Substituierbarkeit von Kapital und Arbeit ausgeht. Er blendet die vom professionellen Bilanzanalytiker Schmalenbach beschriebene Realität souverän aus. Schmalenbach indes weiß, dass kein Unternehmer – und sei Arbeit noch so günstig am Arbeitsmarkt verfügbar – freiwillig eine inferiore Kapitalausstattung wählt.

6 Schmalenbach hatte in seinem Vortrag vom großen Sozialisten Marx gesprochen und mit leicht ironischem Unterton die unausweichliche Kartellierung der Industrie als Erfüllung von dessen Voraussagen bezeichnet.

7 Darin dürfte auch der tiefere Grund liegen, dass Schmalenbachs Ansatz, obgleich er der führende Betriebswirt seiner Zeit war, betriebswirtschaftlich kaum rezipiert wurde.

Kontext verlassen und ein überbetrieblicher Standpunkt eingenommen wird.

Sohn-Rethel greift Schmalenbachs Argument auf und wendet es auf den Fall der Vereinigten Stahlwerke AG an. Laut Sohn-Rethel hat Schmalenbach seine Einsicht bis zur letzten Konsequenz geführt und eine Denkschrift zur Rationalisierung des ‚Stahlvereins‘ verfasst. Über deren Inhalt berichtet Sohn-Rethel (1973, S. 48): „Die Produktionsanlagen moderner Großunternehmen seien durchrationalisierte Plangebilde, die Rationalität nur entfalten könnten, sich zum Segen der Gesellschaft nur auszuwirken vermöchten, wenn sie in einer geplanten Gesamtwirtschaft existierten. Sie seien mit der Anarchie der Privat- und Marktwirtschaft so unvereinbar, dass in diesem Rahmen die Rationalität der Werke sich in gesellschaftliche Irrationalität verkehren müsse. Diese offen antikapitalistische Schlussfolgerung löste in den industriellen Kreisen Empörung, ja angesichts der drohenden Klassenspannung geradezu Schrecken aus. Reichswirtschaftsminister Dietrich im Brüning-Kabinett wurde veranlasst, das Schmalenbach'sche Memorandum zu unterdrücken und einstampfen zu lassen.“

Es ist allerdings sehr fragwürdig, ob dieses Schmalenbach'sche Memorandum überhaupt existiert hat. Sönke Hundt (1977, S. 92 f.) ist dem Verbleib des Memorandums nachgegangen und hat die Schmalenbach-Schüler um Aufklärung gebeten. Der Fall stellt sich demnach dergestalt dar, dass möglicherweise mündliche Äußerungen Schmalenbachs zu Sohn-Rethel gelangt sind, welche dieser dann zu einem Memorandum ‚verdichtet‘ hat. Gleichwohl werden die Vereinigten Stahlwerke bei Sohn-Rethel (1973, S. 51) exemplarisch als Musterfall für das Versagen der Marktwirtschaft behandelt; er kommt zu dem Schluss, dass ein Ausweg aus diesem Dilemma nur der Staat weisen könne, indem er den Produktionszwang dieser Werke akzeptiere und ihnen Aufträge verschaffe – dies sei im deutschen Faschismus auch geschehen.

Interessant ist jedoch, den Fall der Vereinigten Stahlwerke im Lichte der Schmalenbach-These zu untersuchen, allerdings nicht – im Sohn-Rethelschen Sinne als Exempel faschistischer Ökonomie – sondern eher im Sinne Karl Polanyis zu prüfen, welche Formen ‚gebundener Wirtschaft‘ sich jenseits einer staatlichen Lenkungsfunktion im Falle der Vereinigten Stahlwerke entwickelt haben. Dazu bedarf es indes zunächst einer Vorstellung einer gesamtwirtschaftlichen Selbstorganisation der Ökonomie. Eine solche liegt – auch wenn dies nicht sehr bekannt ist – vor: in der Form der wirtschaftlichen Assoziation.

## 2. „Die Wunde schließt der Speer nur, der sie schlug.“<sup>8</sup> – Die Assoziation als ökonomische Koordinationsform

Mit diesem Wagner Zitat ironisiert Günther Ortman (2003, S. 259) – zartbitter – die Einlassungen des

8 Das sagt Parsifal bei Richard Wagner, während er die Wunde des Amfortas mit eben jenem heiligen Speer berührt und auf diese Weise heilt, mit der Klingsor sie dem Gralhüter Amfortas beigebracht hat.

Organisationssoziologen Klaus Türk, der das Begriffspaar Organisation und Assoziation durchmustert und – zum Leidwesen des Organisationstheoretikers Ortman – Organisation vor allem als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation versteht, welche unweigerlich neue Ausgrenzungen und ökonomische bzw. politische Ausbeutung produzieren müsse (Türk 1997, S. 172). Organisationen weisen Türk zufolge immer eine extroverse Orientierung auf, die der Bearbeitung, Unterwerfung oder Kontrolle Dritter dienen soll. Eine Unternehmung, so Klaus Türk (1995, S. 120), sei keine Assoziation mit dem Zweck, gemeinsam benötigte Güter herzustellen, sondern „ein sozialer Mechanismus zur [...] Nutzung, ggf. Ausbeutung, der Arbeitskraft Dritter für gegenüber diesen fremde Zwecke.“ Auch eine Gewerkschaft sei keine Assoziation von Arbeitern zur Regelung gemeinsamer Probleme, sondern eine Organisation zur Durchsetzung von Interessen gegenüber Dritten. Organisationen unterscheiden, so Türk, konstitutiv zwischen verschiedenen Kategorien bzw. Rollen (Innen / Außen): So zwischen Eigentümer und Personal, zwischen Personal und Publikum und zwischen Mitgliedern und Klienten; sie richten sich „stets gegen Dritte“, welche partiell oder ganz exkludiert und damit zu Objekten reduziert werden können. Wohl deshalb stellt Klaus Türk (1997, S. 172) seiner Argumentation ein Zitat Walter Benjamins (1980, S. 220) voran, nach welchem die Organisation das eigentliche Medium sei, in welchem die Verdinglichung der menschlichen Beziehungen sich abspiele. Diese Erkenntnis wendet Benjamin jedoch dialektisch und setzt fort: „[...] das einzige übrigens auch, in dem sie könnte überwunden werden [...]“. Letztere Wendung führt nun Ortman gegen Türk ins Feld, indem er darauf abhebt, dass der Ausweg aus der Herrschaftsform der Organisation wiederum einer – wie auch immer gearteten – Organisationsform bedürfe.

Demgegenüber dürfte Klaus Türk als Lösung des Herrschaftsproblems die Assoziation geltend machen. Türk (1995, S. 118) versteht Assoziation als Form, welche kein Herrschaftsinstrument darstellt, sondern eine kooperativ autonome Lebensform der Subjekte gewährleisten solle. Türk sieht in der Assoziation eine Vergemeinschaftungsform<sup>9</sup> von assoziierten Akteuren, welche auf Gleichheit und Selbstbestimmung beruht. Die Beziehungen der Assoziation sind im Wesentlichen nicht vertikal verlaufende Machtbeziehungen, die ein Oben und Unten konstituieren, sondern vielmehr horizontale Kooperationsbeziehungen: so etwa die freien ‚Einungen‘ des Mittelalters, welche dann zu Bündnissen werden: Gilden, Zünfte, Brudergesellschaften und Bünde (etwa Landfriedensbünde). Diese mittelalterlichen Genos-

9 Die Begriffe ‚Vergemeinschaftung‘ und ‚Vergesellschaftung‘ werden hier im Sinne Max Webers (1980, S. 21) verwendet. Als ein vergemeinschaftetes Handeln versteht Weber ein Handeln, welches subjektiv sinnhaft auf das Verhalten anderer Menschen bezogen ist bzw. das an den Erwartungen eines bestimmten Verhaltens anderer Menschen sinnhaft orientiert ist. Vergesellschaftetes Handeln versteht Weber dagegen als ein Handeln, das sinnhaft an Erwartungen orientiert ist, die aufgrund des Bestehens von Ordnungen gehegt werden, deren Satzung rein zweckrational im Hinblick auf das als Folge erwartete Handeln der Vergesellschafteten zustande gekommen ist, wobei Weber einschränkend hinzufügt, dass auch die sinnhafte Orientierung an solch gesetzten Ordnungen subjektiv zweckrational erfolgen muss. Ausführlich dazu Lichtblau (2000).

