

Friederike Sattler

## Europäische Wirtschaftseliten?

### Unternehmensstrukturen, Sozialprofile und Leitbilder im beschleunigten Wandel seit den 1970er Jahren

Die seit den 1970er Jahren markant gewachsene Zahl inter- und transnational agierender Unternehmen mit Sitz in Europa legt es nahe, davon auszugehen, dass sich inzwischen auch transnationale – europäische oder globale – Wirtschaftseliten herausgebildet haben.<sup>1</sup> Vor allem die Kapitalbeteiligungen und die laufenden Geschäftsaktivitäten, aber auch die personellen Zusammensetzungen der Vorstände und Aufsichtsräte der großen Aktiengesellschaften haben sich, bei letzten gemessen an der nationalen Herkunft, den während des Studiums oder im Beruf in anderen Ländern gesammelten Erfahrungen und den in multinationalen Unternehmen, Verbänden und Vereinigungen wahrgenommenen Mandaten, stark inter- bzw. transnationalisiert.<sup>2</sup> Selbst in Frankreich, das für seine nationale Tradition der Elitenausbildung an den staatlichen *grandes écoles* bekannt ist, sind in den letzten Jahren vermehrt Ausländer an die Spitze der großen Konzerne getreten, die diese Schulen nie besucht haben, dafür aber meist eine ebenso vielfältige wie langjährige internationale Berufspraxis vorweisen können.<sup>3</sup> Beim Telekommunikations-Ausrüster Alcatel-Lucent ist es beispielsweise nach dem Rückzug der Amerikanerin Pat Russo jetzt der Niederländer Ben Verwaayen, beim Einzelhandelskonzern Carrefour nach dem Rückzug des Spaniers José Duran nun der Schwede Lars Olofsson und beim Pharmakonzern Sanofi-Aventis seit Dezember 2008 ebenfalls erstmals ein Ausländer: der Deutsch-Kanadier Chris Viehbacher.

Auch mit Blick auf die unternehmerischen Rechtsformen ist in Europa ein vielleicht noch nicht sehr starker, aber doch bemerkenswerter Trend zu beobachten: Immer mehr kleine, mittlere und große Unternehmen, darunter in Deutschland beispielsweise der mittelständische Maschinenbauer Hawe Hydraulik ebenso wie der große Versicherungs- und Finanzkonzern Allianz, wählen die *Societas Europaea* (SE) als Gesellschaftsform.<sup>4</sup> Sie tun dies in der Regel, nach eigenen Angaben, weil sich sowohl ihre Kunden als auch ihre Lieferanten, mithin ihre Geschäfte insgesamt, weit über den nationalen Rahmen

1 In Anlehnung an die Definition Jan Aart Scholtes wird das Adjektiv »international« im Folgenden zur Charakterisierung sozusagen gewöhnlicher, legaler Grenzüberschreitungen benutzt (»cross-border«), das Adjektiv »transnational« dagegen zur Charakterisierung von Aktivitäten, mit denen politische Grenzen tendenziell eher unterlaufen wurden (»trans-border«). Vgl. Jan Aart Scholte, *Global Trade and Finance*, in: John Baylis/Steve Smith (Hrsg.), *The Globalization of World Politics. An Introduction to International Relations*, Oxford 2001, S. 519–539.

2 Vgl. die Bestandsaufnahmen von Benedikt Köhler, *Strukturen, Strategien und Integrationsformen transnationaler Konzerne*, in: *Soziale Welt* 55, 2004, S. 29–50; Mariëlle Heijltjes/René Olie/Ursula Glunk, *Internationalization of Top Management Teams in Europe*, in: *European Management Journal* 21, 2003, S. 89–97; Stefan Schmid, *Wie international sind Vorstände und Aufsichtsräte? Deutsche Corporate-Governance-Gremien auf dem Prüfstand*, Europäische Wirtschaftshochschule Berlin/European School of Management, ESCP-EAP Working Paper No. 26, Berlin 2007.

3 Vgl. Christian Schubert, »Frischer Wind aus dem Ausland: Neue Führung für Frankreichs Konzerne«, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 2.12.2008.

4 Vgl. »Die Europa AG macht unerwartete Karriere«, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 12.1.2009; »Das Unternehmergespräch: Karl Haeusgen, Eigentümer und Vorstandssprecher der Hawe Hydraulik SE: Ich bin Europäer aus Leidenschaft«, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 14.4.2009.

hinaus ausgedehnt haben. Als Vorteile der neuen Rechtsform einer europäischen Gesellschaft betrachten es die Unternehmen, dass sie die flexible Verlegung des Firmensitzes über die Grenzen hinweg erlaubt, die Etablierung einer einheitlichen, am angelsächsischen Modell orientierten Unternehmensspitze ermöglicht (also nicht zwangsläufig die Trennung von Aufsichtsrat und Vorstand vorsieht), leichteren Zugang zu ausländischen Banken und internationalen Kapitalmärkten verschafft und außerdem auch Ansatzpunkte bietet, die gesetzlich kodifizierten Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer europäisch vereinheitlichend zu beschränken.<sup>5</sup> Gemessen an der Anzahl der in den nationalen Handelsregistern eingetragenen europäischen Gesellschaften, die von 40 im Jahr 2006 auf immerhin 85 im Jahr 2007 stieg, liegen Deutschland und Tschechien ganz vorn, Spanien, Italien und Polen dagegen ganz hinten in diesem Trend; eine klare Differenzierung nach langjährigen und eher jungen EU-Mitgliedern gibt es dabei nicht. Vor allem in der Finanz- und Versicherungsbranche ist die neue Gesellschaftsform sehr beliebt.

Sind die Wirtschaftseliten der west- und der osteuropäischen Länder also dabei, sich immer mehr von ihren nationalen Wurzeln zu trennen und sich damit zugleich aus den sozialen Kontexten der jeweiligen Gesellschaft herauszuziehen? Ist das einer der Gründe, warum sie sich derzeit einer so heftigen öffentlichen Kritik ausgesetzt sehen? Mit dem Verweis auf den gestiegenen Druck des globalen Wettbewerbs, der bereits seit den frühen 1970er Jahren spürbar ist und sich mit dem Ende des Kommunismus weiter verschärft hat, bestätigen die betroffenen Manager und Unternehmen selbst diese Annahme, denn sie begründen und rechtfertigen genau damit ihre immer stärkere Ausrichtung auf die Aktionäre und die internationalen Kapitalmärkte. Doch wo liegen – historisch betrachtet – die Ursachen für eine solche Entwicklung, die sich in der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise möglicherweise gerade wie in einer tosenden Welle bricht?

Bei der Suche nach einer Antwort geht der folgende Beitrag, der sich als eine erste, aus der Vogelperspektive vorgenommene gesamteuropäische Erkundung mit Hauptfokus auf die am stärksten industrialisierten Länder (Süd- und vor allem Südosteuropa werden folglich vernachlässigt) auf der Basis der einschlägigen, bisher vorliegenden sowohl wirtschafts- und sozialhistorischen als auch soziologischen Literatur versteht, von der These aus, dass die dritte Industrielle Revolution im Kontext wachsender globaler wirtschaftlicher Verflechtungen seit den frühen 1970er Jahren einen beschleunigten, systemübergreifend festzustellenden wirtschaftlich-technischen sowie sozial-kulturellen Wandel auslöste.<sup>6</sup> Sowohl die korporatistisch-keynesianisch verfassten Wohlfahrtsstaaten Westeuropas als auch die planwirtschaftlich verfassten Staatssozialismen Ostmitteleuropas mussten für die mit diesem Wandel verbundenen Struktur- und Anpassungskrisen jeweils eigene, system- und auch länderspezifische Lösungen finden, vor allem im Bereich der Wirtschafts- und Sozialpolitik, was offenkundig erhebliche Auswirkungen auf die Handlungsspielräume, Anforderungsprofile, sozialen Differenzierungen und Integrationsprozesse sowie die Werthaltungen und Leitbilder der Wirtschaftseliten hatte.

Nach Maßgabe der systemübergreifenden Perspektive und eines möglichst breiten gesellschaftshistorischen Ansatzes, der neben wirtschaftlichen auch soziale und kulturelle

5 So die Ergebnisse von Interviews mit Managern, die in einer »Societas Europaea« tätig sind. Vgl. *Horst Eidenmüller/Andreas Engert/Lars Hornuf*, Die Societas Europaea. Empirische Bestandsaufnahme und Entwicklungslinien einer neuen Rechtsform, in: *Die Aktiengesellschaft* 53, 2008, S. 721–730.

6 Der Beitrag profitiert u. a. von den lebhaften Diskussionen und Ergebnissen der Konferenz »European Economic Elites«, die am 1./2. November 2007 in Potsdam stattfand. Vgl. dazu den Tagungsband: *Friederike Sattler/Christoph Boyer* (Hrsg.), *European Economic Elites. Between a New Spirit of Capitalism and the Erosion of State Socialism*, Berlin 2009 (im Druck). Mein besonderer Dank für die produktive Zusammenarbeit, die auch dem folgenden Beitrag zugute kommt, geht an Christoph Boyer.

Aspekte berücksichtigt, wird der Begriff »Wirtschaftseliten« im Folgenden in einer sehr allgemeinen Bedeutung zur Bezeichnung einer gesellschaftlichen Teilelite verwendet, deren Angehörige solche Führungspositionen in der Wirtschaft innehaben, die mit beträchtlichen Definitions- und Gestaltungspotenzialen ausgestattet und die außerdem – nicht zwingend, aber sehr wahrscheinlich – durch soziale Verkehrskreise unter einander vernetzt sind.<sup>7</sup> Eine so verstandene Wirtschaftselite lässt sich nicht trennscharf von anderen Teileliten, etwa den politisch-administrativen, den wissenschaftlichen, den medialen oder den kulturellen Eliten abgrenzen, sondern sie überschneidet und überlappt sich mit diesen. Wirtschaftseliten in diesem Sinne bezeichnen mehr oder weniger kohärente Personengruppen oder auch einzelne Personen, die als Angehörige der oberen Ränge der technisch-wissenschaftlichen Intelligenz, als leitende Angestellte, als verantwortliche Manager oder als Eigentümer in Unternehmen unterschiedlicher Rechtsformen sowie in der korporativen oder staatlichen Verwaltung einer Marktwirtschaft einerseits, in den Apparaten einer zentraladministrativen Planwirtschaft, auf und oberhalb der Betriebsebene andererseits fungierten – in beiden Fällen als Inhaber, Nutzer und Verwalter ökonomischer und damit zumindest indirekt auch politischer und sozialer Macht. In Anlehnung an die neueren Konzepte der Sozialgeschichte wird ferner eine enge Wechselbeziehung zwischen den Wirtschaftseliten und ihrem jeweiligen institutionellen Umfeld angenommen.<sup>8</sup> Die politischen und wirtschaftlichen Institutionen bringen mit ihrem jeweils spezifischen Angebot an Positionen bestimmte Wirtschaftseliten hervor, indem sie diese auslesen, sozialisieren und von ihnen repräsentiert werden. Zugleich verfügen die jeweiligen Positionsinhaber aber zumindest potenziell, so die explizite Annahme, auch über persönliche Ressourcen, Werthaltungen und soziale Netzwerke, mit deren Hilfe sie ihr institutionelles Umfeld wenn nicht steuern, dann doch – in unterschiedlich starkem Maße – gestalten oder beeinflussen können.<sup>9</sup>

Gefragt wird im Folgenden zunächst nach den langfristigen Entwicklungslinien von Unternehmensstrategien, Organisationsstrukturen und Wirtschaftseliten im Europa des Industriezeitalters, also vom späten 19. bis weit in das 20. Jahrhundert hinein, um vor diesem Hintergrund dann die Entwicklungen ab den 1970er Jahren genauer in den Blick

7 Für einen solchen breit angelegten gesellschaftshistorischen Ansatz, der das Verständnis von Wirtschaftseliten nicht schematisch verengt, etwa indem nur die positionale Stellung in einem institutionalisierten Netzwerk oder nur die funktionale Stellung als Vorstands- oder Aufsichtsrat von Aktiengesellschaften berücksichtigt wird, plädierte bereits Dieter Ziegler. Vgl. *ders.*, Die wirtschaftsbürgerliche Elite im 20. Jahrhundert. Eine Bilanz, in: *ders.* (Hrsg.), *Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert*, Göttingen 2000, S. 7–29, hier: S. 12–14.

8 Vgl. *Reinhard Sieder*, Sozialgeschichte auf dem Weg zu einer historischen Kulturwissenschaft? In: GG 20, 1994, S. 445–468.

9 Dies im Gegensatz zu der prononcierten – und mit Blick auf die gesamtgesellschaftliche Elite der gegenwärtigen Bundesrepublik formulierten – These Karl Ulrich Meyers, der bestreitet, »dass Mitglieder des Führungspersonals oder der Prominenz auf persönliche Ressourcen, Werthaltungen und soziale Netzwerke zurückgreifen können, die sich nicht aus ihrem institutionellen Umfeld und ihrer Positionsteilhabe ableiten.« Mayer empfiehlt deshalb, zur »Realbeschreibung gegenwärtiger Gesellschaft« keine anspruchsvollen Elitenmodelle zu entwickeln, sondern vorrangig zu prüfen, ob die Steuerung der deutschen Gesellschaft nicht durch funktional und institutionell differenzierte Teilsysteme gekennzeichnet sei, deren Führungskräfte neben ihren immer vorhandenen Interessen an Selbstprofilierung, Karriere, Prestige und Einkommenssteigerungen vor allem die Vorstellungen ihrer Institutionen verkörpern und vertreten. Von »echten« Eliten kann Mayer zufolge deshalb nicht die Rede sein. Seine These zu prüfen, wäre zweifellos vielversprechend, für das Anliegen dieses Beitrags, der auch andere europäische Gesellschaften einbezieht, aber wohl zu eng fokussiert. Vgl. *Karl Ulrich Mayer*, Abschied von den Eliten, in: *Herfried Münkler/Grit Straßenberger/Matthias Bohlender* (Hrsg.), *Deutschlands Eliten im Wandel*, Frankfurt am Main/New York 2006, S. 455–479, hier: S. 466.

nehmen zu können. Welche Wirkungen hatten die nun auftretenden neuen technischen, wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen auf die west- wie ostmitteleuropäischen Wirtschaftseliten? Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten, oder in der dynamischen Perspektive: welche Divergenzen und Konvergenzen lassen sich dabei für die Industrieländer West- und Ostmitteleuropas über die politische Epochenschwelle des Jahres 1989 hinweg beobachten? Haben sich tatsächlich über die Grenzen hinweg transnationale europäische Wirtschaftseliten herausgebildet? Mit welchen Konzepten von Positions-, Funktions- oder Machteliten ließen sie sich gegebenenfalls beschreiben und analysieren? Besonderes Augenmerk richtet sich dabei auf das von dem britischen Soziologen Leslie Sklair entwickelte Konzept der *Transnational Capitalist Class*, die er als eine globale Machtelite – bestehend aus vier verschiedenen Fraktionen: *corporate*, *political*, *technical* und *consumerist fraction* – versteht, die durch eine gemeinsame Kultur und Ideologie geeint sei.<sup>10</sup> Lässt sich ein solches Konzept für die empirische, historisch-kritische Analyse fruchtbar machen?

#### I. UNTERNEHMENSSTRUKTUREN UND WIRTSCHAFTSELITEN: EINIGE LANGFRISTIGE ENTWICKLUNGSLINIEN VON DER ERSTEN BIS ZUR DRITTEN INDUSTRIELLEN REVOLUTION

##### *Unternehmensstrukturen*

Ausgelöst durch die mit der »ersten Industrialisierungswelle« verbundenen Wandlungen in Produktion, Transportwesen und Kommunikation (die wichtigsten Stichworte hierzu sind: arbeitsteilige Massenproduktion, Eisenbahn und Telegrafie) bildeten sich bekanntlich nicht nur in den USA, sondern auch in West- und teilweise auch in Ostmitteleuropa – regional differenziert, abhängig vom jeweiligen Stand der Produktions- und Informationstechnik und den konkreten Marktbedingungen – bis zum späten 19. Jahrhundert überregionale, häufig nationale Märkte und in ihnen tätige Großunternehmen heraus.<sup>11</sup> Im Vergleich zu den USA waren die Binnenmärkte in Europa allerdings generell kleiner strukturiert, so dass die Großunternehmer hier kleiner ausfielen und neben ihnen relativ viele mittlere und kleine Familienunternehmen bestehen blieben, die für die regionalen und lokalen Märkte produzierten.<sup>12</sup> Die nationalen Wirtschaftssysteme, in denen sie jeweils agierten, waren ganz überwiegend von einer liberalen Wirtschaftspolitik geprägt. Allerdings wurden gerade von den Großunternehmen sehr bald Marktabsprachen getroffen und vermehrt Kartelle gebildet; man praktizierte – in anderen Worten – spezifische Formen des kontrollierten Wettbewerbs.<sup>13</sup> Das Kapital der Unternehmen, auch das der

10 Vgl. *Leslie Sklair*, *The Transnational Capitalist Class*, Malden/Oxford etc. 2001.

11 Vgl. dazu die klassischen Studien – für die USA: *Alfred D. Chandler jr.*, *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass./London 1962; *ders.*, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass./London 1977; *ders.*, *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, Mass./London 1990. Für Europa: *Youssef Cassis*, *Big Business. The European Experience in the Twentieth Century*, Oxford 1997.

12 Vgl. *Roy Church*, *The Family Firm in Industrial Capitalism: International Perspectives on Hypotheses and History*, in: *Business History* 35, 1993, S. 17–43; *Andrea Colli/Paloma Fernández-Pérez/Mary B. Rose*, *National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries*, in: *Enterprise & Society* 4, 2003, S. 28–64; *Andrea Colli*, *The History of Family Business 1850–2000*, Cambridge 2003; *Michael Schäfer*, *Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der sächsischen Unternehmen 1850–1940*, München 2007.

