WerkstattGeschichte 38, Klartext Verlag, Essen 2004, S. 107-109

Geschichte der BASF

Werner Abelshauser (Hg.), Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte, München (C.H. Beck) 2002, 763 S., 39,90 Euro

Die Unternehmensgeschichtsschreibung in Deutschland hat sich in den letzten rund 15 Jahren unübersehbar professionalisiert und ist schon lange keine »Festtagshistorie« mehr. Neben einer größeren Autonomie gegenüber den auftraggebenden Firmen stellten die großen Anstrengungen um eine theoretische Vertiefung der Disziplin wohl einen der wichtigsten Aspekte dieser Entwicklung dar. Werner Abelshauser hat in mehreren Schriften ein Konzept entwickelt, das eine Verknüpfung des mikrohistorischen Untersuchungsgegenstands »Unternehmen« mit makrohistorischen Perspektiven und Deutungen zu verbinden verspricht. Beeinflusst von der Neuen Institutionenökonomie beansprucht die Analyse des »sozialen Systems der Produktion« (oder »Produktionsregime«) die Integration der Untersuchungsebenen auf der Stufe der Branchen, der Unterneh-

mensfinanzierung, der industriellen Beziehungen und der Qualifizierung der Arbeitskräfte bis hin zur Führungsstruktur und Unternehmenskultur der Firmen. Auf der Makroebene ist das Konzept offen bis hin zum internationalen Vergleich unterschiedlicher »Produktionsregimes«, auf der Mikroebene eröffnet es die Möglichkeit, den Untersuchungsgegenstand »Unternehmen« in diesen größeren Rahmen sich ergänzender Fragestellungen einzubetten.

Nun hat Abelshauser eine voluminöse Unternehmensgeschichte der BASF herausgegeben, die die empirische Einlösung dieses analytischen Modells verspricht. Das Buch ist in vier chronologische Teile gegliedert, deren letzter, von Abelshauser selbst verfasst, bei weitem den umfangreichsten darstellt. Seine Untersuchung der Unternehmensgeschichte von 1952 bis in die Gegenwart nimmt fast die Hälfte des gesamten Textes ein, so dass die Analyse, an dem obigen theoretischen Versprechen gemessen, mit seinem Teil der Untersuchung steht und fällt. Deshalb muss sich die Besprechung notwendigerweise auf diesen Abschnitt konzentrieren, was die Leistung der anderen Autoren, die Abelshausers Konzept weitgehend folgen, nicht schmälern soll.

Wolfgang von Hippel schildert den Aufstieg der BASF zum Weltunternehmen von 1865 bis 1900, dessen Grundlage die Erfindung der Teerfarben bildete. Hippel konzentriert sich auf das Schaffen und die Verwendung wissenschaftlich-technischen Wissens sowie auf die Erschließung neuer Märkte als Voraussetzung der Massenproduktion. Jeffrey Allen Johnsons Darstellung der Zeit von 1900 bis 1925, also bis zur Gründung der IG Farben, legt ihr Schwergewicht auf die Untersuchung technischer Produktionsmöglichkeiten und -probleme, was sich der analytischen Einbettung der Unternehmensgeschichte der BASF in das oben skizzierte Forschungsprogramm – hier vor allem die Perspektiverweiterung auf die gesamte Branche – eher sperrt. Die Bereitschaft, die BASF in der IG Farben aufgehen zu lassen, sieht Johnson primär durch Finanzierungsprobleme motiviert.

Raymod G. Stokes erweitert die Perspektive konsequent, indem er die Entwicklung der BASF (nun: Gruppe Oberrhein) innerhalb der IG darstellt. Dabei gelingt es ihm nicht nur, Abelshausers Konzept fruchtbar zu machen, er ordnet die Geschichte der IG auch schlüssig in die nationalsozialistische Autarkie- und Vernichtungspolitik ein, wobei er weitgehend dem Interpretationsrahmen von Peter Hayes folgt. Stokes formuliert eine Reihe von Arbeitshypothesen, die die schrittweise Integration der IG und damit der Oberrheingruppe in das NS-System erklären und seine Darstellung strukturieren.

