



**PAUL WINDOLF,  
CHRISTIAN MARX**  
**DIE BRAUNE  
WIRTSCHAFTSELITE**  
UNTERNEHMER  
UND MANAGER IN DER NSDAP

Campus Verlag,  
Frankfurt a. M. / New York  
2022

ISBN 9783593515595  
457 Seiten, 39,00 €

© WSI Mitteilungen 2024  
Diese Datei und ihr Inhalt sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck und  
Verwertung (gewerbliche Vervielfältigung, Aufnahme in elektronische Daten-  
banken, Veröffentlichung online oder offline) sind nicht gestattet.

BESPROCHEN VON

Werner Nienhüser,  
Prof. (em.) Dr., Research Fel-  
low am Institut für Arbeit und  
Qualifikation, war bis 2022 In-  
haber des Lehrstuhls für Arbeit,  
Personal und Organisation an  
der Fakultät für Wirtschafts-  
wissenschaften der Universität  
Duisburg-Essen.

Rund 38 % der deutschen Wirtschaftseliten waren in der zweiten Hälfte der 1930er Jahre Mitglied der Nationalsozialistischen Deutschen Arbeiterpartei (NSDAP). In der Gesamtbevölkerung lag dieser Anteil mit rund 12 % deutlich niedriger. Windolf und Marx interpretieren die Parteimitgliedschaft als einen Indikator „für die Nähe und Distanz zum NS-Regime“ (S. 9). Das Buch behandelt die Frage nach den Gründen für die Parteimitgliedschaft der Wirtschaftseliten. Zudem werden die Karrieren dieser Funktionselite und ihr Rechtfertigungsverhalten nach dem Ende des Nazi-Regimes untersucht: Kehrtten die Eliten in ihre vorherigen oder ähnliche Positionen zurück? Wie rechtfertigten sie ihre Beteiligung am NS-System? Und änderten sie ihre Einstellungen?

Die Autoren beantworten diese Fragen in einer tiefgehenden und spannend zu lesenden Verbindung aus quantitativen und qualitativen Analysen. Sie gehen von einem Datensatz aus, der Informationen über sämtliche Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder der rund 350 größten Unternehmen für die Jahre 1933 und 1938 enthält. Für jede Person in diesem Datensatz haben die Autoren auf Basis von Recherchen im Bundesarchiv Informationen über die NSDAP-Mitgliedschaft hinzugefügt (S. 133f.), wobei die jüdischen Wirtschaftseliten ausgenommen wurden, da diese nicht der NSDAP beitreten konnten. Insgesamt umfasst die Stichprobe 537 Personen.

Die statistischen Auswertungen zeigen, dass die Zugehörigkeit zu einer jüngeren Alterskohorte und eine gleichsweise kurze Amtsdauer als Vorstand einen positiven Effekt haben, während die Zugehörigkeit zur Gruppe der Juristen und Banker einen negativen Effekt zeigt. Die jüngere Kohorte konnte stärker als die Älteren auf Karrierevorteile durch den Parteieintritt hoffen und war der Nazi-Ideologie näher, weil sie keine Hoffnung mehr in die alten Strukturen des Kaiserreichs setzte. Vorstandsmitglieder standen stärker unter Beobachtung des Regimes als diejenigen, die nur Aufsichtsratspositionen innehatten (S. 173f.). Die geringere Beitrittsneigung der Banker erklären Windolf und Marx dadurch, dass diese Gruppe sich durch die anti-kapitalistische Propaganda und die rassistisch motivierte, brutale Vertreibung ihrer jüdischen Kollegen abgestoßen fühlte (S. 174).

Die statistischen Befunde verstehen die Autoren weniger als Erklärungen, sondern als weiter erklärungsbedürftig. Daher ergänzen sie die quantitativen durch qualitative Analysen. Die Lebenswege systematisch ausgewählter Personen werden exemplarisch bis ins Detail nachgezeichnet. Bei allen Analysen und Interpretationen greifen die Autoren auf soziologische Theorien und die bestehende Forschung zurück. Auf diese Weise arbeiten sie überzeugend heraus, dass der Parteibeitritt der Wirtschaftseliten eine bewusste und freiwillige Entscheidung war, ohne dabei die Erklärung individualtheoretisch zu verengen und sozio-ökonomische Strukturen zu ignorieren. Auch wird betont, dass das Regime ein massives Interesse am Management der Unternehmen hatte: Zum einen muss-

ten die Unternehmen auf eine Ausweitung der Rüstungsproduktion und eine stärkere Autarkie der Volkswirtschaft ausgerichtet werden. Zum anderen wollte man die NS-Ideologie in die Unternehmen und Betriebe tragen: „Die Betriebsgemeinschaft, in der sich jeder kritiklos einzuordnen hatte, war eine Kopie der Volksgemeinschaft und der durch das Regime praktizierten repressiven Sozialintegration. Der Betrieb konnte zur Propagandabühne des Regimes gemacht werden“ (S. 127f.).