13 Vgl. *Harm G. Schröter*, *Cartelization and Decartelization in Europe, 1870–1995. Rise and Decline of an Institution*, in: *The Journal of European Economic History* 25, 1996, S. 129–153.

größeren, wurde in vielen Fällen noch immer vom Gründer und seiner Familie aufgebracht, in wachsendem Maße aber durch andere private oder auch staatliche Teilhaber. Indem die Gründer und Eigentümer-Unternehmer bei wachsenden Geschäftsvolumina immer weniger in der Lage waren, sich sowohl um die strategische Ausrichtung des Unternehmens als auch um sämtliche funktionalen Bereiche, also grob gesprochen Einkauf, Produktion und Absatz, mit ihren jeweiligen laufenden Geschäften selbst zu kümmern, wurden in den größeren Unternehmen immer mehr dieser Aufgaben an andere Personen, in der Regel an einschlägig qualifizierte leitende Angestellte, delegiert. An die Seite oder an die Stelle der Eigentümer-Unternehmer traten Manager-Unternehmer, die in der Regel gar nicht oder nur geringfügig am Kapital und damit am unternehmerischen Risiko beteiligt waren. Gegenüber patriarchalischen Leitungsstrukturen bevorzugten sie eher funktionale Organisationsformen. Damit gewannen die Unternehmen als solche – unabhängig von ihren Gründern und deren Familien – Struktur und Eigenleben.

Die Strategien vieler Industrieunternehmen in West- und Ostmitteleuropa richteten sich um die Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert vordringlich auf extensives Wachstum und vertikale Integration, also auf die Verlagerung wichtiger vor- und nachgelagerter Marktaktivitäten in die eigene Organisation hinein. Die Stahlindustrie etwa, um ein Paradebeispiel zu zitieren, legte sich eigene Kohle- und Erzgruben zu, um von Preisschwankungen am Markt unabhängiger zu werden. Diese Internalisierung führte zu einem immer schnelleren Fluss der Ressourcen durch die Wertschöpfungskette und damit zur Reduzierung der betrieblichen Transaktionskosten. Gerade bei den in dieser Hinsicht besonders erfolgreichen Unternehmen rief das auf vertikale Integration gestützte Größenwachstum deshalb schon bald die Notwendigkeit neuer interner funktionaler Differenzierung hervor: Auf die zentrale Unternehmensführung ausgerichtete funktionale Abteilungen für Beschaffung, Produktion, Absatz und Verwaltung wurden aufgebaut. Die internen Koordinierungsleistungen der hier tätigen Manager – von der Ausbildung her handelte es sich zunächst nicht sehr häufig um Kaufleute, vielmehr um Techniker, Ingenieure und Naturwissenschaftler oder auch Juristen – übertrafen offensichtlich die der Märkte. Die Manager, die eine zunehmend anspruchsvolle theoretische Ausbildung, etwa an Ingenieur- und Handelshochschulen und an Universitäten durchliefen, halfen dabei, die Abhängigkeit der Unternehmen vom Eigentümer-Unternehmer und seiner Familie tendenziell weiter zu reduzieren.<sup>14</sup> Sie sorgten damit für Kontinuität über Generationenwechsel und Erbschaftsstreitigkeiten in den Eigentümerfamilien hinweg. An Familien- und Unternehmenstraditionen fühlten sie sich weniger stark gebunden und wagten deshalb leichter, Veränderungen vorzunehmen. Bei unzureichender Leistung konnten sie im Zweifelsfall entlassen werden. Als soziale Gruppe gewannen sie zweifellos erheblich an Bedeutung und Einfluss – was schnell die Kritik auf den Plan rief.<sup>15</sup> Gleichzeitig mit der funktionalen Differenzierung und dem Bedeutungszuwachs für die Manager entstanden in den Unternehmen stärker formalisierte Informations- und Kontrollsysteme, so dass man von einer Ten-

---

14 Dennoch blieb der Einfluss der Familiendynastien auf die Industriekonzerne nicht nur in Frankreich, Deutschland und Italien, sondern auch in Skandinavien ausgesprochen hoch. Die Eigentümerfamilien selbst bedienten sich zur Wahrung ihres Einflusses zunehmend professioneller Managementmethoden, wie das Beispiel der Bankiersfamilie Wallenberg in Schweden sehr gut belegt. Vgl. *Randall K. Morck* (Hrsg.), *A History of Corporate Governance around the World. Family Business Groups to Professional Managers*, Chicago 2005; *Haldor Byrkjeflot* u. a. (Hrsg.), *Scandinavian Management Revisited. Nordic Industrial Elites Facing the Democratic Challenge*, Bergen 2001; *Jette Schramm-Nielsen/Peter Lawrence/Karl Henrik Sivesind*, *Management in Scandinavia: Culture, Context and Change*, Cheltenham 2004.

15 Vgl. *James Burnham*, *The Managerial Revolution. What is Happening in the World*, New York 1941.

denz zur Bürokratisierung sprechen kann.<sup>16</sup> Zusammengefasst: Die von Chandler so genannte *unitary form* (U-Form) der Unternehmensorganisation bildete sich auch in West- und Ostmitteleuropa heraus<sup>17</sup>, verglichen mit der Entwicklung in den USA allerdings deutlich später und außerdem mit einem starken Gefälle zwischen den relativ früh industrialisierten Ländern im Westen und den relativ »rückständigen«, länger agrarisch geprägten Ländern in Ostmittel- und vor allem Südwest-, Süd- und Südosteuropa.<sup>18</sup>

Bald nach der Jahrhundertwende begannen sich für die Kernprodukte der funktional differenzierten Unternehmen allerdings auch Marktsättigungstendenzen und Überkapazitäten abzuzeichnen. Um ihre Wettbewerbsposition auf den etablierten Märkten abzusichern, gingen die Unternehmen im kontinentalen Europa nun immer stärker dazu über, sich zu Kartellen zusammenzuschließen. Es waren dann allerdings vor allem die neuen Technologien der »zweiten Industrialisierungswelle«, insbesondere im Bereich der Chemie- und der Elektroindustrie, die den Unternehmen der westeuropäischen Industrieländer die Möglichkeit boten, neue Wachstumsstrategien zu entwickeln: die einerseits produktbezogene, andererseits geografisch orientierte Diversifizierung. Unternehmen der Chemieindustrie brachten, gestützt auf herausragende Forschungs- und Entwicklungsleistungen, immer neue Syntheseprodukte auf den Markt, vor allem im Bereich der Pharmazeutika. Unternehmen der Elektroindustrie stellten vermehrt Straßenbahnen, Elektromotoren und schließlich Haushaltsgeräte her. Beide Entwicklungen stärkten wiederum die Nachfrage in der »alten« Kohle- und Stahlindustrie. Hinzu kam – gerade bei Chemie- und Elektrounternehmen – gleichzeitig die geografische Diversifizierung, also die Eroberung neuer Märkte im Ausland und in Übersee. Von dieser Entwicklung zeigten sich die zentralen Abteilungen für Beschaffung, Produktion, Absatz und Verwaltung allerdings bald überfordert; an der U-Form orientierte Unternehmensstrukturen wurden zunehmend dysfunktional. Eine neue, stärker dezentralisierte Organisationsstruktur, die an die produktbezogene oder auch geografische Diversifizierung besser angepasst war, in einem Chemieunternehmen also beispielsweise spezielle Divisionen oder Sparten für Sprengstoff, Lacke und Dünger kannte, mit jeweils eigenen Beschaffungs-, Produktions-, Absatz- und Verwaltungseinheiten, begann sich zu etablieren. Die Nachfrage nach entsprechend qualifiziertem Leitungspersonal stieg beträchtlich an und beförderte den Aufstieg der Manager zu einer wirtschaftlich und gesellschaftlich wichtigen Gruppe. Die neuartige Organisationsstruktur, die sich in den USA zwischen den 1920er und 1960er Jahren durchsetzen und bis in die 1990er Jahre hinein halten konnte, nannte Chandler die *multi-division-form* (M-Form).<sup>19</sup>

Zurückgeworfen durch zwei Weltkriege gingen Industrieunternehmen in Westeuropa erst zwischen den 1960er und den 1980er Jahren dazu über, sich entsprechend ihrer verschiedenen Produktgruppen in tendenziell eigenständigere Einheiten zu untergliedern; vermehrt wurden nun ganze Firmen hinzugekauft und eingegliedert, die mit den Kernkompetenzen der Unternehmen teils nur wenig zu tun hatten, so dass »Konglomerate« entstan-

16 Vgl. Bernd Dornseifer, Die Bürokratisierung deutscher Unternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert, in: JWG 1993/1, S. 69–91.

17 Eine idealtypische Abbildung findet sich in Hartmut Berghoff, Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theoriezentrierte Einführung, Paderborn 2004, S. 67. Zur historischen Entwicklung immer noch einschlägig: Jürgen Kocka, Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847–1914, Stuttgart 1969; Norbert Horn/Jürgen Kocka (Hrsg.), Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Wirtschafts-, sozial- und rechtshistorische Untersuchungen zur Industrialisierung in Deutschland, Frankreich, England und den USA, Göttingen 1979.

18 Vgl. Jacek Kochanowicz, Globalization and Eastern Europe: 1870–1914, 1970–2000, in: Économique appliqué LV, 2002, S. 179–205; ders., Backwardness and Modernization: Poland and Eastern Europe in the 16th to 20th Centuries, Hampshire 2006.

19 Eine idealtypische Abbildung findet sich in Berghoff, Moderne Unternehmensgeschichte, S. 70.

den.<sup>20</sup> Im Kern war dies eine Reaktion auf das Nachlassen der – im säkularen Trend – ungewöhnlich hohen Wachstumsraten der Nachkriegszeit und auf die im Zusammenhang mit der dritten – der elektronisch-digitalen – Industriellen Revolution gleichzeitig wachsenden Herausforderungen der Globalisierung. In den ostmitteleuropäischen Ländern, deren Wirtschaftsordnungen nach dem Zweiten Weltkrieg dem Vorbild der sowjetischen zentralen Planwirtschaft folgend grundlegend umgestaltet worden waren, was in der Regel mit der fast vollständigen Verstaatlichung der Industrieunternehmen einherging, zeichnete sich in den 1970er Jahren bemerkenswerter Weise ebenfalls ein Trend zur politisch forcierten Bildung von Großunternehmen, den so genannten »Kombinaten« ab. Um Größenvorteile zu erzielen, wurden ihnen zahlreiche mittlere und kleine Betriebe eingegliedert; sie blieben allerdings – soweit bisher bekannt – einer funktionalen Organisationsstruktur verhaftet. Auf diese beiden parallelen, aber unterschiedlichen Entwicklungen ist noch ausführlich zurückzukommen.

Hier gilt es zunächst einmal zu betonen, dass der tatsächliche Verbreitungsgrad und die von Chandler postulierte wirtschaftliche Effizienz der diversifizierten und divisionalisierten Großunternehmen in Europa innerhalb der unternehmenshistorischen Forschung, die erst in den letzten zehn Jahren begonnen hat, sich zu europäisieren, noch nicht genügend erforscht ist. Ganz offenkundig konnte sich die M-Form nicht als westeuropäisches »Standardmodell« durchsetzen, sondern es sind zahlreiche Varianten und entsprechend variierende Managementstile anzutreffen.<sup>21</sup> Dafür können auch einige gute wirtschaftliche Argumente angeführt werden.<sup>22</sup> Erstens waren vertikale Integration und stärkere Diversifizierung in der unternehmerischen Praxis oft zeitlich synchron, nicht konsekutiv ablaufende Prozesse. Zweitens lassen sich für diversifizierte Großunternehmen auch andere, mit den jeweiligen kulturellen Gegebenheiten verflochtene, organisatorische Lösungen finden als die M-Form. Und drittens ist zu berücksichtigen, dass – unabhängig von klaren Strategien – auch simple Managementmoden eine gewisse Rolle spielen, nicht selten verstärkt von externen Unternehmensberatern oder durch politische Vorgaben.<sup>23</sup>

20 In der Betriebswirtschaftslehre wird ein Unternehmen als Konglomerat bezeichnet, wenn die Unternehmensstrategie bewusst auf Diversifizierung ausgerichtet ist und sich die wirtschaftlichen Aktivitäten zugleich über einen längeren Zeitraum (d. h. mehr als ein Geschäftsjahr) signifikant (d. h. im Umfang von mehr als 15 Prozent des Unternehmensumsatzes) von denen der Wettbewerber, die zum gleichen Industriezweig zählen, durch eine breitere Diversifizierung und die Präsenz auch in anderen Industriezweigen unterscheiden. Vgl. *Stefan Laucher*, Erfolgsfaktoren von Konglomeraten, Wiesbaden 2005, S. 1 und S. 75 f.

21 Meilensteine der bisherigen Forschung sind: *Gareth P. Dyas/Heinz T. Thanheiser*, The Emerging European Enterprise. Strategy and Structure in French and German Industry, London/Basingstoke 1976; *Ronnie Lessem/Fred Neubauer*, European Management Systems. Towards Unity out of Cultural Diversity, London 1994; *Roland Calori/Philippe de Woot* (Hrsg.), A European Management Model. Beyond Diversity, New York 1994; *Jack Hayward* (Hrsg.), Industrial Enterprise and European Integration. From National to International Champions in Western Europe, Oxford 1995; *Margarita Dritsas/Terry Gourvish* (Hrsg.), European Enterprise. Strategies of Adaptation and Renewal in the Twentieth Century, Athen 1997; *Richard Whittington/Michael C. J. Mayer*, The European Corporation. Strategy, Structure, and Social Science, Oxford 2000; *Harm G. Schröter*, The European Enterprise. Historical Investigations into a Future Species, Berlin 2008. Exemplarisch für jüngere Detailstudien: *Geoffrey Jones/Peter Miskell*, European Integration and Corporate Restructuring. The Strategy of Unilever, c. 1957 – c. 1990, in: EHR 58, 2005, S. 113–139; *Pierre-Antoine Dessaux/Jean-Philippe Mazaud*, Hybridizing the Emerging European Corporation. Danone, Hachette, and the Divisionalization Process in France during the 1970s, in: Enterprise & Society 7, 2006, S. 227–265.

22 Das Folgende in Anlehnung an: *Berghoff*, Moderne Unternehmensgeschichte, S. 71 f. Vgl. auch *Christian Kleinschmidt/Thomas Welskopp*, Zuviel »Scale« und zuwenig »Scope«. Eine Auseinandersetzung mit Alfred D. Chandlers Analyse der deutschen Eisen- und Stahlindustrie in der Zwischenkriegszeit, in: JWG 1993/2, S. 251–297.

23 Vgl. dazu auch *Richard P. Rumelt*, Strategy, Structure, and Economic Performance, Boston 1986 [zuerst 1974].

*Wirtschaftseliten*

Vor dem Hintergrund des skizzierten allgemeinen Wandels der Unternehmensstrukturen im Übergang von der ersten zur dritten Industriellen Revolution tritt beim Blick auf die europäischen Wirtschaftseliten, hier zunächst einmal verstanden als die Wirtschaftseliten der einzelnen west- und ostmitteleuropäischen Länder, eine sehr markante Kontinuität hervor: Der Selbstrekrutierungsgrad der Wirtschaftseliten, also ihre Abschließung gegenüber sozialen Aufsteigern, blieb in den west- wie osteuropäischen Gesellschaften außerordentlich hoch – und das, obwohl sich die Zusammensetzung der Wirtschaftseliten wandelte, indem traditionelle Eigentümer-Unternehmer mit ihren meist großbürgerlichen Werthaltungen und Lebensstilen zwar nicht vollständig, aber doch markant von modernen Manager-Unternehmern verdrängt wurden, die ganz andere – immer häufiger akademische – Ausbildungen absolvierten, andere berufliche Karrieren durchliefen, auf andere Weise mit den staatlichen, politischen und kulturellen Eliten verflochten waren (insbesondere mit den höheren Beamten und den Angehörigen der freien Berufe) und auch andere Lebensstile erkennen ließen (weil sie nicht unbedingt aus dem »Wirtschaftsmilieu« kamen und sich weniger an Familientraditionen gebunden fühlten).

Fragt man nach den Ursachen für die hohe Selbstrekrutierung der Wirtschaftseliten, so ist zunächst und zuallererst auf die erfolgreiche, meist innerfamiliäre Tradierung teils noch feudal-aristokratischer, vor allem aber besitz- und bildungsbürgerlicher privilegierter Positionen über den sozialökonomischen Strukturwandel der ersten und zweiten Industriellen Revolution hinweg in zwar andersartige, also transformierte, aber nicht minder privilegierte Positionen der gewerblich-industriellen Wirtschaft und des modernen Bank- und Finanzwesens zu verweisen. Grundlage dieser erfolgreichen innerfamiliären Tradierung und Transformierung privilegierter Positionen war die teils rasante Anhäufung materieller – agrarischer, vor allem aber gewerblicher, industrieller und finanzieller – Ressourcen im Zuge der beiden Industrialisierungswellen, die sich mit einem Zugewinn an wirtschaftlicher, oft auch politischer Macht und mit steigendem Sozialprestige verband. Gerade die erfolgreichen Gründer-Unternehmer, die Eigentum und Kontrolle ihrer wachsenden Unternehmen in eigenen Händen zu behalten versuchten, auch wenn diese immer höhere Anforderungen an das strategische, funktionale und operative Management stellten, sorgten für eine hohe Selbstrekrutierung und starke Kontinuität der Wirtschaftseliten, indem sie bevorzugt eigene Familienmitglieder oder persönliche Vertrauenspersonen in entsprechende Leitungspositionen einsetzen. Die so entstehenden, oft weit verzweigten Familiendynastien entwickelten sich zu tragenden Säulen der angelsächsischen »upper class« ebenso wie der französischen »classe dominante« und des deutschen »Großbürgertums«. In den Agrargesellschaften Südwest- und Süd- sowie Ostmittel- und Südosteuropas – also etwa in Portugal, Spanien und Sizilien, aber auch in Polen und Ungarn – blieb diese neue wirtschaftliche Oberschicht besonders eng mit den traditionellen feudal-aristokratischen Eliten verbunden.