Erstens ließ nach Stokes gerade der Verlust der Eigenständigkeit bestimmte Grundzüge der BASF-Unternehmenskultur, vor allem den »Primat der Technik«, noch stärker hervortreten, und prägte damit die Unternehmenskultur der gesamten IG. Zweitens sah sich die Oberrhein-Gruppe einer Tendenz zur Aufspaltung ihrer Einheit, Autorität und Identität gegenüber; vor allem verlor sie nach 1933 schnell die Kontrolle über Produktion und Belegschaft. Einzig im Bereich der Technik behielt die alte BASF ihren Einfluss. Drittes jedoch verschaffte gerade die technologische Kompetenz der Oberrhein-Gruppe eine starke Verhandlungsposition gegenüber Politik und Militär. Die Autarkiepolitik des NS-Regimes zwang die Gruppe – viertens – zwar zur Aufgabe ihrer Autonomie auf dem Gebiet der Arbeits- und Produktionspolitik, doch verschaffte sie dem Konzern auch die Möglichkeit zu einer enormen Expansion. Fünftens: Gerade der Versuch der betrieblichen Wiedervereinigung integrierte die IG in das System von Auschwitz, wobei die Oberrhein-Gruppe eine Schlüsselrolle spielte. Der Konzern wollte an einem einzigen Standort alle neuen Produktionsverfahren einsetzen – und beteiligte sich an der erbarmungslosen Ausbeutung der Häftlingsarbeiter in Monowitz und an der »Selektion« der Menschen, die in Auschwitz ermordet wurden. Stokes benennt dabei sehr kon-

kret die persönliche Verantwortung der entscheidenden Akteure. Allerdings argumentiert er überzeugend, dass die These, für die Standortentscheidung Monowitz sei das »Arbeitskräfteangebot« des Lagers Auschwitz entscheidend gewesen, nicht zutrifft. Denn wichtiger war den IG-Managern die Lösung von Rohstoff- und Transportproblemen, während man ursprünglich glaubte, ausreichend zivile deutsche (Fach-)Arbeitskräfte für das Werk anwerben zu können.

Werner Abelshausers Darstellung der BASF-Geschichte seit der Neugründung 1952 beginnt mit der Einbettung der technikzentrierten Unternehmenskultur in das spezifisch westdeutsche »soziale Produktionssystem«, das Abelshauser in wenigen Strichen souverän vom amerikanischen System abgrenzt. Als Kern des deutschen Systems, das die BASF geradezu beispielhaft verkörperte, sieht er die Marktstrategie der »diversifizierten Qualitätsproduktion«. Während amerikanische Chemieproduzenten aufgrund ihrer Vorteile im Zugang zu billigen Rohstoffen und großen Absatzmärkten eine Strategie der Massenproduktion weniger Einzelprodukte und der Vorwärtsintegration hin zu den Endverbrauchern einschlugen, setzte die deutsche Chemieindustrie auf die Verfeinerung ihrer Verfahren zur Herstellung diversifizierter Produktlinien. Aus Kostengründen wurden die Produktionsprozesse hochgradig integriert, im sogenannten »Verbund«. Die Basis dieser Strategie bestand in einem Bündel institutioneller Rahmenbedingungen: stabilen Herrschaftsstrukturen in der Unternehmensspitze und einer langfristig angelegten Unternehmensfinanzierung als Voraussetzung einer qualitätsbezogenen Unternehmensstrategie, einem ausgereiften Qualifizierungssystem auf mittlerer wie höherer (akademischer) Ebene, der Führung des Unternehmens im weitgehenden Konsens mit den Beschäftigten, schließlich in der ausgeprägten Kooperation innerhalb der Branche (statt eines oligopolistischen Wettbewerbs). In diesem System sieht Abelshauser die BASF derart passend eingebettet, dass die strategischen Anforderungen an die Qualität des Managements während der Prosperität der 1950er Jahre ausgesprochen gering gewesen seien. Erst die 1960er Jahre verlangten demnach ein höheres unternehmerisches Urteils- und Entscheidungsvermögen.

Damit ist die Untersuchungsperspektive Abelshausers für die 1950er und 1960er Jahre und auch für die großen Weichenstellungen der Unternehmensgeschichte um 1970 und 1990 vorgegeben, die er konsequent durchhält, etwa in der Beschreibung des Übergangs zum »großen betrieblichen Verbund«. In diesem Verbund konnten Grundstoffe viel preiswerter hergestellt werden als zuvor, und Abelshauser bezeichnet ihn als »neues technologisches Paradigma«.

Alles in allem schreibt Abelshauser überwiegend verständlich, gelegentlich witzig (»eins, zwei, viele Ludwigshafen«) und immer souverän. Doch besteht die Kehrseite der stringenten Untersuchung in der weitgehenden Vernachlässigung der innerbetrieblichen Sozialbeziehungen, für die in der neueren Unternehmensgeschichte ein wachsendes Interesse besteht. Dieses Versäumnis ist nicht einmal dem kategorialen Rahmen anzulasten, der für die vergleichende Untersuchung der Industriebeziehungen auch auf Einzelfallebene offen ist.

Die Studie über die BASF ist eine Unternehmensgeschichte auf dem neuesten Stand der Forschung und zeigt beispielhaft die disziplinären Möglichkeiten eines elaborierten Analyserahmens. Es ist zu hoffen, dass sie weitere Arbeiten innerhalb und außerhalb dieses Rahmens anregen wird.

Morten Reitmayer (Trier)