senschaften waren nicht allein ein wirtschaftlicher Zweckverband (also eine Organisation), sondern ein polyunktionaler Lebensverband, in welchem sich private und öffentliche Interessen vermischten. Im Zuge der funktionalen Differenzierung der Neuzeit werden diese assoziativen Vergemeinschaftungsformen mehr und mehr zu Organisationen, welche – zünftlerisch – eine Bewahrung von Privilegien einfordern und zu Herrschaftsinstrumenten mutieren. Klaus Türk (1955, S. 118) führt aus, dass in der mittelalterlichen Sprache eine Vielzahl von Bezeichnungen für Assoziationen vorhanden waren, welche diese kooperativen Vergemeinschaftungsformen mit Leben erfüllten: Die Gewerkschaft als der Zusammenschluss derjenigen, welche – meist im Bergwerk – zusammen ‚werken‘, die Gemeinschaft als Ausdruck derjenigen, welche in Form von Allmenden etwas ‚gemein‘ hatten – etwa einen Wald oder eine Wiese. Oder die Kompanie, als Form derjenigen, die etwas – vielleicht ihr Brot für eine gemeinsame Handelsreise – zusammenlegen (cum pane). Und schließlich die Gesellschaft, in welcher sich Gesellen gleichen Standes assoziieren. Max Weber (1988, S. 314) greift diese Assoziationsform implizit auf, wenn er in seiner Dissertation die römische Societas im Wesentlichen als Form schildert, welche ein Binnenverhältnis konstituiert und somit assoziativen Charakter trägt, während er – im Unterschied dazu – die offene Handelsgesellschaft des ausgehenden Mittelalters als Organisation begreift, die vor allem extrovers agiert und als Rechtssubjekt gegenüber Dritten verstanden wird.

Neben dem Begriffspaar **Organisation und Assoziation** ist – bei der Bestimmung der Assoziation – ein weiteres zu berücksichtigen, das von **Korporation und Assoziation**. Christoph Strawe (1987) hat dieses Begriffspaar aufgegriffen und der Assoziation begriffliche Konturen verliehen am Beispiel der Auseinandersetzung von assoziativ-liberalen mit ständisch-konservativen Positionen in der zweiten Hälfte des 18. sowie der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Diente etwa für Denis Diderot wie auch für Adam Smith Korporation als Kampfbegriff, um wider die Rückständigkeit und Unfreiheit der Zünfte zu polemisieren, so bezogen sich umgekehrt die Traditionalisten und politischen Romantiker wie Julius Stahl oder Adam Müller auf das Gegensatzpaar, um gegen die Assoziation Partei zu ergreifen, da diese, anders als die Korporation, keinen übergreifenden Lebensverband darstelle, sondern nur Partikularinteressen bündele. Diese scharfe Gegenüberstellung – ausführlich hat sie Friedrich Müller (1965) in seiner juristischen Dissertation entwickelt – von Assoziation als liberaler Form der Vereinigungsfreiheit (Assoziationsfreiheit) gegenüber der Korporation als ständischem Zwangsverband greift auch Max Weber (1980, S. 339 ff.) auf, wenn er zwischen Status- und Zweckkontrakten unterscheidet, wobei jene korporativen, diese jedoch assoziativen Charakter aufweisen. Problematisch an diesem Begriffspaar erscheint jedoch, dass sowohl Korporation als auch Assoziation dadurch eine Verengung erfahren, welche der Absicht geschuldet ist, sie als Kampfbegriffe zu verwenden. Denn diese Unterscheidung trifft – im Lichte des Türkschen Assoziationsbegriff besehen – nicht einmal ideengeschichtlich zu. Otto von

Gierke zeigt überdies, dass sich korporative und assoziative Elemente historisch permanent vermischen. Erst mit dem Auftreten des absolutistischen Staates wird die Assoziation als Emanzipationsinstrument der bürgerlichen Gesellschaft wider den absolutistischen Staat interpretiert. So positiv die Assoziation – in Abgrenzung zur vormodernen Korporation – in diesem Zusammenhang erscheinen mag, so gefährlich ist diese Verengung indes auch. Otto von Gierke (1954) hat in der Genossenschaftstheorie zu Recht auf den herrschaftlichen Charakter dieses Prozesses hingewiesen. Diese Assoziation wird nämlich allmählich zur ‚Organisation‘, wenn sie sich gegen Dritte richtet, und sei es nur, um Rechte gegenüber vormodernen Sozialformen zu erstreiten. Konsequenz dieser Entwicklung indes ist, dass der ursprüngliche Assoziationscharakter mehr und mehr verlorengeht und stattdessen im 19. Jahrhundert die Organisation die Assoziationsform gewissermaßen usurpiert: „Die Form der Organisation [...] setzt sich mit der Wende zum 20. Jh. endgültig als gesellschaftliches Leitbild durch. [...] Tendenzen der Herrschaftsstabilisierung wie Versuche zur politischen Emanzipierung verbinden sich hier zu einem Dispositiv, dessen Kern stark sozialtechnokratisch gefärbt ist und das in der Folgezeit zur hegemonialen Praxisform wird“ (vgl. Türk, Lemke, Bruch 2002, S. 189).

Eine dritte Wurzel des Assoziationsbegriffs reicht zu den Frühsozialisten (Strawe 1987, S. 39 ff.). Dort wird der Assoziationsbegriff progressiv verwendet – Assoziation als Überwindung des Antagonismus der totalen Konkurrenz. Die utopischen Frühsozialisten – Saint-Simon (1760-1825), Fourier (1772-1837) und Owen (1771-1858) – verwenden den Assoziationsgedanken in dezidiert Form: Saint-Simon setzt auf die Versöhnung der Träger von Wissenschaft, Arbeitsteilung und industrieller Technik in einer Assoziation, die an Stelle der freien Konkurrenz alle Menschen harmonisch verbindet. Fourier strebt die Gründung einer großen Produktivassoziation an, in der die Produktion direkt – unter Ausschaltung des Handels, den Fourier als unproduktiv ansieht – auf die Bedürfnisse trifft und so die gegensätzlichen Interessen in einer Organisation zusammengefasst werden. Owen setzt in seinem sozialreformerischen Ansatz auf die „Reform der Gesellschaft durch die Selbsthilfe der Arbeitenden“. Kern der Reform ist die Forderung, den Arbeitenden den Zugriff auf den vollen Arbeitsertrag, im Sinn der Arbeitswertlehre Ricardos, zu ermöglichen. Owens zugrundeliegende Idee ist eine assoziative, nämlich die Verbindung von Produktion und Konsum. Dies kommt auch in dem von Owen inspirierten Satzungsentwurf einer „Assoziation aller Klassen und Nationen“ zum Ausdruck, in der die Verbindung aller Produzenten und Konsumenten propagiert wird.