Eine weitere Ursache für den hohen Selbstrekrutierungsgrad der Wirtschaftseliten liegt darin, dass sich mit den über die Generationen angesammelten materiellen Besitzständen zugleich auch die Voraussetzungen für die individuelle Bildung und Qualifikation sowie für die Verinnerlichung bestimmter Werte und kultureller Codes verbesserten, mit denen die persönliche Zugehörigkeit zur Wirtschaftselite selbst eingeübt und nach außen signalisiert, somit also doppelt gefestigt werden konnte. Durch die immer stärkere Trennung von Eigentum und Management in den großen Wirtschaftsunternehmen traten diese mit der sozialen Herkunft aus den besseren, begüterten Kreisen quasi automatisch verbundenen besseren Voraussetzungen für eine höhere Bildung und erfolgreiche Elitensozialisation sogar immer stärker in den Vordergrund. In welcher Form Ausbildung und Sozialisation der künftigen Topmanager organisiert wurden und noch immer werden, unterschei-

det sich dabei in den einzelnen Ländern Europas erheblich.<sup>24</sup> In Frankreich und Großbritannien spielen exklusive Bildungseinrichtungen wie die *grandes écoles* bzw. die *public schools* und besondere Eliteuniversitäten wie Oxford und Cambridge eine wichtige Rolle, die sich durch hohe Gebühren, vor allem aber elitäre Leistungsanforderungen auszeichnen. Dort, wo es solche exklusiven Bildungseinrichtungen nicht gibt, werden teilweise stark exkludierende, in erster Linie leistungsbezogene Verfahren an den Universitäten praktiziert, etwa in Spanien. Den exklusiven Bildungseinrichtungen wie den exkludierenden Auswahlverfahren kommt, über die leistungsbezogene Selektion hinaus, die aus den beschriebenen Gründen in vielen Fällen zugleich eine soziale Selektion ist, eine wichtige Sozialisationsaufgabe zu: An ihnen werden zugleich bestimmte gemeinsame Denk-, Verhaltens- und Umgangsformen eingeübt, mit Pierre Bourdieu gesprochen: der klassenspezifische Habitus; sie legen damit die Grundlagen für das Entstehen von Korpsgeist und vertrauensbasierten Netzwerken, tragen also erheblich zur sozialen Homogenisierung der Wirtschaftseliten bei. Zugleich fungieren diese Netzwerke der »old boys« – bis heute sind, aus hier nicht näher zu diskutierenden Gründen, nur wenige »girls« darunter<sup>25</sup> – als informelle Machtnetzwerke, in denen sozusagen kollektiv über Karrieremöglichkeiten der nachfolgenden Generation von Kandidaten entschieden wird.

Auffallend ist nun, dass auch in den Ländern, in denen es traditionell keine exklusiven Bildungseinrichtungen für die Eliten gab und gibt, also in den Niederlanden, Belgien und Luxemburg ebenso wie in Deutschland, Österreich und Italien, die Chancen, in die Wirtschaftselite aufzusteigen, bei einer sozialen Herkunft aus den gehobenen oder oberen Gesellschaftsschichten deutlich besser stehen als bei der Herkunft aus der Arbeiter- und der unteren Mittelschicht<sup>26</sup> – und zwar unabhängig von den formalen Bildungstiteln, deren Bedeutung zumindest bis zur Mitte der 1990er Jahre generell zunahm.<sup>27</sup> Vergleicht man beispielsweise für die Bundesrepublik Deutschland die Promotionskohorten der Jahre 1955, 1965 und 1975, so haben sich die relativen Chancen der Promovierten aus dem gehobenen Bürgertum und dem Großbürgertum, in eine unternehmerische Führungsposition aufzusteigen, im Zeitverlauf sogar noch gesteigert. Sie liegen für Promovierte aus dem gehobenen Bürgertum noch immer um etwa 70 Prozent, für das Großbürgertum sogar um rund 150 Prozent höher als für Promovierte aus der Arbeiter- und der unteren

24 Vgl. dazu den instruktiven Vergleich zwischen Frankreich und Deutschland von *Hervé Joly* (Hrsg.), *Formation des élites en France et en Allemagne*, Cergy-Pontoise 2005. Auf die große Bedeutung der elitären Bildungseinrichtungen hat vor allem Michael Hartmann immer wieder hingewiesen. Vgl. *Michael Hartmann*, *Topmanager. Die Rekrutierung einer Elite*, Frankfurt am Main/New York 1996; *ders.*, *Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft*, Frankfurt am Main/New York 2002; *ders.*, *Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich*, Frankfurt am Main/New York 2007.

25 Vgl. dazu ausführlicher *Mino Vianello/Gwen Moore* (Hrsg.), *Gendering Elites. Economic and Political Leadership in 27 Industrialized Societies*, Houndmills/New York 2000; *dies.* (Hrsg.), *Women and Men in Political and Business Elites. A Comparative Study in the Industrialized World*, London 2004; *Susan Vinnicombe* u. a. (Hrsg.), *Women on Corporate Boards of Directors. Research and Practice*, Basingstoke/London 2009.

26 Vgl. beispielsweise *Gerbert G. Beekenkamp*, *President-directeuren, posities en pratonen. Een studie naar de rekrutering van de leiders van de 250 grootste ondernemingen in Nederland [President-directeuren, Positions and Patrons. A Study on the Recruitment of the Leading Personal of the 250 Biggest Companies in the Netherlands]*, Amsterdam 2002; *Hartmann*, *Mythos*; *Alberto Rinaldi*, *Entrepreneurs and Managers (1913–1972)*, in: *Renato Giannetti/Michelangelo Vasta* (Hrsg.), *Evolution of Italian Enterprises in the 20<sup>th</sup> Century*, Heidelberg/New York 2006, S. 239–263.

27 Vgl. *Michelle Jackson/John Goldthorpe/Colin Mills*, *Education, Employers and Class Mobility*, in: *Research in Social Stratification and Mobility* 23, 2005, S. 3–33.

Mittelschicht.<sup>28</sup> Im Wesentlichen lässt sich dies auf die Rekrutierungspraxis der Unternehmen selbst zurückführen. Umstritten ist allerdings, ob dabei ein schichtspezifischer Habitus zum Tragen kommt, der vor allem solche Kandidaten begünstigt, die dem gleichen gehobenen bürgerlichen Milieu entstammen wie die Auswählenden selbst<sup>29</sup>, oder ob vor allem Leistungskriterien eine Rolle spielen.<sup>30</sup> Eine dritte – vermittelnde – Position geht davon aus, dass die Zurechnung von Leistung in Zeiten des beschleunigten gesellschaftlichen Wandels immer mehr ›Habituskomponenten‹ beinhaltet.<sup>31</sup>

Die Schweiz mit ihren eher kleinbürgerlichen Traditionen und ihrer alle sozialen Schichten erfassenden allgemeinen Wehrdienstpflicht für die 20- bis 34-jährigen Männer, setzt sich vom allgemeinen Muster etwas ab, ihre Wirtschaftselite ist sozial weniger exklusiv.<sup>32</sup> Auch in Skandinavien zeichnen sich die Wirtschaftseliten durch eine größere soziale Offenheit aus. Das hängt mit dem traditionell hohen Anteil staatlicher und genossenschaftlicher Unternehmen zusammen, deren Rekrutierungspraxis Kandidaten aus dem Kleinbürgertum und dem Arbeitermilieu begünstigt.<sup>33</sup>

Die Wirtschaftseliten der ostmitteleuropäischen Länder dagegen waren seit dem späten 19. Jahrhundert ebenfalls durch starke Selbstrekrutierung sowie soziale Exklusivität und Abschließungstendenzen gegenüber Aufsteigern gekennzeichnet.<sup>34</sup> Als Besonderheit kam in dieser Region Europas der hohe Anteil ethnischer und religiöser Minderheiten hinzu. Doch die autochthonen Wirtschaftseliten etwa in Polen und Österreich-Ungarn standen meistens auch mit den deutschen Unternehmern, die zum Beispiel in der oberschlesischen Schwerindustrie stark vertreten waren, oder mit den jüdischen Bankiers, die etwa im ungarischen Bankwesen eine außerordentlich wichtige Rolle spielten, in engen geschäftli-

28 *Hartmann*, Mythos, S. 202–205; *Mayer*, Abschied, S. 475.

29 Das ist das Hauptargument von Michael Hartmann. Vgl. als Beispiel *Michael Hartmann*, Class-specific Habitus and the Social Reproduction of the Business Elites in Germany and France, in: *The Sociological Review* 48, 2000, S. 241–261.

30 Dies betont *Mayer*, Abschied, S. 476 f., (der sich auf die Daten von Hartmann stützt, sie aber anders interpretiert). In Hinblick auf die Besetzung von Führungspositionen in deutschen Großunternehmen argumentieren auch Werner Plumpe und Christian Reuber, dass hier in erster Linie rational-unternehmerische Gründe sowie die Bewährung des Bewerbers innerhalb der Firma ausschlaggebend (gewesen) seien, nicht der klassenspezifische Habitus. Vgl. dazu den Bericht von Marie-Christine Potthoff zu der Tagung »Bürgertum und Bürgerlichkeit im 20. Jahrhundert in internationaler Perspektive«, die vom 26. bis 28.10.2007 in Loccum stattfand, unter: URL: <<http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/tagungsberichte/id=1922>> [11.3.2009]. Im Hinblick auf den Verlauf der Berufskarrieren von Ingenieuren und Betriebswirten in der Schweiz betont Felix Bühlmann ebenfalls, dass diese vor allem auf persönlichen Leistungen beruhen und nach geregelten, hierarchischen innerbetrieblichen Mustern ablaufen. Vgl. *Felix Bühlmann*, The Corrosion of Career? Occupational Trajectories of Business Economists and Engineers in Switzerland, in: *European Sociological Review* 24, 2008, S. 601–616.

31 Vgl. *Martin Diwald*, Was ist Leistung, was ist Schließung? Anforderungen an Eliten und deren Rekrutierung, in: Weiterentwicklung der Reichtumsberichterstattung der Bundesregierung. Dokumentation des Experten-Workshops am 29. November 2006 in Berlin. Veranstaltung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Durchführung und Dokumentation: Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (ISG) in Kooperation mit DIW Berlin, Köln 2007, S. 117–131.

32 Vgl. *Sandra Rothböck/Stefan Sacchi/Marlis Buchmann*, Die Rekrutierung der politischen, wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Eliten in der Schweiz, in: *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie* 25, 1999, S. 459–496.

33 Vgl. beispielsweise *Peter Christiansen/Birgit Møller/Lise Togeby*, Den danske elite, Kopenhagen 2001; *Trygve Gulbrandsen/Fredrik Engelstad/Trond Beldo Klausen* u. a., *Norske maketliter*, Oslo 2002.

34 Vgl. *Vera Bácskai* (Hrsg.), *Bürgertum und bürgerliche Entwicklung in Mittel- und Osteuropa*, 2 Bde., Budapest 1986.

chen Beziehungen und verkehrten mit ihnen auch in den gleichen elitären Gesellschaftskreisen.<sup>35</sup> Dem in der Zwischenkriegszeit markant anwachsenden Wirtschaftsnationalismus, angetrieben von einer entsprechenden wirtschaftspolitischen Entwicklungsstrategie zur Überwindung industrieller ›Rückständigkeit‹, stand die Unternehmerschaft der einzelnen Länder als solche eher skeptisch gegenüber; die gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen und die soziokulturelle Homogenität der Wirtschaftseliten besaßen bis zum Vorabend des Zweiten Weltkriegs, das kann man verallgemeinernd sicher sagen, klaren Vorrang vor den von politischer Seite immer stärker betonten nationalen Zugehörigkeiten.<sup>36</sup>

Der Zweite Weltkrieg brachte für Westeuropa hinsichtlich der hohen Selbstrekrutierung der Wirtschaftseliten keine gravierenden Änderungen mit sich. Selbst in Deutschland kam es am Ende der NS-Herrschaft im Westen im Bereich der Wirtschaft nicht zu einem markanten Elitenwechsel; die jüdischen Mitglieder der deutschen Wirtschaftseliten waren allerdings nahezu vollständig verdrängt worden.<sup>37</sup> Darüber hinaus zeigten weder die ›Nazifizierung‹ noch die ›Entnazifizierung‹ nachhaltig verändernde Wirkungen; aus der bundesdeutschen Wirtschaftselite ausgeschlossen wurden lediglich diejenigen Aufsteiger der NS-Zeit, die diesen Aufstieg eindeutig ihren politischen Verbindung zur NSDAP zu verdanken hatten und die gleichzeitig nicht aus dem gehobenen bürgerlichen Milieu stammten.<sup>38</sup> Ansonsten blieb in Westdeutschland wie in den meisten anderen westeuropäischen Ländern das Sozialprofil der Wirtschaftseliten, gekennzeichnet vor allem durch ihre soziale Exklusivität, ihren hohen Selbstrekrutierungsgrad und ihren Korpsgeist, erhalten. Das alles sorgte für soziale Homogenität und starke Kohäsion der Wirtschaftseliten. In Ländern mit sehr unterschiedlichen regionalen Entwicklungsniveaus, wie etwa Spanien mit der traditionellen Dominanz der katalonischen Wirtschaft oder Italien mit dem hoch industrialisierten Norden und dem agrarischen Süden, waren Homogenität und Kohäsion freilich schwächer ausgeprägt als in anderen Ländern.

Die Rahmenbedingungen der korporatistisch-keynesianischen Wohlfahrtsstaaten, die sich im westeuropäischen Wiederaufbau nach Kriegsende basierend auf ihrem traditionellen Korporatismus mit Unterstützung amerikanischer, an die Bedingung einer gewissen Liberalisierung geknüpfter Wirtschaftshilfe etablieren konnten und dezidiert auf den gesamtgesellschaftlichen Interessenausgleich und den Abbau sozialer Spannungen aus-

35 Vgl. *Karl von Delhaes*, Zur Frage wirtschaftlicher Macht nationaler Minderheiten in Industrie, Handel und Bankwesen Polens während der Zweiten Republik, in: *Hans Lemberg* (Hrsg.), Ostmitteleuropa zwischen den beiden Weltkriegen (1918–1939), Marburg 1997, S. 269–282; *Kasia Shannon*, Unternehmer gegen Etatismus und Wirtschaftsnationalismus in Ost-Oberschlesien 1922–1939, in: *Jutta Günther/Dagmara Jajecniak-Quast* (Hrsg.), Willkommen Investoren oder nationaler Ausverkauf? Ausländische Direktinvestitionen in Ostmitteleuropa im 20. Jahrhundert, Berlin 2006, S. 123–140; *Boris Barth/Josef Faltus/Jan Kren* u. a. (Hrsg.), Konkurrenzpartnerschaft. Die deutsche und die tschechoslowakische Wirtschaft in der Zwischenkriegszeit, Essen 1999; *Christoph Boyer*, Nationale Kontrahenten oder Partner? Studien zu den Beziehungen zwischen Tschechen und Deutschen in der Wirtschaft der ČSR (1918–1938), München 1999.

36 Vgl. *Helga Schultz/Eduard Kubù* (Hrsg.), History and Culture of Economic Nationalism in East Central Europe, Berlin 2006; *Ágnes Pogány/Eduard Kubù/Jan Kofman* (Hrsg.), Für eine nationale Wirtschaft. Ungarn, die Tschechoslowakei und Polen vom Ausgang des 19. Jahrhunderts bis zum Zweiten Weltkrieg, Berlin 2006.

37 Vgl. *Volker R. Berghahn*, Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik, Frankfurt am Main, 1985; *Hervé Joly*, Großunternehmer in Deutschland. Soziologie einer industriellen Elite 1933–1989, Leipzig 1998; *Ziegler*, Großbürger und Unternehmer; *Volker R. Berghahn/Stefan Unger/Dieter Ziegler* (Hrsg.), Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität, Essen 2003; *Martin Münzel*, Die jüdischen Mitglieder der deutschen Wirtschaftselite 1927–1955. Verdrängung – Emigration – Rückkehr, Paderborn 2006.

38 Instruktive Fallstudie: *Ralf Ahrens*, Der Exempelkandidat. Die Dresdner Bank und der Nürnberger Prozess gegen Karl Rasche, in: *VfZ* 52, 2004, S. 637–670.

gerichtet waren<sup>39</sup>, erwiesen sich für die Homogenität, Kohäsion und Kontinuität der Wirtschaftseliten als sehr förderlich. Dabei kam der Beseitigung der traditionellen Kartelle, aber den dennoch engen Kapital- und Personalverflechtungen zwischen den Unternehmen eine besondere Bedeutung zu. Sie waren weiterhin durch eine hohe Eigentümerkonzentration und eine besonders enge Verflechtung zwischen Banken und Industrieunternehmen gekennzeichnet (Ausnahmen stellten Großbritannien und die Niederlande mit einer breiten Streuung des Aktienbesitzes in der Bevölkerung dar). Die hohe Netzwerkdicke, die sich aus den *interlocking directorates* zwischen Vorständen, Aufsichts- und Verwaltungsräten ergab, diente der wechselseitigen Kontrolle, begünstigte die hohe Stabilität der Beziehungen und damit auch die Bildung von persönlichem Vertrauen.<sup>40</sup> Schattenseite eines solchen vertrauensbasierten Kontrollmechanismus war die Neigung zu Cliquenbildung, die potenzielle Vernachlässigung der Interessen von Kleinaktionären und unter Umständen auch die Begünstigung von Korruption. In vielen westeuropäischen Ländern, die sich nach 1945 durch einen hohen Grad an Staatsinterventionen in der Wirtschaft bis hin zum umfangreichen staatlichen Eigentum an Unternehmen auszeichneten, waren die Wirtschaftseliten nicht nur untereinander, sondern auch mit den jeweiligen staatlichen Eliten eng verflochten. Dies galt vor allem für Frankreich, aber auch für Österreich und für Italien.