Wesentliche Motive der Wirtschaftseliten zum Parteibeitritt waren „ökonomische Interessen, opportunistisches Mitläufertum, defensive Strategien und ideologische Überzeugungen“ (S. 119). Die zu erwartenden und sich auch realisierenden Profite waren ein erstes starkes Motiv. Eine opportunistische Untertanenhaltung ging wohl oft Hand in Hand mit Profiterwartungen. Defensiv-Strategien resultierten u. a. daraus, dass durch die Auflösung von Arbeitgeber- und Industrieverbänden Netzwerke verloren gingen. Viele Wirtschaftseliten seien daher auch deswegen in die NSDAP eingetreten, um in den neuen Netzwerken der Partei und der Ministerien weiterhin die Interessen ihrer Betriebe und ihre persönlichen Karrieren zu verfolgen (S. 74). Grundsätzlich fungierte die Parteimitgliedschaft zudem als „Schutzschild“ (S. 96), da das Regime nicht vor Enteignung und Gewaltanwendung zurückschreckte. Wesentlich ist die weitgehende Übereinstimmung zwischen den Werten und politischen Überzeugungen der Wirtschaftselite und der NS-Ideologie. Die Wirtschaftselite hielt ein autoritäres System für besser geeignet, um politische und wirtschaftliche Stabilität zu gewährleisten. Klassengegner wie SPD, KPD und Gewerkschaften wurden liquidiert, Unternehmer und Manager bekamen die volle Befehlsgewalt in den Betrieben. Das System der Betriebsgemeinschaft kam den Wertvorstellungen der Wirtschaftsführer entgegen. Nicht zuletzt respektierte das NS-Regime trotz seiner antikapitalistisch klingenden Propaganda die ökonomischen Interessen des Kapitals. Das Privateigentum an Produktionsmitteln wurde nicht angetastet. Dafür wurde Folgebereitschaft erwartet, die man auch durch den Parteibeitritt zu signalisieren hatte.

Windolf und Marx zeigen überzeugend, dass die Wirtschaftselite massiv durch das NS-System und seine Wirtschafts- und Sozialpolitik profitierte. Aufrüstung und nicht zuletzt die „Arisierung jüdischer Betriebe“ boten enorme Profitmöglichkeiten (S. 77). Zwischen 1933 und 1938 wuchs das Bruttosozialprodukt durchschnittlich um 9 % jährlich (S. 76). Die Lohn- und Sozialleistungsquoten sanken. Die Löhne erreichten auch 1939 noch nicht wieder das Niveau von 1928. Die wöchentlichen Arbeitszeiten nahmen vor allem in rüstungsrelevanten Industrien zu. Die Eigenkapitalrendite der Industrie-Aktiengesellschaften stieg deutlich an. Die Einkommensverteilung veränderte sich zugunsten der Wirtschaftselite. In den 1930er Jahren nahm der Anteil des Volkseinkommens, der auf die Top-1%-Einkommensbezieher\*innen entfiel, wieder deut-

lich zu und betrug 1938 16% – ein hoher Anteil, der bis heute nicht wieder erreicht wurde (S. 77 und 79).

Die Analysen zeigen weiterhin, dass die soziale Zusammensetzung der Wirtschaftselite außerordentlich stabil war. Die „dramatischen Zäsuren der deutschen Geschichte zwischen 1914 und 1938“ schlagen sich in der sozialen Zusammensetzung der Wirtschaftselite nicht nieder (S. 233). Dass eine kleine Gruppe von aus der Unterschicht stammenden Parteimitgliedern, die bereits vor 1933 in die NSDAP eingetreten waren, in Führungspositionen aufstieg, änderte an der Kontinuität der (nicht-jüdischen) Wirtschaftselite nichts – die Mehrheit der Wirtschaftsführer kam nach wie vor aus der Oberschicht.