Diese Vorbemerkungen dürften hinreichend verdeutlicht haben, dass Rudolf Steiners Assoziationsbegriff nicht als vollkommene Neuschöpfung verstanden werden kann: Er verwendet den Terminus Assoziation nicht ohne historischen Bezug. Allerdings nimmt Steiner die funktionale Differenzierung seines gesellschaftlichen Ansatzes ernst und bezieht den Assoziationsbegriff ausschließlich auf wirtschaftli-

che Problemstellungen, dies wiederum mit außerordentlicher Konsequenz. So steht die Volkswirtschaft als Ganzes im Zentrum von Steiners Assoziationen und nicht nur einzelne Gruppeninteressen, so dass – anstatt einer Vergemeinschaftungsform die Assoziation eher Vergesellschaftungscharakter annimmt. Ein weiterer Gesichtspunkt ist an dieser Stelle zu betonen. Steiner grenzt sich bereits im ersten Satz zur Vorrede der Kernpunkte (Steiner 1976) gegenüber allen utopischen Bestimmungsversuchen von Sozialmodellen ab. Stattdessen sollen Sozialformen aus der Wirklichkeit heraus entwickelt werden. Utopien bedeuten dagegen illusionäre Gedankenbilder, welche keinen Bezug zu den Tatsachen haben, weil sie keinen Ansatz bieten, an dem gesellschaftlich Gegebenen anzuknüpfen und ein Ziel beschreiben, zu dem der Weg nicht angegeben werden kann. Eine Utopie ist für Steiner, ganz der Wortbedeutung nach, ein „Nicht-Ort“, d.h. sie hat keinen Ort, an dem sie je verwirklicht werden könnte. Daher muss zunächst konkretisiert werden, von welcher sozialen Wirklichkeit der Steiner'sche Assoziationsbegriff aus bestimmt wird. Die Antwort fällt leicht: Seinem Assoziationsbegriff liegt die Gesetzmäßigkeit der gesamtgesellschaftlichen Arbeitsteilung zu Grunde. Im Folgenden soll Steiners Assoziationsbegriff anhand zweier dimensionaler Details untersucht werden:<sup>10</sup>

**(1) Vertikale Assoziation zwischen den Produktions-, Handels- und Konsumtionsfunktionen:** Eine gesamtwirtschaftliche Assoziationswirtschaft ist primär nach den Bedingungen ausgerichtet, die mit der Leistungserstellung und dem Leistungsverzehr verbunden sind. Zu nennen sind primär die Funktionen von Produktion, Handel und Konsum. Diese Gliederung ist die umfänglichste und umschließt andere Gliederungen, die sich durch ihren Sachzusammenhang auf andere einzelne Aufgaben beschränken.

Diese vertikale Assoziation umfasst alle Funktionen des volkswirtschaftlichen Organismus (Steiner 2002), Produktion als wertbildende Bewegung, Handel als einerseits Weiterführung der wertbildenden Bewegung und andererseits als wertbildende Spannung sowie Konsum als Werteverzehr. Vertikale Assoziation ist der zur Einrichtung geronnene volkswirtschaftliche Organismus. Die vertikale Assoziation vereint in sich den Gegensatz von zusammengefassten Konsumenteninteressen und ebenso gebündelten Produktionsinteressen, die in der Handelsfunktion den Ort ihres Aufeinandertreffens finden. Um diese Zusammenfassung der drei Funktionen zu realisieren, unterbreitet Steiner verschiedene Vorschläge. Einmal bezieht er sich auf die bereits vorhandenen Konsum- und Produktionsgenossenschaften, die einander aufgrund ihrer jeweils polaren Interessenlage durch Zusammenschließung komplementär ergänzen (Steiner 1983, S. 182). Zum anderen bezeichnet er in Anknüpfung an das Rätemodell dieselbe Funktion als Rätenschaft, was wiederum eine Konsumenten-Produzenten-Assoziation meint.

10 Eine vollständige Darstellung der Assoziation ist an dieser Stelle weder notwendig – da die Assoziation nur als Referenzrahmen für den empirischen Fall der Vereinigten Stahlwerke dienen soll und daher die Gesetzmäßigkeiten der Branchenassoziation im Vordergrund stehen müssen – noch möglich, da eine ausführliche Darstellung den Rahmen des Aufsatzes sprengen müsste.

Die wesentliche Aufgabe dieser Assoziation stellt die Abstimmung von Bedürfnissen der Konsumenten mit den Möglichkeiten der Produktion dar (Steiner 1977, S. 56)<sup>11</sup>. Daraus folgt zwingend: Steiner lehnt eine hierarchische Planung der Bedürfnisse ab und setzt auf eine assoziative Form der ökonomischen Koordination. Der Konsument müsse seine Bedürfnisse artikulieren können, d.h. er müsse so gestellt sein, dass er mehr als nur die preisliche Bestätigung ausüben könne. Steiner (1997, S. 112) denkt dabei an die Feststellung der Bedürfnisse und die Übermittlung derselben durch Agenten. So vermittelt treffen die Bedürfnisse auf die Möglichkeiten der Produktion, die aufgrund dieser von der Konsumentensphäre übermittelten Wünsche tätig wird: Assoziation meint bei Steiner immer Bedarfsdeckungswirtschaft. Produziert wird erst für einen bestimmten geäußerten Bedarf, nicht etwa auf bloßen Verdacht eines solchen hin.<sup>12</sup>

Konjunkturrell, ob saisonal oder anderweitig bedingt, sind – da sich die Bedürfnisse im Zeitablauf ändern – innerhalb dieser Produzenten-Konsumenten-Assoziation Preisschwankungen möglich: Diese dienen als Indikator, der Anpassungsdruck signalisiert. Die Anpassung selbst wird dann jedoch nicht durch den Markt, sondern durch assoziative Gliederungen ausgeführt. Überflüssig anzumerken, dass auch eine sich verändernde Produktionsstruktur Anpassungsvorgänge auslöst (Steiner 1977, S. 58). Ein solches – angedeutetes – Prozedere verdeutlicht, dass es Steiner nicht auf eine hierarchische Planung des volkswirtschaftlichen Prozesses ankommt, die sowohl zu einer Normierung und Bevormundung von Konsumenten wie auch Produzentensphäre führen muss, sondern auf das permanent bewusste Nachvollziehen des Marktgeschehens: auf dessen Analyse sowie korrigierende Reaktion. Neben den Preisen als Indikator kommen auch die Mengen und die Qualitäten als Vermittlungsinhalte der vertikalen Assoziationen in Betracht. Es gilt analog zur preislichen Funktion: Mengen- und Qualitätsschwankungen sind Indikator einer geänderten Bedürfnis- oder Produktionsstruktur und erzeugen Anpassungsdruck.

**(2) Branchenassoziation unter Produzenten, Händlern und Konsumenten durch Betriebsräte, Verkehrsräte und Wirtschaftsräte.** Während die vertikale Gliederung der Assoziation den volkswirtschaftlichen Prozess abbildet, finden sich in den horizontalen Beziehungen jeweils gebündelt die Funktionen eines je spezifischen Stadiums des volkswirtschaftlichen Prozesses. Im Rätemodell unterscheidet Steiner die Betriebsräte: die Branchenkorporation der Produzenten, die Verkehrsräte: die Branchenkorporation der Händler und die Wirtschaftsräte: die korporative Zusammenfassung von Konsumenteninteressen (Steiner 1989, S. 144).<sup>13</sup> Dabei eignen den horizon-

11 „Dass man nach den vorhandenen Bedürfnissen die Produktion einrichtet, das wird nicht der Markt tun, der das Ganze anarchisch zufällig gestaltet; sondern das kann nur geschehen, wenn Einrichtungen da sind, durch die Menschen Bedürfnisse wirklich studieren und nach den Bedürfnissen die Produktion mit den Assoziationen regeln“ (vgl. Steiner 1977, S. 56)

12 Die geht implizit aus Steiners (1983, S. 180 ff.) Vorstellung zur Transformation des Marktes in eine Assoziation hervor: An anderer Stelle formuliert er, es müsse produziert werden, um zu konsumieren, nicht um zu profitieren (Steiner 1989, S. 144).

13 Dort findet sich folgende Beschreibung: „Aus diesen drei Räte-

talen Korporationen unterschiedliche Funktionen, überbetriebliche wie innerbetriebliche. Zunächst ist der Betriebsrat als Leiter des Betriebes zu verstehen, nicht als ein nur den Unternehmer beratendes Gremium.<sup>14</sup> Er konstituiert sich aus allen Gruppen der Belegschaft. Bezeichnend ist, dass hier der oben herausgearbeitete assoziative Charakter konsequent durchgehalten wird; eine Herrschaftslogik im Sinne einer innerbetrieblichen Arbeitgeberfunktion existiert nicht.<sup>15</sup>

Die überbetriebliche Funktion der horizontalen Korporation stützt sich auf den Zusammenschluss der einzelnen Betriebsräte einer Branche zu einer Betriebsräteschaft, respektive im Handel zu einer Verkehrsräteschaft. Beide werden sich – so die Vorstellung – als Vollversammlung aller Branchen konstituieren, die dann wiederum einen Zentralrat konstituiert (Steiner 1989, S. 89). Die Notwendigkeit dieser organisationalen Zusammenfassung liegt in den Anforderungen assoziativer Koordination, die – wie schon an der vertikalen Assoziation deutlich wurde – auf überbetriebliche, respektive zwischenbranchliche, Abstimmung zielt: Daher ist nicht ein einzelner Betrieb, bzw. eine einzelne Branche, assoziativ zu gliedern, sondern das ganze Wirtschaftsgebiet: „Eine Betriebsräteschaft über ein geschlossenes Wirtschaftsgebiet muss ein Ganzes sein“ (vgl. Steiner 1989, S. 91). Welche Funktionen kommen den zwischenbranchlichen und überbetrieblichen Gliederungen zu?