Etwas anders stellt sich die Lage allerdings im autoritären Korporatismus Spaniens und Portugals dar, wo sich die Wirtschaftspolitik der Nachkriegszeit nicht auf Wiederaufbau, sondern auf eine »nachholende« Industrialisierung und Modernisierung richtete. Gestützt auf hohe Staatsinterventionen und Kapitalkonzentration entstanden hier schmale, aus den urbanen Milieus stammende, stark technokratisch ausgerichtete Wirtschaftseliten, die sich sozial fest abschlossen und das traditionelle, auf Großgrundbesitz gestützte Bürgertum immer mehr in den Hintergrund drängten.<sup>41</sup> Diesen meist jungen, ambitionierten Technokraten der Industrie gelang es nach der demokratischen Revolution der 1970er Jahre in erstaunlichem Maße, sich gegenüber dem nun in der Wirtschaft wieder stärker in Erscheinung tretenden Bürgertum in ihren Positionen zu behaupten.

Während der Zweite Weltkrieg für die Wirtschaftseliten in Westeuropa – im Großen und Ganzen betrachtet – also keine massiven Einschnitte mit sich brachte, sah das in Osteuropa anders aus. Die zunächst volksdemokratisch genannte, durchaus variantenreiche Transformation hin zum Staatssozialismus unter sowjetischer Hegemonie umfasste in den meisten betroffenen Ländern die Kollektivierung der Landwirtschaft und die weitgehende Verstaatlichung von Industrie und Banken. Die alten bürgerlichen Wirtschaftseliten, deren Position durch die Vernichtung des jüdischen Bürgertums während und die Vertreibung des ethnisch deutschen Bürgertums am Ende des Kriegs bereits geschwächt war, sahen sich parallel dazu mit einer rigiden – allerdings machtpolitisch instrumentell gehandhabten – Entnazifizierung und Säuberung von Kollaborateuren konfrontiert.<sup>42</sup> Wer dem entging, musste auf wirtschaftliche Diskriminierung, juristische Verfolgung und soziale Deklassierung gefasst sein, denn in den staatssozialistischen Ländern wurde ein

39 Vgl. dazu auch *Matthias Kipping/Ove Bjanar* (Hrsg.), *The Americanization of European Business. The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*, London/New York 1998; *Dominique Barjot* (Hrsg.), *Catching up with America. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*, Paris 2002.

40 Vgl. *Paul Windolf*, *Corporate Networks in Europe and the United States*, Oxford 2002. Als Vertiefung speziell für Deutschland: *Martin Fiedler*, *Vertrauen ist gut, Kontrolle ist teuer*, in: GG 27, 2001, S. 576–592; *ders.*, *Zur Rolle des Vertrauens in der »Deutschland AG«. Verflechtungen zwischen Finanz- und Nichtfinanzunternehmen im 20. Jahrhundert*, in: JWG 2005/1, S. 93–106.

41 Vgl. *Manuel Loff*, *Elites and Economic Modernization in Portugal (1945–1995): Authoritarianism, Revolution and Liberalism*, in: *Sattler/Boyer*, *European Economic Elites*.

42 Exemplarisch: *Ágnes Pogány*, *Hungarian Economic Elites in the Twentieth Century*, in: ebd.

ideologisch begründeter, dezidierter, wenn auch nicht schlagartig umsetzbarer Bruch mit den alten Eliten herbeigeführt – zugunsten der sukzessiven Installation einer neuen Wirtschaftselite. Die kommunistische Kaderpolitik richtete sich darauf, eine politisch abhängige Dienstklasse regimetreuer und speziell für die zu etablierende zentrale Planwirtschaft qualifizierter Wirtschaftskader heranzubilden – und sie tat dies auch. Wichtigste Kriterien des neuen Anforderungsprofils waren eine möglichst ›proletarische‹ Herkunft, politische Loyalität und die Bereitschaft, sich einem planmäßig organisierten Auslese-, Erziehungs- und Kontrollprozess zu unterwerfen. Subkutan war allerdings auch fachliche Kompetenz gefragt, was manchem Angehörigen der ›alten‹ bürgerlichen Wirtschaftseliten – unter Vorbehalt – seine Stellung zunächst erhielt. Gefördert durch betont niedrige Gehälter, die unter denen der industriellen Facharbeiter lagen, wurde allerdings auch ihnen ein betont proletarischer Habitus abverlangt.<sup>43</sup>

Das Anforderungsprofil an die neuen sozialistischen Wirtschaftseliten änderte sich parallel zu den grundlegenden Wirtschaftsreformversuchen der 1960er Jahre markant. Das Hauptziel der Reformen bestand darin, den Übergang von einem extensiven Wachstum, das auch hier den wirtschaftlichen Wiederaufbau der Nachkriegszeit bestimmt hatte, aber immer mehr an Dynamik verlor, zu einem intensiven, auf neue Technologien und eine höhere Kapital- und Arbeitsproduktivität gestützten Wachstum zu erreichen.<sup>44</sup> Der Herausforderung durch den technologischen Wandel in den westlichen Industriegesellschaften – etwa im Bereich der synthetischen Chemieindustrie und der Automatisierung von Fertigungsprozessen – war man sich in den staatssozialistischen Ländern früh bewusst; entsprechend groß waren ihre Anstrengungen auf dem Gebiet der Hochschulbildung, die bereits seit den späten 1950er Jahren im Zeichen einer ›Mobilisierung der Produktivkraft Wissenschaft‹ standen.<sup>45</sup> Im Zuge der nachfolgenden Reformversuche wurden die während der sozialistischen Transformation in ihre Positionen gelangten, sozusagen klassischen kommunistischen Wirtschaftskader nach und nach durch neue Kräfte ersetzt. Bei allen nationalen Unterschieden kann man festhalten, dass allgemeinen Managementkompetenzen und fachlicher Professionalität, beruhend auf technischem und ökonomischem Sachverstand, bei der Auswahl des wirtschaftlichen Führungspersonals nun ein mindestens ebenso hoher Stellenwert beigemessen wurde wie der politischen Loyalität.

Bei allen Unterschieden zwischen den Entwicklungspfaden für die west- und die osteuropäischen Wirtschaftseliten nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs sind allerdings einige wesentliche Gemeinsamkeiten nicht zu übersehen. An erster Stelle ist festzuhalten, dass die Wirtschaftseliten West- und Osteuropas nicht in gänzlich verschiedenen Welten agierten, auch wenn sich diese als gegensätzliche Ordnungsentwürfe verstanden. Denn diese beiden Ordnungsentwürfe entstammten letztlich doch ein- und derselben Wurzel: Sie waren – wenn auch unterschiedliche – Antworten auf die Probleme des liberalen Kapitalismus, wie er sich im späten 19. Jahrhundert in Europa herausgebildet hatte. Beide Nachkriegsentwürfe versuchten, den Krisenzyklus des Kapitalismus entweder ausgleichend

43 Exemplarisch: *Peter Hübner*, Durch Planung zur Improvisation. Zur Geschichte des Leitungspersonals in der staatlichen Industrie der DDR, in: AfS 39, 1999, S. 197–233; *Armin Müller*, Institutionelle Brüche und personelle Brücken. Werkleiter in Volkseigenen Betrieben der DDR in der Ära Ulbricht, Köln/Weimar/Wien 2006. Vgl. außerdem: *Ákos Róna-Tas/József Böröcz*, Bulgaria, the Czech Republic, Hungary, and Poland. Presocialist and Socialist Legacies among Business Elites, in: *John Higley/György Lengyel* (Hrsg.), Elites After State Socialism. Theories and Analysis, Lanham 2000, S. 209–227.

44 Zu Reformpolitik und Umsetzung vgl. *Christoph Boyer* (Hrsg.), Zur Physiognomie sozialistischer Wirtschaftsreformen. Die Sowjetunion, Polen, die Tschechoslowakei, Ungarn, die DDR und Jugoslawien im Vergleich, Frankfurt am Main 2007.

45 Vgl. *Radovan Richta* u. a., Civilization at the Crossroads: Social and Human Implications of the Scientific and Technological Revolution, Sydney 1967.

zu steuern oder gleich ganz abzuschaffen. Beide wollten die industrielle Modernisierung vorantreiben, die Entwicklung der Gesellschaft dabei planend gestalten und Wohlstand für möglichst breite Bevölkerungsschichten schaffen. Dies brachte in beiden Fällen eine relativ große Staatsnähe und eine Verpflichtung der Wirtschaftseliten auf das – freilich jeweils sehr unterschiedlich definierte – gesellschaftliche ›Gemeinwohl‹ mit sich. In den ersten Nachkriegsjahrzehnten standen nicht nur die von der kommunistischen Staatspartei abhängigen Wirtschaftskader der osteuropäischen Länder, sondern auch die in den demokratischen und – man denke an Portugal, Spanien und Griechenland – autoritären Staatswesen verankerten westlichen Wirtschaftseliten dem Planungsgedanken und dem Staatsinterventionismus wesentlich aufgeschlossener gegenüber als dies vor den Erfahrungen der beiden Weltkriege der Fall gewesen war.<sup>46</sup> Für die Wirtschaftseliten in West- wie Osteuropa bedeutete dies zugleich eine starke Orientierung ihres Handelns am jeweiligen nationalen Rahmen. Das galt insbesondere für die osteuropäischen Wirtschaftseliten, weil der Rat für Gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW) nur eine schwache Integrationswirkung entfaltete und der traditionelle Wirtschaftsnationalismus hier eine sehr hohe Persistenz bewies, in den ersten Nachkriegsjahrzehnten aber auch für die Wirtschaftseliten der westeuropäischen Industrieländer, trotz voranschreitender Integration durch die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG). Innerhalb der jeweiligen nationalen Grenzen waren die Wirtschaftseliten in West wie Ost vom Sozialprofil her gesehen relativ homogen und außerdem in sich eng vernetzt – wenn auch auf sehr unterschiedliche Weise: über dichte Kapital- und Personalverflechtungen, insbesondere zwischen Banken und Industrie einerseits, über das staatliche Eigentum und die zentrale Planungs- und Lenkungshierarchie andererseits.

## II. DER SYSTEMÜBERGREIFEND BESCHLEUNIGTE WANDEL SEIT DEN 1970ER JAHREN

### *Die Krise der europäischen Industriegesellschaften*

Die europäischen Industriegesellschaften in West- wie Osteuropa sind seit dem Beginn der 1970er Jahre mit einem grundlegenden, krisenhaften Wandel ihrer sozialökonomischen Strukturen konfrontiert. Folgt man den Überlegungen Eric Hobsbawms, setzte in dieser Zeit ein alle Gesellschaftsbereiche erfassender Wandel ein, der die Problematik des Kalten Kriegs immer mehr zu überlagern begann.<sup>47</sup> Dieser Wandel brachte eine eigentümliche Gemengelage von ökonomischer Krisen- und sozialkultureller Aufbruchstimmung hervor. Verwiesen sei mit knappen Stichworten auf die neue demografische Transition, das Nachlassen des Wirtschaftswachstums bei gleichzeitig steigenden Währungsschwankungen und Inflationsgefahren, das Aufkommen von Mikroelektronik, Atom- und Gentechnik, den beschleunigten Strukturwandel von Industrien und Dienstleistungen sowie, nicht zuletzt, auf ökonomische Globalisierungsprozesse, in denen die für Europa zu dieser Zeit noch immer virulente technologische und wirtschaftliche ›Aufholstrategie‹ gegenüber den USA ebenso zum Ausdruck kam wie die wachsende Konkurrenz der neuen Schwellenländer in Ostasien und Lateinamerika. Zur gleichen Zeit trat in den europäischen Industriegesellschaften ein sozial-kultureller Bedürfnis- und Wertewandel hervor, in Westeuropa früher und wesentlich markanter als in Ostmitteleuropa, aber auch hier in

46 Vgl. beispielsweise *Dieter Gosewinkel*, Zwischen Diktatur und Demokratie. Wirtschaftliches Planungsdenken in Deutschland und Frankreich. Vom Ersten Weltkrieg bis zur Mitte der 1970er Jahre, in: GG 34, 2008, S. 327–359; *Fabio Lavista*, Business Elites in Italy and the Failure of the National Planning Policies as a Vision of Development, in: *Sattler/Boyer*, European Economic Elites.

47 Vgl. *Eric Hobsbawm*, The Age of Extremes, 1914–1991, London 2004.

Ansätzen erkennbar, der mit den Stichworten Individualisierung und weitere Erosion der klassischen Sozialmilieus, Liberalisierung der Lebensstile in der gesellschaftlichen Pluralisierung, wachsende transnationale Migration auch von hoch qualifizierten Beschäftigten sowie Medialisierung von Alltagsleben und Politik kurz umrissen werden kann. Die Sphäre der Politik blieb von diesem Wandel aber auch in anderer Hinsicht nicht unberührt: Im Kontext zunehmender Globalisierung büßte der Nationalstaat erheblich an Steuerungs- und Problemlösungskompetenzen ein.

Sowohl die demokratischen, korporatistisch-keynesianischen Wohlfahrtsstaaten Westeuropas als auch die nicht-demokratischen, planwirtschaftlichen Staatssozialismen Ostmitteleuropas befinden sich seither ganz offenkundig im Übergang von der klassischen, in der ersten und zweiten Industriellen Revolution geformten, fordistischen Industriegesellschaft zu etwas Neuem, von dem die Konturen allerdings noch immer nicht sehr klar zu erkennen sind. Sind post-fordistische Industriegesellschaften entstanden? Handelt es sich gar um gänzlich post-industrielle Dienstleistungsgesellschaften?<sup>48</sup> Auch wie der zu konstatierende Wandel und die damit verbundenen Transformationsprozesse konzeptionell am besten gefasst werden könnten, ist bisher noch offen. Eine Möglichkeit, die hier vertreten und etwas näher ausgelotet werden soll, besteht darin, ihn als Ausdruck einer systemübergreifenden Krise der europäischen Industriegesellschaften zu begreifen.<sup>49</sup> Das Verständnis von »Krise« geht dabei weniger von der Annahme einer womöglich politisch zugespitzten Entscheidungssituation als vielmehr von dem empirischen Befund eines Bündels zunächst nur wenig markanter, im Zeitverlauf aber deutlich erkennbarer Defizite der Steuerungs-, Produktions- und Legitimationsmechanismen eines sozialökonomischen Systems aus. Eine solche Krise kann zum Niedergang und schließlich zum Verschwinden des betreffenden Systems führen – oder aber in seine mehr oder weniger grundlegende Transformation münden.

#### *Das westliche »Krisensyndrom«*

In den westlichen Industrieländern hatte der lange wirtschaftliche Boom der Nachkriegszeit nicht nur Vollbeschäftigung, relativen Wohlstand für breite Bevölkerungsschichten und eine umverteilende, soziale Unterschiede nivellierende Sozial- und Konsumpolitik ermöglicht, sondern auch den Aufstieg des Individualismus und die Pluralität der Lebens-

48 Zur Diskussion über die Tertiarisierung in Deutschland und Europa: *Gerold Ambrosius*, Agrarstaat oder Industriestaat – Industriegesellschaft oder Dienstleistungsgesellschaft? Zum sektoralen Strukturwandel im 20. Jahrhundert, in: *Reinhard Spree* (Hrsg.), *Geschichte der deutschen Wirtschaft im 20. Jahrhundert*, München 2001, S. 50–69; *Nora Lauterbach*, Tertiarisierung und Informatisierung in Europa. Eine empirische Analyse des Strukturwandels in Deutschland, Frankreich, Italien und Großbritannien, Frankfurt am Main/Berlin etc. 2004.

49 Dies geschieht in Anlehnung an *Christoph Boyer*, Vom Keynesianismus und Staatssozialismus zum ...? Sozialökonomische Umbrüche in Europa im späten 20. Jahrhundert, in: *Zeitgeschichte* 34, 2007, S. 135–143. Einen wichtigen Anstoß für die Krisen-Konzeption gab *Charles S. Maier*, Two Sorts of Crisis? The »long« 1970s in the West and the East, in: *Hans-Günter Hockerts*, unter Mitarbeit von *Elisabeth Müller-Luckner* (Hrsg.), *Koordinaten deutscher Geschichte in der Epoche des Ost-West-Konflikts*, München 2004, S. 49–62. Daneben gibt es prominente andere Konzepte, etwa das des »Umbruchs« oder der »Epochenschwelle«. Vgl. dazu die anregenden Überlegungen von *Winfried Süß*, Der keynesianische Traum und sein langes Ende. Sozioökonomischer Wandel und Sozialpolitik in den siebziger Jahren, in: *Konrad J. Jarausch* (Hrsg.), *Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte*, Göttingen 2008, S. 120–137. Grundsätzliche Orientierung bieten, ausgehend von der Annahme eines »Strukturbruchs« in den 1970er Jahren, außerdem: *Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael*, *Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970*, Göttingen 2008.

stile befördert.<sup>50</sup> Die sozialen Gefüge der westlichen Industriegesellschaften hatten sich dabei, zusätzlich angetrieben von den supranationalen westeuropäischen Integrationsprozessen, tendenziell aneinander angegliedert.<sup>51</sup> Die wichtigste materielle Basis der westlichen Gesellschaften waren jedoch ihre jeweiligen Volkswirtschaften geblieben; diese standen in lebhaftem wirtschaftlichen Austausch miteinander, waren aber weiterhin durch unterschiedliche Grade an Produktivität gekennzeichnet und wurden deshalb durch das Währungssystem von Bretton Woods mit seinen festen, an den US-Dollar gekoppelten Wechselkursen auch voreinander geschützt.