Die Kontinuität setzte sich nach 1945 fort (das Buch widmet sich auf rund 80 Seiten der Analyse der Karrierewege nach 1945). Vor Gericht verantworten mussten sich nur wenige Mitglieder der Wirtschaftselite. Man stellte sich häufig gegenseitig Leumundszeugnisse aus, die von den Alliierten oft als Entlastungsbelege akzeptiert wurden. So blieben mit einer einzigen Ausnahme sämtliche Vertreter der Großbanken von Anklagen verschont. Zwar wurden 13 IG-Farben-Manager wegen Raub, Plünderung sowie Organisierung und Nutzung von Sklavenarbeit 1948 zu zum Teil langjährigen Haftstrafen verurteilt, jedoch entließ man bereits 1951 alle Verurteilten vorzeitig aus der Haft. „Von den 227 Mitgliedern der Wirtschaftselite [...], die den Zweiten Weltkrieg überlebten und 1950 noch nicht zu alt für einen Neustart ihrer Karrieren waren, haben 142 Personen wieder eine Position im Vorstand oder Aufsichtsrat eines westdeutschen Großunternehmens gefunden“ (S. 307). Dieser Anteil von 62% zeigt die nahezu „bruchlose Kontinuität der deutschen Funktionseliten“ (S. 293). Nur stark belastete NSDAP-Mitglieder, die häufig hohe Ämter in der Partei innegehabt hatten, kehrten nicht mehr in die früheren Elitepositionen zurück. Die berichteten Fallbeispiele deuten allerdings darauf hin, dass selbst diese Personen mehr als auskömmliche Positionen fanden. Kontinuität gab es auch bei den politischen Einstellungen. Nicht wenige Unternehmensführer empfanden es als unangemessen, ihr Verhalten während des NS-Regimes überhaupt rechtfertigen zu müssen oder gar dafür angeklagt zu werden (S. 277). Windolf und Marx machen diese Kontinuität der politischen Einstellungen unter anderem an den Reaktionen auf die Verabschiedung der Gesetze über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer\*innen auf Unternehmens- und Betriebsebene in den 1950er Jahren fest. Viele Wirtschaftsführer sahen die Mitbestimmung als „Affront“ (S. 303), sie hielten an der Vorstellung eines autoritären betrieblichen Herrschaftssystems fest. Erst der Generationenwechsel in den Führungsetagen bot die Chance für eine Abkehr vom Führerprinzip-Denken.

Windolf und Marx arbeiten eine Reihe von idealtypischen Rechtfertigungsmustern bezogen auf den Parteieintritt heraus. Man sei der NSDAP beigetreten, um Deutschland vor dem Bolschewismus und generell vor dem Chaos zu retten. Man sei unter Druck eingetreten oder gar selbst

Opfer gewesen. Ein weiteres Rechtfertigungsmuster: Man habe bei Parteieintritt nicht wissen können, wie sich das Regime entwickeln würde. Windolf und Marx setzen dieser Rechtfertigung entgegen, dass den Wirtschaftseliten die zu erwartende Entwicklung spätestens 1933 hätte klar sein müssen. Die SA mit mehr als 400 000 Mitgliedern (1932) verübte täglich Gewalttaten; systematischer antisemitischer Terror und die Verfolgung politischer Gegner konnten kaum verborgen bleiben (S. 334). Hitler hatte bereits im Januar 1932 in einer Rede vor 650 Wirtschaftsführern im Industrie-Club Düsseldorf unter Beifall deutlich gemacht, dass die NSDAP die Demokratie abschaffen werde (S. 335). Ein zentraler Punkt, um den Parteieintritt zu verstehen, das zeigt das Buch deutlich, ist die Nähe des in der Wirtschaftselite vorherrschenden national-autoritären Denkens zur NS-Ideologie in Verbindung mit Profitinteressen. Die demokratische Verfassung der Weimarer Republik wurde abgelehnt. Den Institutionen der Arbeitsbeziehungen wie Gewerkschaften, Betriebsräten und Tarifverträgen stand die Wirtschaftselite feindlich gegenüber. Ein autoritärer Staat mit einer an Kapitalinteressen orientierten Wirtschaftspolitik wurde bevorzugt. Die in der Betriebswirtschaftslehre heute noch häufig bemühten „Grundsätze des ehrbaren Kaufmanns“ entfalteten offenbar keine ausreichende normative Kraft gegen Profitchancen in Verbindung mit ideologischer Nähe: „Die Beteiligung an Enteignung, Zwangsarbeit und Mord nahmen große Teile der Wirtschaftselite als Kollateralschaden in Kauf“ (S. 192).

Der wissenschaftliche Erkenntnisgewinn der Studie besteht nicht nur darin, dass eine quantitativ-empirische Forschungslücke zur Parteimitgliedschaft von Unternehmensführern geschlossen wird. Durch die Verbindung mit qualitativ-biografischen Analysen trägt sie dazu bei, die Motive der Wirtschaftselite besser zu verstehen. Sie zeigt, wie Manager und Unternehmer letztlich opportunistisch das nationalsozialistische System unterstützten, um ihre individuellen Ziele und die ihrer Unternehmen zu realisieren. Das Buch sollte Pflichtlektüre sein für die Managementforschung – über die Geschichtswissenschaft hinaus. Dabei sind nicht nur die Befunde interessant, sondern auch die methodischen und theoretischen Fundamente des Buches. Daher könnte die Arbeit für die Methodenlehre im Master- und Promotionsstudium besonders im Bereich der Management- und Organisationsforschung innerhalb der Geschichts-, Wirtschafts-, Sozial- und Politikwissenschaften eingesetzt werden.

In politischer Hinsicht lassen die Befunde der Studie befürchten, dass sich selbst eine demokratisch eingestellte Wirtschaftselite kaum mehrheitlich gegen ein autoritäres politisches System wenden würde. Denn für die Herstellung systemkonformen Verhaltens der Unternehmensführungen würde es vermutlich schon ausreichen, wenn eine autoritäre Regierung das Privateigentum an Produktionsmitteln sowie die Möglichkeiten einzelunternehmerischer Profiterzeugung und -aneignung nicht antastet. ■