Eine Branche – aufgefasst als Menge der Unternehmen auf gleicher Wertschöpfungsstufe – stellt nach herrschendem marktwirtschaftlichem Verständnis den Hort der Konkurrenz dar, als Anbieter gleicher oder ähnlicher Leistungen, die um die Kundenweide des jeweils anderen konkurrieren. Assoziative Wirtschaft – als selbstverwaltete Form der Ökonomie, deren Allokationsergebnisse nicht von einem öffentlichen Sektor abgedeckt werden – ist notwendig gezwungen, externe Effekte (Konkurse, Arbeitslosigkeit) zu vermeiden bzw. so weit als möglich zu beschränken, da die Kosten dieser Effekte nicht externalisiert werden können, sondern auf die Wirtschaftssubjekte, die Assoziationen, unmittelbar oder mittelbar zurückfallen. Von daher trägt die überbetriebliche Branchenassoziation die Verantwortung für das Kapital und die Arbeitsplätze ihrer Branche. Ruinöser Wettbewerb, der Mitkonkurrenten zur Aufgabe zwingt, bedeutet dann assoziativ, für das abzuschreibende Kapital und die Kosten der Arbeitslosigkeit aufkommen zu müssen. Dies sind die strukturellen Anforderungen, die an zwischenbetriebliche Koordination gestellt werden. Daraus folgt nicht,

schaften wird sich ergeben, dass die Betriebsräte es mit der Produktion, die Verkehrsräte mehr mit der Güterzirkulation und die Wirtschaftsräte es mit der Konsumgenossenschaft im weitesten Sinn zu tun haben.“

14 Die konkrete Formulierung: „Die Betriebsräte sind als wirkliche Leiter der Betriebe gedacht. Ein wirklicher Betriebsrat würde [...] den heutigen Unternehmer [...] als einen Betriebsrat unter sich haben, ebenso Personen aus dem Kreis der Angestellten [...] [und] der Arbeiter [...]. Man muss sich eben durchaus darüber klar sein, dass der Betriebsrat [...] der wirkliche Leiter eines Betriebs sein wird, so dass alles Unternehmertum im heutigen Sinne neben diesem Betriebsrat verschwindet“ (vgl. Steiner 1989, S. 222)

15 Entsprechend lautet die Formulierung (vgl. Steiner 1989, S. 113): „[...] der Begriff des Arbeitgebers, der muss eigentlich als solcher bei einer wirklichen Sozialisierung verschwinden.“

dass Wettbewerb innerhalb der Branche nicht erwünscht ist – er ist möglich, allerdings, wie schon in der vertikalen Assoziation, als Indikatorfunktion, die erfolgreiche Produkt- und Prozessinnovation kenntlich macht und die Branchenteilnehmer zur Reflexion und Abwägung der ökonomischen Folgen zwingt. Der Branchenkorporation kommt aufgrund dieser Verantwortung auch das Recht zu, die Delegation des Verfügungsrechts hinsichtlich der Nutzung von Kapital auszuüben, wobei der Betriebsrat des einzelnen Unternehmens dabei Mitwirkungsrechte erhält (Steiner 1989, S. 184).

Die eingangs zitierte Dialektik von Wunde und Speer kann im Lichte dieser Skizze des Steiner'schen Assoziationsbegriffs durchaus auch anders gedeutet werden – nämlich dergestalt, dass die zur Organisation transformierte Assoziation sich auf ihren assoziativen Kern – die Arbeitsteilung – besinnt und diesen von kapitalistischen Verkrustungen befreit. Dies bedeutet allerdings, dass die Assoziation sich als Vergesellschaftungsinstrument verstehen muss und nicht auf der Stufe der Vergemeinschaftung stehen bleiben darf.

Dies soll genauer akzentuiert werden: Organisation und Markt als die zentralen Koordinationsformen der Moderne formulieren – das macht ihre Attraktivität gegenüber allen vormodernen Sozialformen aus – ein Inklusionsversprechen (etwa der formalen Partizipationsrechte), das alle Akteure einschließt. Für diese Inklusion kämpfen seit Mitte des letzten Jahrhunderts jeweils die Unterprivilegierten, die alle auch partizipieren und sich nicht etwa von Systemimperativen befreien wollen. Diese Inklusion stellt gesellschaftlich eine Notwendigkeit dar, denn wer faktisch nicht partizipiert, wird sozial, ökonomisch und ideologisch an den Rand gedrängt. Nun wird dieses Inklusionsversprechen nicht eingelöst, stattdessen finden wir Exklusionsprozesse (Arbeitslosigkeit) bzw. ungleiche Inklusionen (prekäre Arbeitsverhältnisse) vor. Die kapitalistische Organisation verspricht also Inklusion bei realer Exklusion.<sup>16</sup> Die Assoziation hingegen – als Form der Vergesellschaftung, welche kein Außenverhältnis, keine Dritten, mehr kennt – formuliert ein Inklusionsversprechen nicht nur formaler Art, sondern meint reale Inklusion.

Es gilt nun zu untersuchen, ob ein solches weitreichendes Inklusionsversprechen tatsächlich real eingelöst werden kann.

16 Michael Burawoy (2015, S. 188 ff.) der bedeutendste Vertreter einer ‚öffentlichen Soziologie‘ hat diese Formen der Produktion von Ungleichheit jüngst wieder thematisiert, indem er zum einen auf Papst Franziskus (2013, S. 52 – 75) verweist, welcher, befreiungstheologisch geprägt, die reale Exklusion anspricht, indem er zugespitzt formuliert: „Die Ausgeschlossenen sind nicht Ausgebeutete, sondern Ausgestoßene, Abfall.“ Die ungleiche Inklusion spricht Thomas Piketty (2014) an, welcher belegt, dass das Inklusionsversprechen des Kapitalismus allenfalls eine ungleiche Inklusion bewerkstelligt. Klaus Dörre (2012) hat beschrieben, wie diese Dialektik von Exklusion und ungleicher Inklusion eine spezifische Form annimmt durch dasjenige, was er in Anlehnung an Rosa Luxemburg ‚Landnahme‘ nennt: nämlich eine einerseits immer höhere Form der Akkumulation von Kapital bei andererseits zunehmender Prekarisierung.