Es waren im Wesentlichen zwei Ereignisse, die in den frühen 1970er Jahren als erste Anzeichen einer möglicherweise tiefer liegenden Krise hervortraten: Der Zusammenbruch des Währungssystems von Bretton Woods im Jahr 1971 und die erste Ölkrise von 1973. Der US-Dollar unterlag, ausgehend von wachsenden internationalen Handels- und Kapitalströmen, an denen Japan und Europa immer stärker beteiligt waren und die das transnationale Geschäft der Banken enorm belebten, schon seit den 1960er Jahren einer kontinuierlichen Abwertung.<sup>52</sup> Als die finanziellen Lasten für den Vietnamkrieg zu hoch wurden, entschlossen sich die USA im August 1971, zum Floating der Wechselkurse überzugehen und damit das System von Bretton Woods aufzugeben – sehr zum Bedauern der meisten westeuropäischen Länder, die diesem System ihre erfolgreiche Reintegration in die Weltwirtschaft nach 1945 zu verdanken hatten, allen voran die Bundesrepublik.<sup>53</sup> Hinzu kam im Herbst 1973 die durch den Jom-Kippur-Krieg ausgelöste erste Ölkrise, die zu weltweit steigenden Rohölpreisen führte.<sup>54</sup> Die Regierungen der westlichen Industrie-

50 Vgl. *Tony Judt*, *Postwar. A History of Europe since 1945*, London 2005, S. 451–800; *Barry Eichengreen*, *The European Economy since 1945. Coordinated Capitalism and beyond*, Princeton/Oxford 2006, S. 198–413; *Ivan T. Berend*, *An Economic History of Twentieth Century Europe*, Cambridge/New York 2006, S. 263–326; *Jeffrey A. Frieden*, *Global Capitalism. Its Fall and Rise in the Twentieth Century*, New York/London 2006, S. 339–472.

51 Vgl. dazu die bahnbrechende Studie Hartmut Kaelbles und ihre aktuelle Fortsetzung: *Hartmut Kaelble*, *Auf dem Weg zu einer europäischen Gesellschaft. Eine Sozialgeschichte Westeuropas 1880–1980*, München 1987; *ders.*, *Sozialgeschichte Europas. 1945 bis zur Gegenwart*, München 2007.

52 Vgl. *Francis J. Gavin*, *Gold, Dollars, and Power. The Politics of International Monetary Relations, 1958–1971*, Chapel Hill/London 2004; *Barry Eichengreen*, *Globalizing Capital. A History of the International Monetary System*, Princeton 2008, S. 91–133; *Stefano Battilossi/Youssef Cassis* (Hrsg.), *European Banks and the American Challenge. Competition and Cooperation in International Banking under Bretton Woods*, Oxford 2002.

53 Ernst Matthiensen, Aufsichtsratsvorsitzender der Dresdner Bank, bekräftigte im Dezember 1971 bei einer Rede vor der Esso AG in Hamburg, dass die festen Wechselkurse des Systems von Bretton Woods eine weltweite Wohlstandssteigerung ermöglicht hätten, die internationale Zusammenarbeit in Europa und darüber hinaus höchst erfreuliche Fortschritte gemacht habe und sich nicht nur der Waren-, sondern auch der Kapitalverkehr vieler Fesseln habe entledigen können. Weniger erfolgreich sei das System bei der Erhaltung der Geldwertstabilität gewesen. Man könne für die inflationären Tendenzen aber nicht allein Handels- und Zahlungsbilanzüberschüsse verantwortlich machen. Der eigentliche Herd der lange schwelenden, nun offen aufgebrochenen Währungs- und Zahlungsbilanzkrise sei das gewaltige Zahlungsbilanzdefizit der USA, »das einerseits zu einem wachsenden Misstrauen dem US-Dollar gegenüber führte und das uns andererseits die gewaltige Liquiditätsmasse von 50 bis 60 Milliarden vaterlandsloser Euro-Dollars [Dollar-Guthaben, die zwischen Banken und anderen Finanzintermediären in Europa, zunächst insbesondere am Platz London, gehandelt wurden, F. S.] hinterließ, die wiederholt dazu beitrugen, die europäische Zahlungsbilanzen ins Wanken zu bringen.« Typoskript der Ausführungen Ernst Matthiensen anlässlich der Aufsichtsratssitzung der Esso AG am 14.12.1971 in Hamburg, in: Historisches Archiv der Dresdner Bank, 109337.

54 Vgl. *Jens Hohensee*, *Der erste Ölpreisschock 1973/74. Die politischen und gesellschaftlichen Auswirkungen der arabischen Erdölpolitik auf die Bundesrepublik Deutschland und Westeuropa*, Stuttgart 1996.

länder versuchten diese Krise ohne drastische Verbrauchseinschränkungen zu bewältigen, was die Inflation in die Höhe trieb, zum Nachlassen der Kaufkraft und damit auch zu mehr Arbeitslosigkeit führte. Dieses Dilemma der ›Stagflation‹ entwickelte sich zum sozialökonomischen Signum der 1970er Jahre: Denn alle Versuche, Arbeitslosigkeit mit klassischem keynesianischem *deficit spending* zu bekämpfen, führten zu mehr Inflation bei weiter wachsender Arbeitslosigkeit, während andererseits alle Versuche, die Inflation mit neuen monetaristischen Instrumenten zu bekämpfen, die Arbeitslosigkeit ebenfalls weiter wachsen ließen. Zum westlichen ›Krisensyndrom‹ zählen neben diesen beiden eher zufällig zusammentreffenden Ereignissen der frühen 1970er Jahre aber auch drei langfristige Entwicklungen. Die außergewöhnlich hohen Wachstumsraten des westeuropäischen Wiederaufbaus flachten im Verlauf der späten 1970er Jahre immer weiter ab. Parallel dazu vollzog sich im Zusammenhang mit der dritten Industriellen Revolution ein Wechsel vom extensiven zum intensiven Wirtschaftswachstum. Von den frühen 1980er Jahren an trugen die neuen Technologien der Mikroelektronik zu einer enormen Steigerung von Kapitalintensität und Produktivität bei, mit der Folge, dass die ›alten‹ Industrien immer mehr unter Druck gerieten und Arbeitsplätze abbauten, während die ›neuen‹ Industrien und der Dienstleistungssektor zwar expandierten, was aber den volkswirtschaftlichen Verlust an Arbeitsplätzen nicht aufwiegen konnte. Das Ergebnis war bekanntermaßen der Aufbau von dauerhaft hoher Massenarbeitslosigkeit. Drittens: Die US-Politik der hohen Zinsen, gedacht als Mittel zur Bekämpfung von Inflation, veranlasste viele multinationale Unternehmen, verstärkt nach Lohnvorteilen in der internationalen Arbeitsteilung zu suchen; gestützt auf die Liberalisierung der internationalen Kapitalmärkte und die Innovationen der Kommunikations- und Transportmittel weiteten sie ihre ausländischen Direktinvestitionen erheblich aus – nicht selten zum Nachteil bisheriger Standorte und der dort Beschäftigten.<sup>55</sup> Bis zu einem gewissen Grad erreichte diese neue Qualität der transnationalen Aktivitäten der Konzerne auch die Länder jenseits des Eisernen Vorhangs.<sup>56</sup> Zusammengenommen haben diese Elemente des Krisensyndroms zu einer enormen Belastung der westeuropäischen Wohlfahrtsstaaten geführt und ihre Fähigkeit, sozialen Ausgleich herzustellen, empfindlich reduziert.

#### *Das östliche ›Krisensyndrom‹*

Vom Zusammenbruch des Währungssystems von Bretton Woods waren die ostmitteleuropäischen Staatsozialismen, bei denen es sich ebenfalls um klassische Industriegesellschaften mit umfassenden sozialpolitischen Angeboten für breite Bevölkerungsschichten handelte, zwar nicht direkt betroffen, doch die Ölpreiskrisen, vor allem die zweite zu Beginn der 1980er Jahre, trafen sie – wenn auch zeitverzögert – mit voller Härte und führten zu energiepolitischen Grundsatzentscheidungen mit teils sehr gravierenden Folgen für die Volkswirtschaften.<sup>57</sup> Auch die drei Elemente des westlichen Krisensyndroms, die eher

55 Vgl. *Geoffrey Jones*, *Multinationals and Global Capitalism. From the Nineteenth to the Twenty-first Century*, Oxford 2005; *Alfred D. Chandler jr./Bruce Mazlish* (Hrsg.), *Leviathans. Multinational Corporations and the New Global History*, Cambridge 2005.

56 Vgl. dazu insbesondere *Patrick Artisien-Maksimenko* (Hrsg.), *Multinationals in Eastern Europe*, Basingstoke 2000; *ders./Matija Rojec* (Hrsg.), *Foreign Investment and Privatization in Eastern Europe*, Basingstoke 2001; *Günther/Jajesniak-Quast*, *Willkommene Investoren*.

57 Vgl. *Eichengreen*, *The European Economy since 1945*, S. 299–301. Vgl. außerdem die instruktiven vergleichenden Essays von *Harm G. Schröter*, der die Auswirkungen der beiden Ölpreiskrisen auf die west- und die ostdeutsche Chemieindustrie eingehend untersucht hat: *Harm G. Schröter*, *Öl Krisen und Reaktionen in der chemischen Industrie beider deutscher Staaten. Ein Beitrag zur Erklärung wirtschaftlicher Leistungsunterschiede*, in: *Johannes Bähr/Dietmar Petzina* (Hrsg.), *Innovationsverhalten und Entscheidungsstrukturen. Vergleichende Studien zur wirtschaftlichen Entwicklung im geteilten Deutschland 1945–1990*, Berlin 1996, S. 109–138; *ders.*,

langfristigen Entwicklungen entsprungen, trafen auf die ostmitteleuropäischen Länder zu. Sie hatten – wie schon angesprochen – bereits in den 1960er Jahren einen deutlichen Rückgang der vergleichsweise hohen Wachstumsraten des Wiederaufbaus zu verzeichnen. Gleichzeitig vollzog sich im Zusammenhang mit der dritten Industriellen Revolution auch hier ein Wechsel vom extensiven, auf alten Technologien beruhenden Wachstumsmuster zu intensivem Wirtschaftswachstum. Doch weil das zentrale Planungssystem eigenen Innovationen enge Grenzen setzte und außerdem zu Autarkie tendierte, lösten die neuen Technologien der Mikroelektronik hier keinen vergleichbaren Schub an zusätzlicher Kapitalintensität und Produktivität aus; auch die Vorteile internationaler Arbeitsteilung konnten nur sehr bedingt genutzt werden.<sup>58</sup> Der Modernisierungsabstand zum Westen wurde in den 1970er und 1980er Jahren immer größer, die Position der osteuropäischen Länder auf den internationalen Handels- und Kapitalmärkten zugleich schwächer. Während die westeuropäischen Länder im Dilemma der Stagflation steckten, versuchten sich die osteuropäischen Länder, nachdem die groß angelegten Wirtschaftsreformversuche der 1960er Jahre ja bereits gescheitert waren, nun an einer neuen Strategie der importgeleiteten Modernisierung und der gleichzeitigen Ausweitung und Intensivierung ihrer Sozial- und Konsumpolitik.<sup>59</sup> Was als Mittel zur gesellschaftlichen Stabilisierung erstaunlich lange funktionierte, führte andererseits in ein wachsendes Dilemma zwischen wirtschaftlichen und politisch-sozialen Zielen. Denn die neue Strategie bewirkte eine drastisch anwachsende internationale Verschuldung, bewirkte also eine steigende Abhängigkeit von den internationalen Kapitalmärkten und damit zugleich von den westlichen Regierungen.

Nach 1989, so könnte man verkürzt sagen, wurde die Suche nach Lösungen aus der Krise, die im Kern, wie im Westen auch, eine Anpassungskrise an den durch die dritte Industrielle Revolution und die voranschreitende Globalisierung hervorgerufenen beschleunigten Wandel war, deshalb auf dem westlichen Entwicklungspfad fortgesetzt – zu hohen sozialen Kosten und ohne Gewähr, was das Ergebnis angeht, denn der Westen selbst befand sich ja noch immer im Umbruch.<sup>60</sup> Dabei traten die historisch-langfristigen Unterschiede im sozialökonomischen Entwicklungsniveau zwischen West- und Osteuropa – zwischen Zentrum und Peripherie der Industrialisierung, mit allen darin angelegten wirtschaftlichen Abhängigkeiten – nun wieder deutlicher hervor, als dies während der bipolaren politischen Überformung der Gesellschaften der Fall gewesen war; trotz aller Anstrengungen waren sie in der Ära des Staatssozialismus nicht überwunden worden.<sup>61</sup> Die

---

Handlungspfadverengung bis zur »Selbsterstörung«? Oder: Warum die chemische Industrie der DDR im Vergleich zu der der Bundesrepublik zwischen 1965 und 1990 so hoffnungslos veraltete, in: *Lothar Baar/Dietmar Petzina* (Hrsg.), *Deutsch-deutsche Wirtschaft 1945–1990. Strukturen, Innovationen und regionaler Wandel*, St. Katharinen 1999, S. 304–325.

58 Vgl. *Kazimierz Z. Poznanski*, *Poland's Protracted Transition. Institutional Change and Economic Growth 1970–1994*, Cambridge 1996; *Olaf Klenke*, *Ist die DDR an der Globalisierung gescheitert? Autarke Wirtschaftspolitik versus internationale Weltwirtschaft – Das Beispiel Mikroelektronik*, Frankfurt am Main 2001.

59 Für die DDR, Polen und die Tschechoslowakei: *Peter Hübner/Christa Hübner*, *Sozialismus als soziale Frage. Sozialpolitik in der DDR und Polen 1968–1976*. Mit einem Beitrag von Christoph Boyer zur Tschechoslowakei, Köln/Weimar/Wien 2008.

60 Vgl. *Michael Ehrke*, *Das neue Europa: Ökonomie, Politik und Gesellschaft des postkommunistischen Kapitalismus*, in: Friedrich Ebert Stiftung, *Internationale Politikanalyse. Europäische Politik*, September 2004, S. 1–12; *Dorothee Bohle/Béla Greskovits*, *Neoliberalismus, eingebetteter Neoliberalismus und Neo-Korporatismus. Sozialistische Hinterlassenschaften, transnationale Integration und die Diversität osteuropäischer Kapitalismen*, in: *Dieter Segert* (Hrsg.), *Postsozialismus. Hinterlassenschaften des Staatssozialismus und neue Kapitalismen in Europa*, Wien 2007, S. 185–205.

61 Vgl. *Ivan T. Bérend*, *Central and Eastern Europe, 1944–1993. Detour from the Periphery to the Periphery*, Cambridge 1998; *Tomasz Inglot*, *Welfare States in East Central Europe, 1919–2004*, Cambridge/New York 2008.

ostmitteleuropäischen Volkswirtschaften wurden, in anderen Worten, nun sehr schnell in ›verlängerte Werkbänke‹ multinationaler westlicher Konzerne verwandelt, wenn dies nicht schon zuvor geschehen war, denn wirtschaftsfreundliche neue Regierungen boten oft günstige Investitionsbedingungen und nicht zuletzt gut ausgebildete Arbeitskräfte bei gleichzeitig relativ günstigen Lohnkosten.

### *Vergleichende Perspektive*

Diese Kurzbeschreibung des westlichen und des östlichen Krisensyndroms fällt zwangsläufig etwas grobschlächtig, ohne Nuancierung, aus, aber sie verdeutlicht, dass Wirtschaftseliten der Industrieländer West- und Ostmitteleuropas angesichts der wachsenden Herausforderungen von dritter Industrieller Revolution und Globalisierung nicht in völlig verschiedenen Welten agierten, sondern sich seit in den frühen 1970er Jahren in vielem doch recht ähnlichen Problemen zu stellen hatten.<sup>62</sup> Wie sie auf diese Herausforderungen und Probleme reagierten, welche Konzepte sie zu ihrer Bewältigung entwickelten, hing in hohem Maße von den jeweiligen konkreten Rahmenbedingungen, von den Machtstrukturen und politischen Kulturen ihrer Länder, von den genauen wirtschaftspolitischen Kontexten und nicht zuletzt auch von ihren eigenen unternehmerischen bzw. betrieblichen Strategien, ihren Mentalitäten und Werthaltungen, ihrer eigenen sozialen Integration und ihrer Einbindung in die jeweiligen gesellschaftlichen Elitennetzwerke ab.

An strukturellen Gemeinsamkeiten hervorzuheben ist hier jedoch noch einmal, dass in beiden Fällen die Steuerungs-, Regulierungs- und Problemlösungskapazitäten seit den frühen 1970er Jahren immer klarer an Grenzen stießen. Im ›Westen‹ reagierte man relativ schnell auf die ersten Anzeichen der Krise, ohne jedoch einen nachhaltigen Lösungsansatz finden zu können. Die Konsequenzen bestanden in dauerhaft hoher Massenarbeitslosigkeit und wachsender sozialer Unsicherheit. Im ›Osten‹ dagegen setzten das Primat der Parteimacht und die zentrale Planwirtschaft allen Reformansätzen von vornherein enge Grenzen; außerdem durfte es offene Arbeitslosigkeit nicht geben. Hier bestanden die Konsequenzen in wachsender innerer Verkrustung und äußerer Verschuldung. In beiden Systemen geriet der Wohlfahrtsstaat in eine immer größere Spannung zwischen den sozialen Anforderungen und Ansprüchen einerseits, seiner wirtschaftlichen und finanziellen Möglichkeiten andererseits.

Gleichzeitig verlor in beiden Systemen der Nationalstaat an Handlungsspielraum. Im ›Westen‹ stellten die Regierungen bald fest, dass ihre Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit in wachsendem Maße von den Abhängigkeiten der internationalen Kapitalmärkte und den multinationalen Unternehmen beschränkt wurde. Scheinbar mussten sie einen Teil ihrer politischen und wirtschaftlichen Macht an die Wirtschaftseliten, offenkundig insbesondere an die sich herausbildenden transnationalen Wirtschaftseliten, abgeben. Doch auch im ›Osten‹ kamen die Regierungen nicht umhin, ihre mit der eigenen Auslandsverschuldung wachsende Abhängigkeit von den internationalen Kapitalmärkten und damit auch den westlichen Regierungen zur Kenntnis zu nehmen. Nur wenige Länder, wie beispielsweise Ungarn, trugen dem offen Rechnung, indem sie dem Internationalen Währungsfonds beitraten und ihren Wirtschaftseliten den Anschluss an die transnationalen Wirtschaftseliten ermöglichten. Alles in allem erscheint es deshalb fraglich, von einer ›westlichen‹ und einer ›östlichen‹ Krise zu sprechen; es handelt sich vielmehr ganz offensichtlich um ein- und dieselbe Krise der europäischen Industriegesellschaften, die aller-

---

62 Für eine detaillierte Beschreibung der »Doppelkrise« bezogen auf den wirtschaftlichen Strukturwandel in der Bundesrepublik und der DDR: *André Steiner*, Bundesrepublik und DDR in der Doppelkrise europäischer Industriegesellschaften. Zum sozialökonomischen Wandel in den 1970er-Jahren, in: *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History* 3, 2006, S. 342–362.

dings – bedingt durch den jeweils anderen politischen und wirtschaftlichen Ordnungsrahmen – recht unterschiedliche ›Krisensyndrome‹ ausbildete.

### III. DIE AUSWIRKUNGEN DER KRISE AUF UNTERNEHMENSSTRUKTUREN UND WIRTSCHAFTSELITEN

#### *Unternehmensstrukturen und Wirtschaftseliten im ›Westen‹*

Mit der in den 1970er Jahren aufbrechenden Krise der europäischen Industriegesellschaften veränderten sich auch die Rahmenbedingungen und Handlungsfelder für die Unternehmen und die Wirtschaftseliten. In der Wirtschafts- und Finanzpolitik vieler westlicher Regierungen vollzog sich von den späten 1970er Jahren an eine auf Deregulierung und Entstaatlichung der Wirtschaft zielende ›neoliberale‹ Wende, die sich in den USA mit dem Namen Ronald Reagan, in Westeuropa vor allem mit dem Namen der britischen Premierministerin Margret Thatcher verband. Die staatliche Investitionslenkung mittels Planungsprogrammen, wie sie bis dahin insbesondere Frankreich und Italien praktizierten, wurde nun zurückgenommen. In vielen westeuropäischen Ländern kam es zur Privatisierung bislang in staatlicher Hand befindlicher Unternehmen, vor allem im Bereich der Wasser-, Gas- und Elektrizitätsversorgung sowie der Telekommunikation und des Bahntransports.<sup>63</sup> In Österreich beispielsweise führte die Krise des sogenannten Austrokeynesianismus in den frühen 1980er Jahren zum Rückbau des antizyklischen wirtschafts- und finanzpolitischen Interventionismus und war zugleich Auftakt einer umfassenden Privatisierungswelle.<sup>64</sup> In einigen westeuropäischen Ländern gab es allerdings – zumindest vorübergehend – auch Gegenteilstendenzen: In Portugal während und unmittelbar nach der Nelkenrevolution oder in Frankreich unter der Regierung François Mitterands wurden wichtige Großunternehmen teils erstmals, teils erneut in die öffentliche Hand überführt, so dass sich hier die Gewichte nochmals zugunsten des staatlichen Einflusses auf die Wirtschaft verschoben. Aufs Ganze gesehen kann man aber von einer Deregulierung und Entstaatlichung der Wirtschaft im Westeuropa der 1980er Jahre sprechen (begleitet zunächst vom weiteren Ansteigen der Sozialleistungsquoten), die von harten Interessenkämpfen begleitet war, sich in den 1990er Jahren aber weiter beschleunigte und nun auch in Portugal und Frankreich durchsetzte. Diese Entwicklung führte zu einem Paradigmenwandel hinsichtlich der Rolle des Staates selbst: Seine primären Aufgaben wurden nicht länger darin gesehen, ausgleichend zu lenken und zu versorgen, sondern unternehmerische Initiative und individuelle Eigenverantwortlichkeit in der Gesellschaft zu fördern.

Viele Großunternehmen in Westeuropa reagierten auf die seit den späten 1960er Jahren nachlassende Wachstumsdynamik, wie oben bereits angedeutet, mit einer Strategie der verstärkten sowohl produktbezogenen als auch geografischen Diversifizierung. Die Unternehmensleitungen versuchten durch die Ausweitung der Produktpaletten, gerade auch in branchenfremde Bereiche hinein, ebenso wie durch die Ausweitung der Aktionsradien, die Krise besser zu bewältigen.<sup>65</sup> Dieser Trend zur vermehrten Diversifizierung schlug sich organisatorisch – wie oben bereits kurz angesprochen – im Übergang von einem Mo-

63 Vgl. Marko Köthenbürger/Hans-Werner Sinn/John Whalley (Hrsg.), *Privatization Experiences in the European Union*, Cambridge, Mass./London 2006.

64 Vgl. Fritz Weber/Theodor Venus (Hrsg.), *Austrokeynesianismus in Theorie und Praxis*, Wien 1993; Ansgar Belke/Friedrich Schneider, *Privatization in Austria. Some Theoretical Reasons and Performance Measures*, in: Köthenbürger/Sinn/Whalley, *Privatization Experiences*, S. 89–116.

65 Vgl. Cassis, *Big Business*; Dritsas/Gourvish, *European Enterprise*; Whittington/Mayer, *The European Corporation*; Schröter, *The European Enterprise*; Dessaux/Mazaud, *Hybridizing the Emerging European Corporation*.

dell zentraler Unternehmensleitung, die sich bisher nur auf wenige, größere funktionale Einheiten stützte, zu einem Modell zwar ebenfalls straffer, aber dezentraler, divisionalisierter Unternehmensleitung nieder. Der Trend zur Bildung von Konglomeraten, die auch in andere Industriezweige hinein diversifizierten, wurde ganz offenkundig von den amerikanischen Unternehmensberatungen verstärkt, die ihr Geschäftsfeld seit den 1960er Jahren auf den westeuropäischen Märkten enorm hatten ausweiten können, vergleichsweise früh in Großbritannien, in anderen Ländern wie der Bundesrepublik Deutschland hingegen erst im Verlauf der 1970er Jahre.<sup>66</sup> Mit den multidivisionalen Organisationsstrukturen schufen die Großunternehmen allerdings gleichzeitig ›Sollbruchstellen‹, an denen spätere Umstrukturierungen – etwa im Sinne einer bald wieder angebracht erscheinenden Konzentration auf die eigentlichen Kernkompetenzen – ansetzen konnten; auch Übernahminteressenten sowie Investmentbanker und Finanzinvestoren, die in der Finanzierung und Begleitung von Übernahmen und Fusionen einen neuen lukrativen Markt für sich entdeckten, konnten genau hier einhaken.<sup>67</sup> Wie sich in den USA bereits in den späten 1970er Jahren, in Westeuropa dann ab Mitte der 1980er Jahre immer deutlicher zeigen sollte, waren viele der divisionalisierten Großunternehmen den Herausforderungen der dritten Industriellen Revolution und der weltweit wachsenden Konkurrenz, insbesondere aus Japan, kaum gewachsen. Indem sie sich wieder auflösten und erneut umstrukturierten, trugen sie zur weiteren ›Verflüssigung‹ der traditionellen Unternehmenslandschaften in Westeuropa bei und belebten sozusagen nachhaltig das Geschäft der transnational agierenden, kurzfristige und hohe Rendite suchenden Investmentbanker und Finanzinvestoren sowie nicht zuletzt auch das der Unternehmensberater.<sup>68</sup> Gefragt waren jetzt ›schlanke‹, ›atmende‹, ja ›grenzenlose‹ Unternehmen, denn dauerhaft flexible, rasch anpassungsfähige Organisationsstrukturen entwickelten sich zum Idealbild der Unternehmensorganisation.

Neben den Großunternehmen konnten sich in fast allen westeuropäischen Industriegesellschaften – entgegen den Annahmen der marxistischen Konzentrationslehre – auch kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten wirtschaftlich behaupten, mehr noch: Sie erlebten seit Mitte der 1970er Jahren offenkundig sogar eine Renaissance, die aus unternehmenshistorischer Perspektive allerdings noch nicht genügend untersucht ist.<sup>69</sup> Offenkundig hing das mit den komparativen Vorteilen dieser Wirtschaftsform hinsichtlich Flexibilität und Produktivität zusammen. Kleine und mittlere Unternehmen konnten sich nicht nur mit Nischenstrategien auf den Märkten behaupten, sondern sie wurden von den Großunternehmen, gerade als diese sich im Verlauf der

66 Vgl. *Matthias Kipping*, *American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990. Products, Reputation, and Relationships*, in: *Business History Review* 73, 1999, S. 190–220; *Christopher D. McKenna*, *The World's Newest Profession. Management Consulting in the Twentieth Century*, Cambridge 2006.

67 Vgl. *C. K. Prahalad/Gary Hamel*, *The Core Competence of the Corporation*, in: *Harvard Business Review* 68, 1990, S. 79–91; *Daniel Baudru/Stéphanie Lavigne*, *Investisseurs institutionnels et gouvernance sur le marché financier français*, in: *Revue d'économie financière* 48, 2001, S. 91–105; *Werner Plumpe*, *Das Ende des deutschen Kapitalismus*, in: *WestEnd. Neue Zeitschrift für Sozialforschung* 2, 2005, H. 2, S. 3–26.

68 Vgl. *Gerald F. Davis/Kristina A. Diekmann/Catherine H. Tinsley*, *The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980s. The Deinstitutionalization of an Organizational Form*, in: *American Sociological Review* 59, 1994, S. 547–570.

69 Vgl. – auch zum Folgenden – den allgemeinen Überblick von *Berghoff*, *Moderne Unternehmensgeschichte*, S. 107–126 sowie *Gary Loveman/Werner Sengenberger*, *The Re-emergence of Small-scale Production. An International Comparison*, in: *Small Business Economics* 3, 1991, S. 1–37. Zur langfristigen Einordnung: *Margrit Müller* (Hrsg.), *Structure and Strategy of Small and Medium-size Enterprises since the Industrial Revolution*, Stuttgart 1994; *Francesca Carnevali*, *Europe's Advantage: Banks and Small Firms in Britain, France, Germany, and Italy since 1918*, Oxford 2005.

1980er Jahre wieder stärker auf ihre Kernkompetenzen zu besinnen begannen, auch vermehrt als Zulieferer und Dienstleister gebraucht; sie formten für die Großunternehmen nun regelrechte komplementäre Netzwerke. Die wohl wichtigste Ursache der Renaissance der kleinen und mittleren Unternehmen dürfte im wirtschaftlichen Strukturwandel liegen, vor allem in der Tertiarisierung der klassischen Industriezweige und in der Expansion des Dienstleistungssektors als solchem. In den neuen Industrie- und Dienstleistungsgewerben kamen die komparativen Vorteile der kleinen und mittleren Unternehmen offenkundig voll zum Tragen: kurze Entscheidungswege, schnelle Anpassung an Marktveränderungen, flexible Spezialisierung, hohe Leistungsmotivation der Eigentümer und Mitarbeiter und nicht zuletzt auch der leichtere Zugriff auf zusätzliche familiäre Ressourcen, sowohl hinsichtlich des Kapitals als auch der Arbeitskraft. Ihr hoher Beitrag zur Beschäftigung machte sie außerdem für staatliche Arbeitsmarktförderprogramme interessant. Sieht man genauer hin, so handelt es sich bei den kleinen und mittleren Unternehmen allerdings um höchst unterschiedliche Firmen, darunter neben traditionellen Einzelhändlern und exportorientierten Qualitätsproduzenten auch hochinnovative und schnell expandierende Computer- oder Softwareproduzenten, die wie beispielsweise SAP rasch den Weg an die Börse fanden und deren Inhaber und leitende Manager innerhalb kürzester Zeit in die Wirtschaftselite aufstiegen.<sup>70</sup>

Welche Folgen hatten diese unternehmensstrukturellen Veränderungen insgesamt für die Wirtschaftseliten? Der wirtschaftliche Strukturwandel, so ist zunächst festzuhalten, führte dazu, dass die Zahl der Positionen und der Einfluss der Vertreter der ›alten‹ Industrien, insbesondere aus dem Bergbau, der Stahlindustrie, den Werften und der Textilindustrie, tendenziell abnahmen, während die Vertreter der neuen, technologisch fortgeschrittenen Industrien, insbesondere im Bereich der Mikroelektronik, wachsende Tätigkeitsfelder und damit auch zunehmendes Gewicht für sich beanspruchten. Dies gilt sowohl für Verbände und Vereinigungen als auch für die politische Bühne und brachte die nach den alten Kräfteverhältnissen ausbalancierten Verhandlungsstrukturen des Korporatismus immer mehr aus dem Gleichgewicht. Ein erhebliches Problem resultierte zum Beispiel daraus, dass sich die Gewerkschaften weder in der expandierenden Finanzbranche noch in der neuen, oft mit ausgesprochen hohem Akademikeranteil an den Gesamtbelegschaften arbeitenden und zudem sehr fluiden Computer- und Softwareindustrie gut verankern konnten.<sup>71</sup> Die eingeübten Verständigungsmuster des Korporatismus erwiesen sich mit Blick auf die Mentalität der Beteiligten als nicht sehr persistent, die Polarisierung zwischen Gewerkschaften und Wirtschaftseliten nahm merklich zu, in Deutschland beispielsweise früher, bereits Mitte der 1990er Jahre, als in Norwegen, wo dies erst zur Jahrtausendwende festgestellt wurde.<sup>72</sup> Zugleich wuchs der Kosten- und Rationalisierungsdruck auf die Unternehmen und trug zum Wandel der Anforderungsprofile für die leitenden Manager in den Großunternehmen wie für die Eigentümer-Unternehmer im Mittelstand bei. In vielen Großunternehmen waren allgemeine betriebswirtschaftliche Managementqualifikationen nun stärker gefragt als produktionsbezogene technische Qualifikationen, insbesondere dann, wenn es galt, Fusionen und Übernahmen sowie immer neue Restrukturierungen zu bewältigen und neue Marketingkonzepte zu entwickeln. *Opera-*

70 Vgl. *Timo Leimbach*, Vom Programmierbüro zum globalen Softwareproduzenten. Die Erfolgsfaktoren der SAP von der Gründung bis zum R/3-Boom, 1972–1996, in: *ZUG*, 52, 2007, S. 33–56.

71 Vgl. *Thomas Fetzer*, Europäische Gewerkschaften und multinationale Unternehmen nach 1945. Ein Forschungsvorschlag, in: *Hartmut Kaelble/Martin Kirsch* (Hrsg.), *Selbstverständnis und Gesellschaft der Europäer. Aspekte der sozialen und kulturellen Europäisierung im späten 19. und 20. Jahrhundert*, Frankfurt am Main 2008, S. 351–380.

72 Vgl. *Trygve Gulbrandsen/Ursula Hoffmann-Lange*, Consensus or Polarization? Business and Labour Elites in Germany and Norway, in: *Comparative Social Research* 23, 2007, S. 103–135.

tions research und marketing research, aber auch human resource management nach amerikanischem Vorbild erhielten Einzug in die Unternehmen.<sup>73</sup> Sieht man bei den Ingenieuren allerdings genauer hin, dann zeigt sich eine wichtige Differenzierung: Während die traditionellen ingenieurtechnischen Qualifikationen tatsächlich an Bedeutung verloren, gewannen neue informationstechnische Qualifikationen, die nicht nur auf der Ebene der Produkte und Produktionsprozesse, sondern auch hinsichtlich der Unternehmensorganisation erhebliches Innovationspotenzial bargen, gleichzeitig einen ganz neuen Stellenwert. Vom verschärften Wettbewerb und der Notwendigkeit einer stärkeren Marktorientierung blieben auch die Eigentümer-Unternehmer und ihr oft aus dem familiären Umfeld rekrutiertes Leitungspersonal in den mittelständischen Firmen nicht verschont.<sup>74</sup> Hatten sie bislang auf ihre Unabhängigkeit geachtet, so mussten sie sich nun, wollten sie weiter mithalten und auch in neue kapitalintensive Technologien investieren können, nicht nur für Banken, Beteiligungsgesellschaften und Wagniskapitalgeber, sondern auch für familien- und firmenfremdes betriebswirtschaftlich geschultes Führungspersonal und externe Berater öffnen. Das kurzfristige Renditedenken erhielt damit auch hier Einzug. Zugleich zeigte in vielen Eigentümerfamilien die Generation der Erben immer weniger Neigung, auf eigene Lebensentwürfe jenseits der Familientraditionen zu verzichten – ein wachsendes Problem für die Kontinuität der Firmen und oft der erste Anstoß für deren Verkauf an eigene Manager oder den Gang an die Börse.<sup>75</sup>

Vor dem Hintergrund der immer stärkeren Verflüssigung der überkommenen Unternehmensstrukturen und dem damit verbundenem Wandel von Anforderungsprofilen hin zu mehr betriebswirtschaftlichen Qualifikationen, kam es im Verlauf der 1990er Jahre in den westeuropäischen Industrieländern zu einer Entflechtung der traditionell dicht geknüpften Kapitalbeteiligungs- und Personalnetzwerke zwischen Banken und Industrie, die u. a. zur wechselseitigen Kontrolle des Managements der Unternehmen gedient hatte; für einige Länder, insbesondere Großbritannien, Deutschland und Frankreich, wurde das bereits eingehend untersucht.<sup>76</sup> Für die Schweiz konnte zudem aufgezeigt werden, dass sich zugleich neue, über den nationalen Rahmen hinausreichende Netzwerkstrukturen

73 Vgl. Harm G. Schröter, *Americanization of the European Industry. A Compact Survey of American Influence in Europe since the 1880s*, Dordrecht/Boston/London, 2005, insb. S. 97–123; Ruth Rosenberger, *Experten für Humankapital. Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland*, München 2008.

74 Vgl. Katharina Bluhm/Rudi Schmidt (Hrsg.), *Change in SMEs. Towards a New European Capitalism?*, Houndmills/Basingstoke 2008.

75 Berghoff, *Moderne Unternehmensgeschichte*, S. 124–126; ders., *Abschied vom klassischen Mittelstand. Kleine und mittlere Unternehmen in der bundesdeutschen Wirtschaft des späten 20. Jahrhundert*, in: Berghahn/Unger/Ziegler, *Die deutsche Wirtschaftselite*, S. 93–113.