### 3. Das Fallbeispiel der Vereinigten Stahlwerke AG

Im Jahre 1931 veröffentlichte Eric Reger einen Schlüsselroman, ‚Union der festen Hand‘, der bis heute einer der wenigen großen deutschsprachigen Industrieromane geblieben ist. Ausgehend von seiner langjährigen Arbeit in der Presseabteilung der Friedrich Krupp AG legt er auf 500 Seiten die Anatomie des Kapitalismus zur Zeit der Weimarer Republik frei. Er zeigt – in die Realität kaum verhüllender Form – die Machenschaften der Krupps und ihrer Geschäftspartner, die Verstrickungen der Unternehmen in die Politik, die Manipulation der Presse und den berechnenden Umgang mit der eigenen Belegschaft in epischer Breite und in überwiegend journalistischem Ton. Den Kapitalisten, die von einer Clique immer wieder auftauchender Figuren repräsentiert werden, stehen die Arbeitnehmer einigermaßen hilf- und orientierungslos gegenüber. Unter beziehungsreich gewählten Decknamen porträtiert Reger die Unternehmer des Ruhrgebiets: Krupp, Thyssen, Stinnes, Klöckner, Flick, Vögler, Kirdorf oder Silverberg. Sie werden weitgehend arrogant, hochmütig, berechnend, zynisch, egoistisch und profitgierig dargestellt. Und ihre Handlungen bestätigen dieses Bild. Was aber wesentlich aufschlussreicher ist, ist der Umgang der Unternehmer untereinander. Reger rekonstruiert ein schizophreses System, welches einerseits auf Konkurrenz zu basieren scheint, andererseits aber gleichzeitig von gemeinsamer Kumpanei und profitorientierter Solidarität geprägt ist. Man bildet Allianzen, um Preise, Einflussphären oder Absatzmärkte gegen Konkurrenz zu sichern. Ein paradoxer Kreislauf, dessen Logik nicht so leicht nachzuvollziehen ist. Mal wird einer zum Konkurrenten, der eben noch ein Verbündeter war, und umgekehrt. Große Anstrengungen legt die aus Gründen der Unternehmensraison gegründete „Union der festen Hand“ an den Tag, die aus den größten Kohle- und Stahlwerken (sowie aus einigen weiteren Konzernen) besteht, wenn es darum geht, die Arbeitnehmervertreter klein zu halten oder durch vorgeblich gemeinnützige Taten soziales Profil zu entwickeln. Dies geschieht hauptsächlich über massive Manipulation der öffentlichen Meinung durch Werbung, wissenschaftliche Veröffentlichungen, durch gezielt platzierte Propaganda in verschiedensten Organen.<sup>17</sup> Nun sind es genau die in Regers Roman als eher unsympathisch vorgeführten Ruhrgebietsindustriellen, die ansatzweise Formen einer Branchenassoziation entwickeln, was zunächst frapieren muss, da eine solche Wirtschaftsform doch ganz und gar nicht in ihrer Intention liegen kann. Um diese Entwicklungslogik zu verstehen, bedarf es einer schrittweisen Annäherung an den Fall der Vereinigten Stahlwerke AG.

Die Darstellung des Falls Vereinigte Stahlwerke<sup>18</sup> greift die in den beiden ersten Abschnitten behan-

17 Ausführlich dazu Niemann (1982, S. 181 – 221)

18 Die Schilderung des Falls folgt der Dissertation von Alfred Reckendrees. Reckendrees behandelt in seiner Studie einen Fall der Unternehmensgeschichte, der seine Bedeutung, über den engen Rahmen einer Firmengeschichte hinaus, wegen des großen Gewichts und der beachtlichen Rolle, die dieses Unternehmen in der deutschen Wirtschaft spielen sollte, erhält. Über die Auswirkungen der Fusion

delten Gesetzmäßigkeiten auf. Zunächst wird gezeigt, dass die Krise der Stahlindustrie im Wesentlichen auf einer auf *increasing returns* beruhenden Verriegelung der Branche beruht, welche übliche betriebswirtschaftliche Auswege verstellt hat. In einem zweiten Schritt soll dann der partiell branchenassoziative Prozess nachgezeichnet werden, der sich in der Geschichte der Vereinigten Stahlwerke auffinden lässt. Diese Behauptung mag (wie oben dargestellt) zunächst Verwunderung auslösen. Handelt es sich doch bei den im Folgenden dargestellten Abläufen und den o.g. Akteuren ganz sicher nicht um idealisch motivierte Handelnde, die mit dem Ziel angetreten sind, eine Branchenassoziation zu gründen. Tatsächlich dürfte den in den Vereinigten Stahlwerken verbundenen Unternehmern eine Assoziation ein vollkommen unbekannter Begriff gewesen sein. Dennoch weist die von ihnen begründete Vereinigte Stahlwerke AG einige assoziative Züge auf, welche es wert sind, genauer beleuchtet zu werden.<sup>19</sup> Sie ergeben sich daraus, dass innerhalb der Vereinigten Stahlwerke partiell die Logik der Arbeitsteilung zu Ende gedacht wurde. Gemeinhin gelten die Vereinigten Stahlwerke in der Wirtschaftsgeschichte als ein Kartell einer Industrie, die ihren Zenit überschritten hatte, woraufhin sich im Jahr 1926 mehrere Montankonzerne des Ruhrgebiets zur Vereinigten Stahlwerke AG zusammenschlossen. Die Gründungsgesellschaften, zu denen unter anderem Unternehmen der Thyssen-Gruppe zählten, übertrugen den Großteil ihrer vormals eigenständig betriebenen Hüttenwerke und Steinkohlezechen auf das Gemeinschaftsunternehmen. Dadurch schufen sie den größten deutschen Stahlproduzenten, der global nur noch von der amerikanischen US Steel Corp. übertroffen wurde. Den wirtschaftlichen Kern des Konzerns bildeten die integrierten Hüttenwerke, die sich beinahe über das gesamte Ruhrgebiet erstreckten. Zur Koksversorgung ihrer Hüttenwerke verfügten die Vereinigten Stahlwerke über eine breite Steinkohlebasis. Im Bereich des Steinkohlebergbaus besaß der Konzern in Deutschland deshalb ebenfalls eine führende Position. Konzerneigene Eisenerz- und Kalksteingruben, ein dichtes Netz von Stahl- und Kohlehandelsgesellschaften sowie mehrere Beteiligungen im Bereich des Maschinenbaus und der Weiterverarbeitung ergänzten das Portfolio des Konzerns.

**Zur Entstehungsgeschichte:** Im Juli 1925 kamen auf Einladung von Jakob Haßlacher (Rheinstahl) die Generaldirektoren sechs großer Stahlkonzerne in Essen zusammen; neben Haßlacher nahmen Fritz Thyssen

von vier Großunternehmen im Ruhrgebiet auf die ökonomischen Rahmenbedingungen und die verhängnisvolle Entwicklung der Weimarer Wirtschaft wurde bereits viel diskutiert. Jedoch bildete die Konzerngründung der Vereinigten Stahlwerke auch eine Zäsur in der deutschen Unternehmensgeschichte. Müssen die Vereinigten Stahlwerke als ein Prototyp des schwerindustriellen deutschen Konzerns oder wegen ihrer organisatorischen Entwicklung zum multi-dimensionalen Konzern als ein Musterbeispiel der „Amerikanisierung“ des deutschen Unternehmens betrachtet werden? Trotz dieses großen Interesses an den Vereinigten Stahlwerken ist eine Untersuchung über die Konzerngründung selbst allerdings bislang ein Desiderat in der Forschung geblieben. Diese Lücke hat die grundlegende Studie von Reckendrees geschlossen, in deren Zentrum die Gründungsverhandlungen, die Unternehmensentwicklung bis 1934 und die betriebswirtschaftlichen Resultate dieser Großfusion stehen.

19 Ausgeblendet bleiben dagegen die – in der Geschichte der Vereinigten Stahlwerke natürlich überwiegenden – Dimensionen, in welchen der Konzern einfach nur einer Trust-Logik folgt.



(Thyssen AG), Albert Vögler (Deutsch-Lux, d.i. Stinnes), Walter Fahrenhorst (Phoenix), Fritz Springorum (Hoesch) und Arthur Klotzbach (für das Krupp-Direktorium) am Treffen teil. Sie wollten die Chancen eines Zusammenschlusses der Stahlkonzerne erörtern. Zunächst sprach man von einer Form der Kooperation – einer Betriebsgemeinschaft – die es möglich machen sollte, die in Unterlast laufenden Betriebe in Zukunft zu finanzieren. Was sich zu dieser Zeit erkennbar durch die gesamte Stahlbranche zieht, ist ein ziemlich genaues Abbild dessen, was Schmalenbach in der Fixkostenproblematik herausgearbeitet hatte. Während in der Zeit des ersten Weltkriegs die Stahlindustrie aufgrund der Kriegsproduktion florierte, wie seit den Gründerjahren nicht mehr, brach mit dem Ende des ersten Weltkriegs die Produktion zusammen. Aufgrund der Gebietsabtretungen hatten nahezu alle Werke ihre Rohstoffbasis verloren (Lothringen), so manche, wie Thyssen oder Stinnes, auch die Produktion von Roheisen und Halbzeugprodukten. Die Vorkriegsarbeitsteilung zwischen Lothringen und dem Ruhrgebiet hätte sich kaum wieder herstellen lassen, so dass eine neue strategische Ausrichtung der Unternehmen unabdingbar wurde. Die Stahlindustrie wechselte somit die Lieferanten aus und begann damit die verlorenen Kapazitäten auf das Vorkriegsniveau anzuheben. Da zunächst auch ihr Absatz gesichert schien und die heimische Kohleproduktion für die Produktion vorerst auch zur Verfügung stand, entschlossen sich die Unternehmen, Kapazitäten auszuweiten. Dieser Trend verstärkte sich noch im Zuge der Inflation des Jahres 1923, als die Geldentwertung zu sinkenden Lohnkosten führte und die finanziellen Möglichkeiten der Unternehmen dadurch noch wuchsen; es fand eine Flucht in die Sachwerte statt, vor allem in der Weise, dass die Unternehmen eine vertikale Integrationsstrategie verfolgten und in Bergwerke investierten. Nach der Inflation befand sich die deutsche Stahlindustrie jedoch in einer schwierigen Situation. Die geringe Binnennachfrage reichte bei weitem nicht aus, um den Kapazitätsaufwuchs auch nur annähernd auszulasten, so dass die Unternehmen auf den Weltmarkt ausweichen mussten. Sie strebten also eine Erhöhung des Exportanteils an, um ihre Kapazitäten vollständig auslasten zu können. Auf diese Weise sollten auch die Stückkosten trotz der höheren Aufwendungen für Frachten, Steuern und soziale Abgaben reduziert werden. Die Nachfrageschwäche in den europäischen Nachbarländern vereitelte diese Planung. Hinzu kam, dass die Weltmarktpreise für Stahl unterhalb der Herstellkosten der deutschen Produkte lagen, so dass, anstatt dass mehr exportiert wurde, nun auch der inländische Absatz wegzubrechen drohte.