76 Grundlegend dazu: Mark S. Mizruchi, *The American Corporate Network 1904–1974*, Beverly Hills 1982; Frans N. Stokman/Rolf Ziegler/John Scott (Hrsg.), *Networks of Corporate Power. A Comparative Analysis of 10 Countries*, Cambridge 1985; John Scott, *Corporate Business and Capitalist Classes*, Oxford 1997; Windolf, *Corporate Networks. Vertiefende Länderstudien zu den Auflösungsprozessen seit Mitte der 1990er Jahre*: Francois Morin, *La rupture du modèle français de détention et de gestion des capitaux*, in: *Revue Économique* 50, 1998, S. 111–132; Wolfgang Streeck/Martin Höpner (Hrsg.), *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*, Frankfurt am Main 2003; Martin Höpner/Lothar Krempel, *The Politics of the German Company Network*, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, MPIfG Working Paper 03/9, Köln 2003; An Rommens/Ludo Cuyvers/Marc Deloof, *Interlocking Directorates and Business Groups. Belgian Evidence*, Antwerpen 2007; Eelke M. Heemskerk/Gerhard Schnyder, *Small States, International Pressures, and Interlocking Directorates. The Cases of Switzerland and the Netherlands*, in: *European Management Review* 5, 2008, S. 41–54; Evis Sinani u. a., *Corporate Governance in Scandinavia: Comparing Networks and Formal Institutions*, in: *European Management Review* 5, 2008, S. 27–40.

etablierten.<sup>77</sup> Für die Banken nahm der Stellenwert des herkömmlichen Industriekreditgeschäfts, aus dem häufig wechselseitige Kapitalbeteiligungen hervorgegangen waren, mit dem Aufstieg des Investment-Banking immer mehr ab. Diese immer stärkere Ausrichtung von Banken und Industrie auf die Kapitalmärkte ging einher mit dem grundlegenden Wandel des im kontinentalen Westeuropa bis dahin allgemein vorherrschenden unternehmerischen Leitbildes: Der auf den gesellschaftlichen Interessenausgleich gerichtete Korporatismus trat immer mehr zugunsten einer neuen stark kapitalmarktorientierten Leitvorstellung der handelnden Manager zurück. Ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückte die jeweils aktuelle, kurzfristige Entwicklung des Unternehmenswertes an den Aktienbörsen, der *shareholder value*. Langfristige Wertsteigerungen, technische Qualität, stabile Investorenbeziehungen sowie dauerhaft sichere Arbeitsplätze für die Belegschaften wurden demgegenüber als Zielgrößen in den Hintergrund gedrängt. Die Manager westeuropäischer Unternehmen, die oft erst seit dem Generationenwechsel der späten 1960er Jahre in ihren Funktionen tätig waren, verstanden sich, überspitzt gesagt, offenkundig immer weniger als leitende Angestellte, dafür immer mehr als »Broker« ihrer Unternehmen.<sup>78</sup>

Ein wichtiger Grund für den Erfolg des neuen am *shareholder value* orientierten Leitbildes der westeuropäischen Wirtschaftseliten liegt in den gesamteuropäischen Transformationsproblemen der 1990er Jahre, die sich aus dem Zerfall des kommunistischen Blocks und der dadurch weiter intensivierten Globalisierung ergaben. Diese Probleme stellten die bisherigen Praktiken der Unternehmensführung und -kontrolle über die gewachsenen, im Wesentlichen national integrierten Netzwerke der Kapital- und Personalverflechtung immer mehr in Frage. Die Kontrolle der Unternehmen durch ihre Großaktionäre, also vor allem durch andere Aktienunternehmen, bot zwar relativ wirksamen Schutz gegen externe Übernahmeveruche, sie leistete aber auch einer Ausweitung der Macht der Manager Vorschub.<sup>79</sup> Schließlich waren es die angestellten Manager von Großunternehmen, die im Rahmen dieses Modells als Aufsichts- und Verwaltungsräte auch die Eigentümerkontrolle über andere Unternehmen auszuüben hatten. Den Kritikern, die sich auf die betriebswirtschaftliche *agency theory* stützen konnten, erschien dieser auf die dichten Netzwerke der *interlocking directorates* gestützte Machtzuwachs der Manager außerordentlich bedenklich. Sie forderten deshalb vehement – und mit wachsendem Erfolg – die Auflösung der traditionellen Netzwerkstrukturen. Die Kontrolle der Unternehmen und ihrer Manager über die Märkte – den für Aktien, den für Manager und den für Unternehmenskontrolle – hielten sie für wesentlich effizienter. Zugleich trugen sie dazu bei, dass sich die öffentliche Diskussion vom eigentlichen Thema »Wie können Unternehmen am besten kontrolliert werden?« immer mehr zu dem Thema »Nieten in Nadelstreifen« (Günter Ogger) verlagerte, also zur Frage nach dem persönlichen Unvermögen und Fehlverhalten von Managern.<sup>80</sup> Im neuen neoliberalen Kontext wurden die vertrauensbasierten, auf wechselseitige soziale Kontrolle gestützten Netzwerke nun immer stärker als Klüngelei und Mausechelei perhorresziert.<sup>81</sup> Dieser Umbruch in der Wahrnehmung, Bewertung und Organi-

77 Vgl. *Gerhard Schnyder* u. a., *The Rise and Decline of the Swiss Company Network during the 20th Century*, Lausanne 2005; *Thomas David* u. a., *The Swiss Business Elite between 1980–2000. Declining Cohesion, Changing Educational Profile and Growing Internationalization*, in: *Sattler/Boyer*, *European Economic Elites*.

78 Vgl. – für das deutsche Beispiel – *Plumpe*, *Ende des deutschen Kapitalismus*, S. 16.

79 Vgl. *Paul Windolf*, *Die neuen Eigentümer. Eine Analyse des Marktes für Unternehmenskontrolle*, in: *Zeitschrift für Soziologie* 23, 1994, S. 79–92; *Jürgen Beyer*, *Managerherrschaft in Deutschland? »Corporate Governance« unter Verflechtungsbedingungen*, Opladen 1998.

80 Vgl. *Jürgen Beyer*, *Vom Netzwerk zum Markt? Zur Kontrolle der Managementelite in Deutschland*, in: *Münkler/Straßenberger/Bohlender* (Hrsg.), *Deutschlands Eliten im Wandel*, S. 177–198.

81 Vgl. für das deutsche Beispiel *Fiedler*, *Zur Rolle des Vertrauens*.

sation von Unternehmenskontrolle fand in den USA bereits in den 1980er Jahren statt und setzte sich in den meisten westeuropäischen Industrieländern in den frühen 1990er Jahren durch, als die Kritik an den scheinbar so mächtigen, aber »unfähigen« Managern angesichts der Transformationsprobleme neue Dimensionen annahm.<sup>82</sup>

Welche weitergehenden Auswirkungen hatte die Auflösung der traditionellen Kapitalverflechtungen bzw. der Personennetzwerke auf die soziale Zusammensetzung der Wirtschaftseliten? Die Verbreitung des neuen, am *shareholder value* orientierten Leitbildes wurde vor allem von den wirtschaftswissenschaftlich ausgebildeten Managern in den Finanz- und Controllingbereichen der Unternehmen getragen. Interessant ist nun, dass sich parallel zur Verbreitung dieses Leitbildes ganz offenkundig auch der vermehrte Aufstieg eben dieser Manager zu *chief executives* in den Vorständen der Unternehmenszentralen vollzog, die sich inzwischen häufig als Holdinggesellschaften konstituiert hatten, dicht gefolgt von ebenfalls in größerer Zahl als früher aufsteigenden Managern aus den Bereichen Marketing und Vertrieb. In Frankreich etwa zeigte sich diese Entwicklung darin, dass in den späten 1990er Jahren der Anteil der *inspecteurs des finances* in den Konzernleitungen zulasten der Angehörigen der ingenieur-technischen *grands corps* anstieg; diese früher nur im Finanzsektor und in den Finanzvorständen der Industriekonzerne anzutreffenden Fachleute traten nun auch als *président-directeur général* (PDG) an die Führungsspitze von Industriekonzerne.<sup>83</sup> Für Deutschland wird ein solcher Wandel zugunsten von »finanzmarktorientierten« Managern ebenfalls diskutiert<sup>84</sup> – und er scheint sich zu bestätigen.<sup>85</sup> Die neue Leitvorstellung verbreitete sich aber keineswegs nur durch die Verdrängung älterer durch jüngere Manager, sondern auch durch ihre erstaunlich schnelle Übernahme seitens bereits langjährig tätiger Führungskräfte. Dies ist wahrscheinlich in erster Linie mit der hohen Plausibilität der Leitvorstellung selbst zu erklären, die nicht nur Analysten, Fondsmanagern und Rating-Agenturen, sondern auch Kleinaktionärsvertreter sehr ansprach. Hinzu kam die Einführung der variablen, auch an die Aktienkursentwicklung gekoppelten Vergütungssysteme für Manager; sie dürfte einen sehr starken Anreiz zur Übernahme der neuen Leitvorstellung geliefert haben, weil sie nicht nur enorme Ein-

82 Vgl. *Neil Fligstein*, *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge 1990; *Michael Useem*, *Executive Defence. Shareholder Power and Corporate Reorganization*, Cambridge 1993; *ders.*, *Investor Capitalism. How Money Managers are Changing the Face of Corporate America*, New York 1996; *Gerald F. Davis/Mark S. Mizruchi*, *The Money Center Cannot Hold. Commercial Banks in the U. S. System of Corporate Governance*, in: *Administrative Science Quarterly* 44, 1999, S. 215–239; *Neil Fligstein*, *The Architecture of Markets – An Economic Sociology of Twenty-First Century Capitalist Societies*, Princeton 2001; *Windolf*, *Corporate Networks; ders.* (Hrsg.), *Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*, Wiesbaden 2005.

83 *Hervé Joly*, Die bemerkenswerte Persistenz der staatlichen *grands corps* bei der Rekrutierung der Wirtschaftseliten in Frankreich, in: *Sattler/Boyer*, *European Economic Elites*.

84 Vgl. *Hans-Joachim Gergs/Rudi Schmidt*, Generationenwechsel im Management ost- und westdeutscher Unternehmen. Kommt es zu einer Amerikanisierung des deutschen Managementmodells?, in: *KZfSS* 54, 2002, S. 553–578; *Markus Pohlmann*, Der Generationswechsel und die neue »Weltklasse« des Managements. Anmerkungen zum Zusammenhang von demographischem und gesellschaftlichem Wandel, in: *ISO-Mitteilungen* 2003, Nr. 2, S. 50–64; *Martin Höpner*, Was bewegt die Führungskräfte? Von der Agency Theorie zur Soziologie des Managements, in: *Soziale Welt* 55, 2004, S. 263–282.

85 Im Jahr 2003 hatten von den Vorstandsvorsitzenden der 100 größten deutschen Unternehmen immerhin 32,6 Prozent zuvor eine Karriere im Finanz- und Controllingbereich durchlaufen, 27,4 Prozent im Marketing- und Vertriebsbereich und 26,3 Prozent in den klassischen Bereichen Produktion und Technik. Und gerade die Unternehmen, die von einem Manager geleitet wurden, der zuvor im Bereich Finanzen und Controlling tätig gewesen war und einen ökonomischen Hochschulabschluss besaß, waren weniger in die personellen Verflechtungsnetzwerke der deutschen Unternehmen eingebunden als andere. Vgl. *Beyer*, *Vom Netzwerk zum Markt?*, S. 192.

kommenszuwächse ermöglichte, sondern auch beträchtliche Status- und Prestigegegewinne innerhalb der *business community* mit sich brachte (gerade die aus der klassischen Netzwerkkontrolle entlassenen Unternehmen verzeichnen die stärksten Anstiege bei den Vergütungen), und sie leistete sicher auch der Ausbreitung von persönlicher Habgier einen gewissen Vorschub.<sup>86</sup>

Diese allgemeinen Entwicklungstrends, die in den verschiedenen Ländern zahlreiche, noch näher zu erforschende Varianten kannten, blieben nicht ohne Auswirkungen auf die Kohäsion und Integration der nationalen Wirtschaftseliten. Dabei sind bislang drei sich gegenseitig verstärkende Trends zu erkennen: Erstens: Durch die Entflechtung der nationalen Banken-Industrie-Komplexe und die parallel dazu erfolgende Etablierung neuer transnationaler Unternehmensallianzen seit den 1990er Jahren nahm die soziale Integrationskraft der ›alten‹ nationalen Elitennetzwerke offenkundig ab – und zwar unabhängig davon, ob sie ihr Fundament in einer starken Kartelltradition besaßen (wie in Deutschland, Österreich und der Schweiz), oder ob sie sich, wie in Frankreich oder auch in Skandinavien, maßgeblich auf den staatlichen Einfluss bei der Rekrutierung der Wirtschaftseliten stützten. Zweitens: Der relative Bedeutungsverlust der nationalen Märkte und die Erweiterung der unternehmerischen Aktionsradien zunächst auf die west- und dann auch die ost-europäischen bzw. die globalen Märkte trugen zur Europäisierung und Internationalisierung der Wirtschaftseliten bei. Definierten sich die meisten Unternehmen in den 1970er Jahren noch national, so ist die Zahl der *global player* seit Mitte der 1990er Jahre im Zuge einer Welle von Fusionen und Übernahmen in bis dahin nicht gekanntem Ausmaß weiter angestiegen.<sup>87</sup> Die transnationale Vernetzung dieser Unternehmen, durch Kapitalbeteiligungen, Geschäftsbeziehungen und persönliche Kontakte, gewann entsprechend an Bedeutung; die Bildung neuer transnationaler Interessenverbände und Vereinigungen verstärkte den Trend zur Europäisierung und Internationalisierung der Wirtschaftseliten noch zusätzlich.<sup>88</sup> Drittens: Aus kommunikationstechnischen, vermutlich auch aus tieferliegenden sozial-kulturellen Gründen blieben Ausländer in den jeweiligen nationalen Netzwerken der Wirtschaftseliten zugleich aber lange unterrepräsentiert.<sup>89</sup> Nationaler Korpsgeist und nationale Clubmentalitäten unterlagen einer eher langsamen, schleichenden Erosion – die allerdings gilt es wahrzunehmen: So sind heute selbst die französischen Großkonzerne, was Aktionäre, Märkte, Beschäftigte und eben auch ihre Manager angeht, immer weniger französisch geprägt. Die traditionell enge Verbindung zwischen dem französischen Staat und den Wirtschaftseliten hat sich im Verlauf der letzten Jahre so sehr gelockert, dass sich der Zugang für Angehörige anderer Nationalitäten zur französischen Wirtschaftselite künftig weiter vereinfachen könnte – auch mit dem Effekt, dass »echte« berufliche Leistungen möglicherweise irgendwann einmal mehr zählen werden als das formale Kriterium der Ausbildung an einer der elitären *grandes écoles*.<sup>90</sup> Aus diesen drei Trends, vor allem dem der Europäisierung und Internationalisierung der Wirtschaftseliten, ergibt sich unweigerlich die Frage nach der Herausbildung transnationaler Wirtschaftseliten, auf die – unter Einbeziehung der ostmitteleuropäischen Länder – noch näher einzugehen ist.

Bei aller Betonung des Wandels ist allerdings festzuhalten, dass sich an der sozialen Exklusivität in der Rekrutierung der Wirtschaftseliten bis in die Gegenwart offenbar nur

86 Vgl. *Reinhart Blomert*, Die Habgierigen. Firmenpiraten, Börsenmanipulation. Kapitalismus außer Kontrolle, München 2003.

87 Eine Übersicht zu den insgesamt fünf großen Fusionswellen im 20. Jahrhundert findet sich bei: *Berghoff*, Moderne Unternehmensgeschichte, S. 111.

88 Ein anschauliches Beispiel liefert die Versicherungswirtschaft, die ihre Interessen in der »Geneva Association« bündelte. Vgl. *Matthieu Leimgruber*, Bringing Private Insurance Back in. A Transnational Insurance Think Tank for the Post-Keynesian Decades, in: *Sattler/Boyer*, European Economic Elites.

89 Ein markantes Beispiel hierfür liefert die Schweiz: Vgl. *David* u. a., Swiss Business Elite.

90 So die Hypothese von *Joly*, Die bemerkenswerte Persistenz.

wenig verändert hat und die nationalen Netzwerke der westeuropäischen Wirtschaftseliten auch keineswegs vollständig demontiert wurden. In Norwegen etwa ist die auf eine gemeinsame Weltanschauung und das Vertrauen in die Institutionen gegründete nationale Integration der Wirtschaftseliten noch immer sehr hoch.<sup>91</sup> Angesichts des überaus starken Globalisierungsdrucks hat sich auch das französische Modell der Elitenrekrutierung noch immer als bemerkenswert stabil erwiesen. Dies gilt gerade auch, wenn man es mit dem britischen Modell vergleicht, das zwischen 1995 und 2005 zwar nichts von seiner sozialen Exklusivität verloren hat, aber dennoch einem markanten Wandel unterlag. Die traditionellen Elitebildungseinrichtungen, die *public schools* und *Oxbridge* haben in Großbritannien in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung verloren; ihre Absolventen sind vor allem noch bei den *chief executives* in den Banken und Versicherungen anzutreffen, aber auch hier rückläufig (während der Anteil von Ausländern stark angestiegen ist). Ursachen hierfür sind offenkundig das – durch Übernahmen und Fusionen bewirkte – fast vollständige Verschwinden der traditionellen britischen Privatunternehmen und eine veränderte Hochschullandschaft mit einer größeren Zahl konkurrierender Spitzenuniversitäten.<sup>92</sup>

Manchen politisch gut positionierten Angehörigen der Wirtschaftseliten, die mit genügend wirtschaftlichem, sozialem und kulturellem Kapital ausgestattet waren, gelang auch eine erfolgreiche Transformation ihrer persönlichen Netzwerke und das beharrliche Festhalten an Werthaltungen über den mehrfachen Wandel der institutionellen Rahmenbedingungen hinweg. Ein besonders aussagekräftiges Beispiel für den in den 1990er Jahren vermehrt anzutreffenden Typus des ›politischen Unternehmers‹ – der sich flexibel zwischen Politik und Wirtschaft bewegt – ist der frühere österreichische Finanzminister Hannes Androsch, dem es ohne markante Brüche gelang, sein persönliches Beziehungsnetzwerk wie auch seine persönlichen Werthaltungen aus dem Umfeld des Austrokeynesianismus zunächst in den staatsnahen Bankensektor und dann in das private Beratungs- und Beteiligungsgewerbe zu transferieren.<sup>93</sup>

Eine weitere Kontinuität im Wandel ist darin zu erkennen, dass der politische Lobbyismus der Wirtschaftseliten auf nationaler Ebene offenkundig nicht an Bedeutung verloren hat. In Skandinavien, also in vergleichsweise noch immer stark korporatistisch geprägten Gesellschaften, war offenkundig sogar das Gegenteil der Fall: Eine diesbezügliche Untersuchung für Norwegen hat jedenfalls ergeben, dass sowohl Eigentümer-Unternehmer als auch Manager-Unternehmer weiterhin sehr aktive Lobbyisten sind, wobei sich ihre Strategien nicht markant voneinander unterscheiden.<sup>94</sup> Dabei gibt es auch in Norwegen seit den späten 1990er Jahren – wie in vielen kontinentaleuropäischen Ländern – einen Trend zum vermehrten Wechsel von Elitenangehörigen aus der Politik in die Wirtschaft, aber auch aus der Wirtschaft in die Verwaltung. Offenkundig ist das klassische Lobbying von einer stärkeren Durchdringung von Politik und Wirtschaft ergänzt worden – ein Trend, den man sowohl unter dem Aspekt einer Politisierung der Wirtschaft als auch unter dem Aspekt einer Ökonomisierung der Politik betrachten kann. Die wechselseitige Durchdringung der verschiedenen Elitensektoren wurde in manchen westeuropäischen Ländern, darunter beispielsweise auch die Bundesrepublik Deutschland, politisch bewusst geför-

91 Vgl. Trygve Gulbrandsen, Ideological Integration and Variations within the Private Business Elite in Norway, in: *European Sociological Review* 21, 2005, S. 329–344; ders., Elite Integration and Institutional Trust in Norway, in: *Comparative Sociology* 6, 2007, S. 190–214.