Um die heimische Industrie vor zu großer Konkurrenz zu bewahren und sich ihren Markt zu sichern, griffen die Industriellen zunächst auf Lösungen – die Anwendung der Instrumente des Protektionismus zurück – welche in der Zeit vor dem ersten Weltkrieg erprobt worden waren: In den Jahren 1924 und 1925 sollten demnach Schutzzölle den Import verhindern und das heimische Preisniveau stabilisieren. Bilaterale Handelsabkommen sollten zudem den Zugang zu internationalen Märkten öffnen. Als inter-

ne Lösung diskutierten die Unternehmer gleichzeitig ein Instrument, welches bereits in der Vorkriegszeit Schutz vor Konkurrenz geboten hatte: die Kartellierung. Durch Festlegung von Produktionsquoten für die einzelnen Unternehmen, sollte der inländische Preiswettbewerb unterbunden und wieder eine ausreichende Rentabilität der Werke gesichert werden. Unter Federführung von August Thyssen wurde in den Jahren 1924/25 erneut ein Mengenkartell, dann ein Preiskartell, entwickelt, welches die ‚wilde Konkurrenz‘ beschränken und die ‚verlustbringende Preissituation‘ wenden sollte. Der zu diesem Zweck gegründete Stahlwerksverband konnte im Jahr 1925 tatsächlich nahezu die gesamte inländische Stahlproduktion erfassen, so dass für weit mehr als zwei Drittel der inländischen Produktion Preisfestsetzungen beschlossen waren. Indes, der Erfolg der Kartellierung erwies sich, aus einer Reihe von Gründen, als sehr gering. Die Kartellierung führte zwar zu einer Stabilisierung der Preise, diese Preise konnten am Markt jedoch immer seltener realisiert werden, da die Unternehmen aufgrund der Weltmarktkonkurrenz keine Preissteigerungen durchsetzen konnten. So mussten die Unternehmen feststellen, dass die Erlöse der einzelnen Werke deutlich hinter den im Kartell vereinbarten Preisen zurückblieben. Vor allem aber bedeutete die Kartellierung keine Vergrößerung des Absatzes und damit eine bessere Auslastung der Betriebe; die Werke produzierten aufgrund der zu geringen Auslastung nicht im ihnen möglichen Grenzkostenbereich. Die tradierten Lösungen hatten sich als nicht tragfähig erwiesen, die Unternehmen waren in die Fixkostenfalle geraten.

**Die gesamtbranchliche Lösung:** Das brachte die Unternehmen dazu, auf eine Idee Albert Vöglers zurückzugreifen, die dieser unmittelbar nach dem ersten Weltkrieg formuliert hatte. Vögler setzte insbesondere auf die *economies of scale*, eine effiziente Produktion in größerem Maßstab durch Zusammenführung der Mengen. Diese economies of scale versprach er sich auch in den Walzwerken, da dort aufgrund der geringeren Rüstkosten als Folge weniger Stillstandszeiten entstünden. Notwendig für den Erfolg dieser Maßnahmen sei es, unrentable Betriebe stillzulegen. Diese Stilllegungen und ggf. auch notwendige Kapazitätserweiterungen müssten in einer IG (Interessengemeinschaft) gemeinschaftlich beschlossen werden und die Planung neuer Standorte am kostengünstigsten Ort realisiert werden, um den Kapazitätswildwuchs zu beschneiden.

Hinzu kamen Überlegungen, benachbarte Betriebe zusammenzulegen, um Infrastrukturinvestitionen gering zu halten und gemeinsame Lagerhaltungen zu ermöglichen, wodurch die Kapitalbindung reduziert werden sollte. Des weiteren dachte Vögler an die Zusammenfassung der Einkaufs- und Vertriebsstrukturen und an die Möglichkeit, koordinierte Forschungsabteilungen zu bilden, um Ineffizienz und Doppelstrukturen im Bereich der Forschung zu vermeiden.

Dabei hielt Vögler nicht eine Ausschaltung der Konkurrenz – den Zweck der Kartellierung – für die Lösung der Probleme, sondern sah vielmehr die Einordnung des Wettbewerbs in die IG als sinnvoll an.

Er ging von der scharfen inländischen Konkurrenz vor dem ersten Weltkrieg aus, die er als wesentliche Ursache dafür sah, dass die Weltmarktkonkurrenz in dieser Zeit nicht ebenso bedrohlich für die inländische Stahlproduktion geworden war, wie sie es nach dem ersten Weltkrieg werden konnte. Hinzu kommt, dass Vögler das Projekt nicht als rein ökonomisches verstanden wissen wollte, sondern sogar als sozialpolitisches begriff, indem er etwa eine Mitarbeiterbeteiligung (wenn auch nicht am Gewinn) vorsah.

Das Echo auf die Vorschläge Vöglers fiel zunächst unterschiedlich aus. August Thyssen stimmte den Ideen Vöglers im Wesentlichen zu, Vöglers Chef, Hugo Stinnes (Deutsch-Lux), und Jacob Haßbacher (Rhein Stahl) setzten auf freie Konkurrenz, Peter Klöckner und Wilhelm Blankenburg (Phoenix) sahen in der Wiederbelebung des Kartells die Problemlösung. Nachdem sich in den Jahren 1924/25 die Situation jedoch verschärft hatte, war man bereit, zur Idee Vöglers zurückzukehren. Auch wenn Albert Vögler in den Fusionsverhandlungen nicht als Moderater, sondern vielmehr als ‚graue Eminenz,‘ wirkte, ist seine Rolle nicht zu unterschätzen. Er war die wesentliche Triebfeder der Gründung der Vereinigten Stahlwerke. Diese Rolle konnte er wohl auch deshalb übernehmen, weil die Position von Hugo Stinnes nach dessen Tod gewissermaßen verwaist war und Vögler nicht in erster Linie die Machtinteressen von Stinnes berücksichtigen musste, sondern sich auf die ökonomische Sinnhaftigkeit des gesamten Vorhabens konzentrieren konnte.<sup>20</sup> Vögler übernahm somit die Rolle des informellen Schiedsrichters und fasst die Ergebnisse der Verhandlungen folgendermaßen zusammen:

„Für die schlechte Ertragslage der Unternehmen sei die Struktur der Eisen- und Stahlindustrie verantwortlich. Alle Konzerne stellten mit geringen Unterschieden die gleichen Erzeugnisse her, die Produktionspalette sei bei allen viel zu groß. [...] Erstens sei die Produktion mit dem Absatz in Einklang zu bringen, um die Wirtschaftlichkeit der Branche zu verbessern. Zweitens seien dringend rationellere Herstellungsverfahren erforderlich. Und drittens müsse durch die Zusammenlegung von Betrieben mit gleicher Erzeugung auch das Anlagekapital reduziert werden“ (zitiert nach Reckendrees 2000, S. 169). Vögler mahnte, dass, seien nicht alle Akteure von diesem Vorgehen überzeugt, weitere Verhandlungen keinen Sinn ergäben. Vögler entwickelte daraufhin einen Plan wie die Rationalisierungsorganisation aussehen könnte. Er legte Wert darauf, dass jede Aktivität gedoppelt würde, so dass ein Qualitätswettbewerb innerhalb der Vereinigten Stahlwerke gewährleistet bleiben würde:

■ Union und Hoerder Verein sollten die Herstellung von Inlandshalbzeug, Formeisen, Grobblechen, Stabeisen, Schrauben- und Nietenproduktion übernehmen sowie die Konstruktionswerkstätten betreiben.

■ Krupp und Bochumer Verein hätten die Qualitätserzeugung für alle Eisen- und Stahlgebiete zu übernehmen, ebenso die Press- und Hammerwerke sowie die Stahlformgießerei.

■ Rhein-Werke, Thyssen und Krupp-Rheinhausen sollten Eisenbahnmaterial und Halbzeuge für das Ausland produzieren sowie Drähte.

Mit diesem Vorschlag gelang Vögler der Durchbruch in den Verhandlungen – auch wenn sich Hoesch und die Krupp AG sehr bald aus dem Prozess verabschiedeten. Seine Vorstellungen über das Projekt und seine Vorschläge zeichneten sich zu dieser Zeit vor allem dadurch aus, dass sie aus einer gesamtbranchlichen Perspektive entwickelt worden waren und nicht aus einer einzelwirtschaftlichen. Vögler setzte daher der Forderung seiner Verhandlungspartner keine Sonderwünsche von Deutsch-Lux entgegen, sondern bemühte sich die gemeinsamen Vorteile herauszuarbeiten. Seine weitgehende Unabhängigkeit von Aktionären oder Eigentümern stellte für die Übernahme dieser Rolle eine notwendige Bedingung dar. Diese Unabhängigkeit konnte er als erster Vorstandsvorsitzender der Vereinigten Stahlwerke auch in den ersten Jahren nach der Gründung bewahren – und damit ein gesamtbranchliches Interesse verfolgen.

Versucht man Erfolgsfaktoren zu isolieren, die dazu führten, dass die Vereinigten Stahlwerke die Sanierung erfolgreich bestanden und zudem einigermaßen unbeschadet durch die Weltwirtschaftskrise gelangten, so dürfte ausschlaggebend sein, dass innerhalb der Vereinigten Stahlwerke ein Machtzentrum, nämlich der Vorstand, existierte, welches seine Entscheidungen nach übergeordneten Gesichtspunkten traf und dennoch den Aktionären vermitteln konnte, dass deren Interessen im Unternehmensvorstand berücksichtigt würden. Insbesondere die interne Restrukturierung folgte der Idee eines managerial enterprise: So wurde durch die Zusammenfassung der Erzeugung gleicher Produkte eine bessere Anlagenauslastung geschaffen. Gleichzeitig legte das Unternehmen die weniger leistungsfähigen Betriebe still. Aufgrund der anziehenden konjunkturellen Entwicklung ab dem Sommer 1926 gelang es, dies mit relativ wenigen Entlassungen zu realisieren. Organisatorisch verfolgte Vögler das Ziel, auf regionalem und fachlichem Felde eine Zusammenfassung mehrerer selbständiger Werke zu größeren, einheitlich verwalteten Gruppen zu erreichen und mithin eine dezentrale respektive multipolare Zentralisation der Werke einzuführen. Die Hauptverwaltung reklamierte für sich die Entscheidungskompetenz in den Bereichen Finanzen, internes und externes Rechnungswesen, Einkauf und Forschung. Alle anderen Funktionen wurden an die sich selbst verwaltenden Gruppen delegiert. Innerhalb der Gruppen fanden dann die produktionsbezogenen Überwachungs- und Koordinationsfunktionen sowie der technische und wirtschaftliche Vergleich der in ihnen zusammengefassten Betriebe statt.

Auf die Frage nach der Wirtschaftlichkeit der Vereinigten Stahlwerke in dem relativ kurzen Zeitraum

<sup>20</sup> Dass die Geschichte der Vereinigten Stahlwerke immer wieder von Macht- und Kapitalinteressen einzelner Akteure überlagert wurde, steht außer Frage (Reckendrees 2000).

bis Mitte der 1930er Jahre zu antworten, ist wegen der damals turbulenten Wirtschaftslage nicht leicht und nur im Vergleich mit anderen, konkurrierenden Stahlkonzernen möglich. Erhebliche Bedeutung für die Erfolge des Unternehmens kam einem größeren Rationalisierungspotenzial zu, das sich aus dem branchenweiten Zusammenschluss ergab. Nach Prinzipien der economies of scale konnten Produktionsprogramme der beteiligten Unternehmen neu organisiert und Werksanlagen modernisiert werden, sodass die Produktivität erhöht und die Stückkosten gesenkt wurden. Die produktionsbezogenen Rationalisierungsmaßnahmen kamen aber aufgrund der Entwicklung der Produktionstechnik nur eingeschränkt zur Geltung. Von Interesse ist auch die Einschätzung Reckendrees, „dass der Stahl-Trust nicht nur ein Rationalisierungs-, sondern gleichermaßen ein Sanierungsprojekt war“ (vgl. Reckendrees 2000, S. 589) – ein Ziel, das zu einer deutlichen Überforderung des Unternehmens führte und erst unter den Bedingungen der Sohn-Rethelschen faschistischen Ökonomie in den Jahren von 1933 bis 1936 erreicht wurde.

#### 4. Fazit

Selbstverständlich sind die Vereinigten Stahlwerke keine Branchenassoziation im oben dargestellten Sinn – dafür sind dann doch zu viele Exklusionstatbestände zu verzeichnen. So haben sich die Vereinigten Stahlwerke in ihrer Branchenlogik zwar rund um die rationale Bewirtschaftung ihrer Produktionsanlagen gewissermaßen assoziativ verhalten – dies gilt indes nicht für die Inklusion der Arbeiter in die Entscheidungen. Die in Vöglers Memorandum noch vorgesehene Beteiligung der Arbeiter an dem Unternehmen wurde nicht in Angriff genommen, so dass es eher ein Zufall gewesen sein dürfte, dass die Anpassungen und Reorganisationen ohne allzu schwere Auswirkungen für die Belegschaften blieben. Auch zeigt sich, dass die Ablehnung der ‚Vergesellschaftung‘ durch Hoesch und Krupp die Wirksamkeit des Projekts von vornherein begrenzte. Beide Unternehmen konnten der einzelwirtschaftlichen Logik nicht entraten und hofften, von der Kapazitätsbereinigung der Vereinigten Stahlwerke profitieren zu können, indem sie ihre Überkapazitäten zu Lasten der vereinigten Unternehmen auszulasten gedachten. Auch wenn dies dann in Wirklichkeit nicht geschah, so zeigt es doch, wie fragil assoziative Konzepte, zumindest in ihren Anfangsprozessen, regelmäßig sind und wie einfach sie defektiert werden können. Deutlich wird auch, dass die Bereitschaft, einen Entwicklungspfad aufzugeben, der im Türkschen Sinne als Organisation verstanden werden kann, also Handeln zu Lasten von Dritten zum Ziel hat, erst dann reift, wenn die Kontingenzbedingungen (Umweltbedingungen) diesen Entwicklungspfad gewissermaßen verstellt haben. Und selbst dann versuchen die Akteure diesen gewissermaßen reflexhaft immer wieder einzuschlagen.

Dennoch lässt sich anhand dieses Fallbeispiels belegen, wie stark die Tatsachenlogik eine assoziative Tendenz erhält, wenn sie nicht von einzelwirtschaftlichen Interessenlagen verstellt wird. Das Handeln

von Albert Vögler ist nicht das eines missionarischen Überzeugungstäters, sondern das eines Tatsachenlogikers, der die Verhältnisse studiert und aus ihnen heraus eine Lösung zu entwickeln versucht. Dass die ökonomisch sinnvolle Lösung möglich wird – auch oder gerade dann, wenn kein normativer Überschwang für alternative Koordinationsformen zu verzeichnen ist; wenn stattdessen einfach nur die ökonomische Logik berücksichtigt wird –, sollte Anlass sein, über Assoziation – für den Fall sinkender Grenzkosten – als notwendige Lösung nachzudenken. Diese alternative Koordinationsform erhält im Lichte der sich gerade abzeichnenden neuen weltweiten Stahlkrise insbesondere dann Bedeutung, wenn man nicht wieder auf das Kartell als Ausweg verfallen mag.<sup>21</sup> – Ursächlich für die neue Stahlkrise sind in erster Linie nicht die CO<sub>2</sub>-Abgaben, sondern wiederum Überkapazitäten infolge sinkender Grenzkosten. Laut OECD geht man von Produktionskapazitäten aus, welche zu rund einem Drittel nicht ausgelastet seien (Sekiguchi 2015). Diese Unterauslastung wird noch dadurch verschärft, dass aus China sehr günstiger Stahl auf den Weltmarkt geworfen wird. Die Situation von 1928 scheint sich in den Grundzügen zu wiederholen; die eingangs zitierte Frage Adornos hat in diesem Aufsatz eine vorläufige Antwort erhalten; gleichwohl gilt die Erkenntnis von Peter Høegs (1994, S. 355) Romanheldin Smilla, die weiß: „Das Schwere ist das Neue.“ ■

#### Literatur:

- Adorno, Theodor W. (1976): Veblens Angriff auf die Kultur. In: Adorno, Th. W., Prismen. Kulturkritik und Gesellschaft. Frankfurt/M.
- Benjamin, Walter (1980): Ein Außenseiter macht sich bemerkbar. Zu S. Kracauer, „Die Angestellten“. In: Gesammelte Schriften, Band III, Frankfurt/M. S. 219 – 225
- Burawoy, Michael (2015): Public Sociology. Öffentliche Soziologie gegen Marktfundamentalismus und globale Ungleichheit. Hrsg. von Aulenbacher, Brigitte; Dörre, Klaus. Weinheim und Basel
- Dörre, Klaus, (2012): Finance Capitalism, Landnahme and Discriminating Precariousness. Relevance for a New Social Critique. In: Social Change Review, 10, Heft 2, S. 125 - 151
- Franziskus (2013): Apostolisches Schreiben: Evangelii Gaudium. Über die Verkündigung des Evangeliums in der Welt von heute. Rom: Vatican.va
- Gierke, Otto von (1954) [1868]: Das deutsche Genossenschaftsrecht. Bd. 1, Darmstadt
- Gierke, Otto von (1954) [1868]: Das deutsche Genossenschaftsrecht. Bd. 2, Darmstadt
- Hicks, John R. (1946): Value and Capital. An Inquiry into some fundamental principles of economic Theory. Oxford
- Hilferding, Rudolf, (1973): Organisierter Kapitalismus. o.O.
- Høeg, Peter (1993): Fräulein Smilla's Gespür für Schnee. München
- Hoffmann, Florian Josef (2016): Vorwärts, Kameraden, wir müssen zurück! In: The European. Das Debatten-Magazin. <http://www.theeuropean.de/florian-josef-hoffmann/10886-wider-die-unsinnigen-kartellverbote-in-europa> [Abgerufen am 13.11.1963]

21 Die Renaissance des Kartells postuliert Florian Josef Hoffmann (2016) in einem Debattenbeitrag in ‚The European‘.

- Hundt, Sönke (1977): Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre. Köln
- Hundt, Sönke (1983): Stahlindustrie und fixe Kosten. In: Hundt, S., Beiträge zur Kritik der Betriebswirtschaftslehre“, Bremen
- Köster, Roman (2009): Die Schmalenbachkontroverse während der Weltwirtschaftskrise. In: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, S. 229 – 245
- Lichtblau, Klaus (2000): „Vergemeinschaftung“ und „Vergesellschaftung“ bei Max Weber. Eine Rekonstruktion seines Sprachgebrauchs. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 29, Heft 6, S. 423 - 443
- Müller, Friedrich (1965): Korporation und Assoziation. Eine Problemgeschichte der Vereinigungsfreiheit im deutschen Vormärz. Berlin
- Niemann, Hans-Werner (1982): Das Bild des Industriellen Unternehmers in Deutschen Romanen der Jahre 1890 – 1945. Berlin
- Ortmann, Günther (2003): Organisation als Welterschließung. Dekonstruktionen. Opladen
- Ortmann, Günther (2015): Noch nicht/Nicht mehr. Wir Virtuosen des versäumten Augenblicks. Weilerswist
- Piketty, Thomas (2014): Capital in the Twenty-First Century. Cambridge, MA
- Polanyi, Karl (2002) [1928]: Schmalenbach und Liberalismus. In: Polanyi, Karl, Chronik der großen Transformation, Artikel und Aufsätze (1920 – 1945), Band 1: Wirtschaftliche Transformation, Gegenbewegungen und der Kampf um die Demokratie. Herausgegeben von Michele Cangiani und Claus Thomasberger, Marburg, S. 104 - 107
- Reger, Eric (1976): Union der festen Hand. Roman einer Entwicklung. Kronberg/Ts.
- Reckendrees, Alfred (2000): Das Stahltrust-Projekt. Die Gründung der Vereinigte Stahlwerke AG und ihre Unternehmensentwicklung 1926 – 1933/34. München
- Schmalenbach, Eugen (1926): Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik. Leipzig
- Schmalenbach, Eugen (1928): Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsverfassung. In: Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung, 22. Jg., Heft V, S. 241 – 251
- Schmalenbach, Eugen (1933): Dynamische Bilanz. Bremen
- Schmalenbach, Eugen (1934): Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 6. Aufl., Leipzig
- Schumpeter, Joseph A. (1954): History of Economic Analysis. New York
- Sekiguchi, Naoki (2015): Steel Market Developments. OECD, Paris
- Sohn-Rethel, Alfred (1973): Ökonomie und Klassenstruktur des deutschen Faschismus. Aufzeichnungen und Analysen. Herausgegeben und eingeleitet von Johannes Agnoli, Bernhard Blanke und Niels Kadritzke. Frankfurt/M.
- Steiner, Rudolf (1976): Die Kernpunkte der Sozialen Frage. GA 23, Dornach
- Steiner, Rudolf (1977): Rudolf Steiner: Soziale Zukunft. GA 332a, Dornach
- Steiner, Rudolf (1983): Neugestaltung des sozialen Organismus. GA 330, Dornach
- Steiner, Rudolf (1989): Betriebsräte und Sozialisierung. GA 331, Dornach
- Steiner, Rudolf (2002): Nationalökonomischer Kurs. GA 340, Dornach
- Strawe, Christoph (1987): Geschichtliches zum Assoziationsbegriff. In Leber, Stefan [Hrsg.], Sozialwissenschaftliches Forum, Bd. 2, Die wirtschaftlichen Assoziationen, Stuttgart. S. 31-54
- Türk, Klaus, (1995): Die Organisation der Welt. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen
- Türk, Klaus (1997): Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: Ortmann, Günther; Sydow, Jörg und Türk, Klaus (1997), Organisationstheorien. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen, S. 124 – 176
- Türk, Klaus; Lemke, Thomas; Bruch, Michael (2002): Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung. Opladen
- Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen
- Weber, Max (1988): Gesammelte Aufsätze zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Tübingen

## André Bleicher,

geb. 1963; Ausbildung zum Elektromechaniker, Studium der Betriebswirtschaftslehre und Soziologie, Gründungsmitglied des Lorenz Oken Instituts, Herrischried, und des Instituts für soziale Gegenwartsfragen, Stuttgart, dessen Vorstandsmitglied er seit 2015 ist. Tätigkeit als Organisations- und Kooperationsentwickler in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der BTU Cottbus und der Universität Leipzig, Gastprofessor für Comparative Institutionalism an der Universität Lumière II Lyon, Professor für Business Development and Economics an der FH Salzburg, seit 2012 an der Hochschule Biberach, Lehrgebiete: Unternehmensführung und Organisation.