92 Vgl. dazu Hartmann, Eliten und Macht in Europa, S. 116–122. Außerdem: Mairi Maclean/Charles Harvey/Jon Press, *Business Elites and Corporate Governance in France and the UK*, Houndmills/New York 2006.

93 Vgl. Christian Dirninger, Der politische Unternehmer – ein österreichisches Beispiel, in: Sattler/Boyer, *European Economic Elites*.

94 Vgl. Trygve Gulbrandsen, Private Business Lobbying in a Corporatist Society – The Case of Norway, in: Sattler/Boyer, *European Economic Elites*.

dert, etwa im Interesse einer in Frankreich traditionell stärkeren wirtschaftlichen Professionalisierung der Exekutive.<sup>95</sup>

#### *Unternehmensstrukturen und Wirtschaftseliten im ›Osten‹*

Nach dem Scheitern der mehr oder weniger weitreichenden Wirtschaftsreformen der 1960er Jahre, die man rückblickend als misslungenen Versuch betrachten kann, unter Aufrechterhaltung des Machtmonopols der kommunistischen Staatspartei zur stärker indirekten, d. h. monetären Steuerung überzugehen und bestimmte Transaktionen aus der zentralen Planungs- und Lenkungsbürokratie heraus auf – echte oder simulierte – Märkte zu verlagern, kehrte man zu Beginn der 1970er Jahre in fast allen staatssozialistischen Ländern zu einer wieder straffer zentralisierten Planung und Lenkung der Volkswirtschaft zurück, mit allerdings recht unterschiedlichen Konzepten im Detail. Gemeinsam war den neuerlichen wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Kurswechseln in den staatssozialistischen Ländern der Versuch, das sozial- und konsumpolitische Angebot für die jeweilige Bevölkerung möglichst zügig zu verbessern, ohne dabei mittel- bis langfristig das Ziel einer vor allem auf westliche Technologien gestützten Modernisierung der Volkswirtschaft aus den Augen zu verlieren. Deutliche Differenzen dagegen gab es beispielsweise mit Blick auf die künftige Rolle der Privatwirtschaft (in der DDR etwa wurde sie nahezu vollständig beseitigt, in Polen erhielt sie eine dauerhafte Bestandsgarantie, in Ungarn wurde ihr nun sogar eine wichtige, die Staatswirtschaft ergänzende Rolle zugesprochen) und das Ausmaß der Kreditaufnahme an den internationalen Kapitalmärkten (in der Tschechoslowakei etwa wurde es strikt begrenzt, in Polen dagegen relativ großzügig bemessen). Dabei war die Bereitschaft amerikanischer und westeuropäischer Geschäftsbanken, den osteuropäischen Ländern umfangreiche Investitions- und Konsumkredite zu gewähren, im Kontext der Entspannungspolitik zu dieser Zeit größer als jemals zuvor; und sie stieg sogar noch weiter an, als die in den 1970er Jahren weltweit anziehenden Energie- und Rohstoffpreise die Flut des weltweit Anlage suchenden Kapitals weiter anschwellen ließen.<sup>96</sup>

Grundlegende Gemeinsamkeiten der Kurswechsel ergaben sich auch mit Blick auf die Umgestaltung der Betriebsstrukturen: In der Hoffnung, die Kostennachteile der zentralen Planung und Lenkung der Wirtschaft besser begrenzen oder sogar abbauen zu können, forcierte man nun generell die Bildung von integrierten Großbetrieben.<sup>97</sup> Diese »Großen

95 Vgl. Ulrich Derlien/Florian Lang, Verwaltungseliten in der Bundesrepublik Deutschland und der V. Französischen Republik, in: Guido Mehlis (Hrsg.), Verwaltungseliten in Westeuropa (19./20. Jahrhundert) (Jahrbuch für europäische Verwaltungsgeschichte, Bd. 17), Baden-Baden 2005, S. 109–147.

96 Die Koordination der westlichen Gläubigerbanken, die angesichts der generell hohen Zahlungsmoral der osteuropäischen Länder keine größeren Bedenken bei der Anhebung der Kreditlinien insbesondere für Polen hatten, lag seit 1980 bei der Dresdner Bank. Vgl. Reinhold Stössel, Finanzielle Perspektiven aus westlicher Sicht. Vortrag am 27. Februar 1984 aus Anlaß des Symposiums »Jüngste Entwicklungen und künftige Aussichten des Polen-Geschäfts« des Berliner Instituts für Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft (BIF) e. V., Berlin 1984. Nach dem Ölpreisschock von 1973 zeigte sich allerdings auch bald, dass die neue großzügig kreditfinanzierte Investitionsstrategie, wie sie etwa Eduard Gierak in Polen betrieb, nicht aufgehen konnte, weil sie die Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung der noch immer stark agrarisch geprägten polnischen Volkswirtschaft völlig überschätzte.

97 Dies in Anlehnung an Oliver E. Williamson, Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization, New York / London 1975; Viktor N. Čerkovec, The Enterprise in the System of Socialist Social Production, in: Problems of Economics 22, 1980, H. 10, S. 3–21. Die andere – mit Williamson ebenfalls gut zu begründende – Option, bestimmte Transaktionen aus der Planungs- und Lenkungsbürokratie heraus auf die Märkte zu verlagern, um relative Kostenvorteile zu erlangen, stellte nach dem Scheitern der ambitionierten Reformen der 1960er Jahre, bei denen genau dies erfolglos versucht worden war, keine ernsthaft erwogene Alternative mehr dar.

Wirtschaftsorganisationen« oder »Kombinate«, die nur innerhalb der planwirtschaftlichen Gesamtarchitektur als quasi-divisionale Organisationseinheiten verstanden werden können, in ihrem Inneren aber einer funktionalen Organisationsstruktur verhaftet blieben, wurden mit beträchtlicher Autonomie ausgestattet und teils, etwa in der DDR, durch die Verstaatlichung und Eingliederung kleiner und mittlerer privater Betriebe abgerundet.<sup>98</sup> Mit ihren zumeist nur wenig diversifizierten Produktionsprogrammen konnten sie tatsächlich in vielen Bereichen, in Forschung und Entwicklung ebenso wie bei Beschaffung, Produktion und Absatz, bestimmte Größenvorteile erzielen, unterlagen allerdings nach wie vor keinem wirksamen Marktzwang zur Produktinnovation und stärkeren Kundenorientierung. Gerade hinsichtlich des als ausgesprochen wichtig eingestuften Wissenstransfers zwischen Hochschulen und Kombinatzen zeigten die Kombinate früh strategische Schwächen, denn sie blieben zu eng in die zentralen Planungshierarchien eingebunden und fanden deshalb – trotz vielfacher Bemühungen beteiligter Wissenschaftler und Ingenieure um Kontakte ins westliche Ausland – keinen Anschluss an die westlichen Innovationsnetzwerke.<sup>99</sup> Als sich die Ölpreiskrisen und die dadurch weiter verschärfte Konkurrenz auf den Weltmärkten auch im sowjetischen Machtbereich bemerkbar machten, indem nicht nur die Preise für Energie und Rohstoffe, sondern auch die Zinsen für westliche Kredite weiter anstiegen, wurde die Kombinatbildung allerdings trotzdem, mehr oder weniger energisch, vorangetrieben.<sup>100</sup>

Dahinter stand die Erwartung, dass die noch während der Wirtschaftsreformen oder im Zuge der forcierten Kombinatbildung neu ins Amt gekommenen, meist jüngeren und fachlich oft besser als ihre Vorgänger qualifizierten Manager – in der Regel konnten sie nun ein Hochschulstudium vorweisen – im Rahmen der ausgeweiteten Handlungsspielräume auch stärkere unternehmerische Qualitäten an den Tag legen würden.<sup>101</sup> In Polen etwa stiegen unter dem neuen Regierungschef Eduard Gierek ab 1970 zahlreiche ehrgeizige junge Männer in verantwortliche Positionen der staatlichen Großbetriebe auf, die ihr Studium nicht selten bei einem der renommierten polnischen Wirtschaftswissenschaftler absolviert hatten, welche dem neoliberalen Gedankengut amerikanischer Provenienz zu dieser Zeit bereits recht aufgeschlossen gegenüber standen – ein deutlicher Hinweis auf

98 Größere Autonomie erhielten sie u. a. für die Planung des Produktionsprogramms, die Güterbilanzierung, die »Umprofilierung« der ihnen unterstehenden Betriebe und die Koordinierung der wirtschaftlichen Prozesse in und zwischen den Kombinatzen. Vgl. *A. Darska*, Le système des entreprises pilotes en Pologne, in: *Revue d'études comparatives est-ouest* 6, 1975, H. 2, S. 73–135; *Hannelore Hamel*, Sozialistische Unternehmenskonzentration und Managerverhalten. Die Kombinatbildung in der DDR als Effizienzproblem, in: *Günter Hedtkamp* (Hrsg.), Anreiz- und Kontrollmechanismus in Wirtschaftssystemen, Bd. 1, Berlin 1981, S. 67–97, hier: S. 70–74.

99 Vgl. *Manuel Schramm*, *Wirtschaft und Wissenschaft in DDR und BRD. Die Kategorie Vertrauen in Innovationsprozessen*, Köln/Weimar/Wien 2008; *ders.*, *Wirtschaftseliten und Wissenstransfer zwischen Hochschulen und Unternehmen in der DDR und Bundesrepublik Deutschland 1949–1990*, in: *Sattler/Boyer*, *European Economic Elites*.

100 Vgl. *János Kornai*, *The Socialist System. The Political Economy of Communism*, Princeton, NJ 1992, S. 399–403. Am weitesten wurde die Kombinatbildung zweifellos in der DDR getrieben. Vgl. *Jörg Roesler*, *Kombinate in der Geschichte der DDR. Von den ersten VVB bis zur durchgängigen Kombinatbildung*, in: *Jahrbuch für Geschichte* 31, 1984, S. 221–271; *Wolfgang Gössmann*, *Die Kombinate in der DDR*, Berlin 1987.

101 Zum »Wechsel der Wirtschaftskader« in den 1960ern vgl. *Alena Misková*, *Kaderpolitik und -entwicklung im Kontext der tschechoslowakischen Wirtschaftsreform*, in: *Christoph Boyer* (Hrsg.), *Sozialistische Wirtschaftsreformen. Tschechoslowakei und DDR im Vergleich*, Frankfurt am Main 2006, S. 543–558; *Peter E. Fäßler*, »Gegenelite« versus »strategische Clique«. Kaderpolitik und -entwicklung während der DDR-Wirtschaftsreformen, in: *ebd.*, S. 559–595. Zu den langfristigen Auswirkungen: *Róna-Tas/Böröcz*, *Bulgaria, the Czech Republic, Hungary, and Poland*.

das Bestehen transnationaler Wissenskulturen, in welche offenkundig auch die Länder Ostmitteleuropas eingebunden waren.<sup>102</sup> Sie verstärkten den schon zuvor feststellbaren Trend des Austauschs von Führungskräften mit rein technischer Ausbildung durch solche mit ökonomischem, juristischem oder gesellschaftswissenschaftlichem Hochschulabschluss: ein Trend, der dem in westeuropäischen Großunternehmen nicht unähnlich war, sich in Osteuropa allerdings bald wieder abschwächte, so dass die Dominanz der technischen Ausbildungsgänge hier letztlich ungebrochen blieb.<sup>103</sup>

Die jungen ›Aufsteiger‹ interessierten sich wenig für politische Ideen und Ideologien, dafür umso mehr für ihre eigenen Karrieren und ihr materielles Wohlergehen. Sie verstanden sich zunehmend als eine eigene soziale Gruppierung, die zwar nach wie vor von der politischen Machtelite abhängig war, aber doch ihre eigenen Interessen artikulieren und verfolgen konnte. Ihren Lebensstil richtete diese neue technokratische Teilelite zunehmend an der westeuropäischen Mittelklasse aus. In Polen trafen sich die Manager in ihren örtlichen »Direktorenklubs« auch mit den Spitzen der lokalen politischen und administrativen Eliten, um gemeinsame Interessen zu besprechen und in den politischen Entscheidungsprozess auf höherer Ebene einzuspeisen. Zu einer dauerhaft tragfähigen horizontalen Elitenintegration kam es dabei allerdings nicht. Vielmehr verhärteten sich in Polen in den frühen 1980er Jahren die Fronten zwischen den verschiedenen Interessengruppen und Lagern. Die unter Gierek neu ins Amt gekommenen Kombinars- und Betriebsleiter sahen, anders als viele ihrer ideologisch wesentlich stärker gebundenen Vorgänger, welche die ihnen übertragenen Positionen als ›gute‹ Funktionäre der Planungs-bürokratie auszufüllen versucht hatten, keine grundsätzlichen Schwierigkeiten darin, sich auch auf informelle wirtschaftliche Transaktionen außerhalb der staatlich kontrollierten Bahnen einzulassen; sie hielten auch an ihren materiellen Privilegien fest, als die Wirtschaftsreformversuche längst gescheitert waren.

Die offiziellen Hierarchien gaben dem Führungspersonal der Kombinate und Betriebe scheinbar klare formal-bürokratische Verfahrensweisen vor. Angesichts der Unzulänglichkeiten des zentralen Planungs- und Lenkungssystems, die mit den unbewältigten Herausforderungen der dritten Industriellen Revolution trotz forcierter Kombinarsbildung und auch weiterer Reformversuche anwuchsen, sah sich das Management jedoch gezwungen, immer häufiger auch außerhalb des vorgegebenen Rahmens aktiv zu werden.<sup>104</sup> Die auf Kombinars- und Betriebsebene verantwortlichen Manager nutzten ihre erweiterten Verfügungs- und Nutzungsrechte über volkseigene Ressourcen in den 1980er Jahren immer häufiger, um auch informelle wirtschaftliche Koordinationen mit anderen Betrieben und Einrichtungen des lokalen Umfeldes anzuknüpfen, häufig mit Stadt- und Gemeindeverwaltungen, die zum Beispiel Wohnraum zu vergeben hatten, aber auch mit Produktionsgenossenschaften des Handwerks oder der Landwirtschaft sowie mit Kin-

102 Vgl. *Waldemar Kuczynski*, Le chemin de retour. L'évolution des opinions sur le marché et la propriété de Pologne, 1956–1982, in: *Revue d'études comparatives est-ouest* 6, 1990, S. 29–39; *Krzysztof Porwit*, Looking Back at Economic Science in Poland, 1945–1996. The Challenge of System Changes, in: *Hans-Jürgen Wagener* (Hrsg.), *Economic Thought in Communist and Post-Communist Europe*, London/New York 1998, S. 80–157.

103 Vgl. *Halina Najduchowska*, The Selection of General Directions of Industrial Enterprises and the Changing Role of the Industrial Enterprise, in: *International Studies of Management and Organization* 3, 1973, H. 3, S. 9–41; *Marian J. Kostecki*, The Managerial Cadres of the Polish Industry: Research Report, in: *The Polish Sociological Bulletin* 40, 1977, H. 2, S. 85–96; *Jacek Wasilewski*, Occupational Careers of Directors, in: *The Polish Sociological Bulletin* 1978, H. 3/4, S. 97–110; *Witold Morawski* (Hrsg.), *The Sociology of Industrial Management in Poland* (*International Journal of Sociology* 10, 1980/81, H. 4).

104 Vgl. *Hübner*, *Durch Planung zur Improvisation*.

dergärten, Schulen und sonstigen sozialen Einrichtungen.<sup>105</sup> Krisenmanagement und die Fähigkeit zu kooperativem Handeln in informellen Macht- und Austauschbeziehungen bekamen für sie einen hohen Stellenwert. Zugang zu den halb- bis illegalen Märkten innerhalb der Planwirtschaft erhielten die Manager dabei nicht durch Geld, sondern nur durch handfeste Kompensationsgüter oder das Versprechen konkreter Vorteilsgewährung an die Tauschpartner. Indem sie auf diese Art des Tauschens eingingen, sorgten die Manager für den Aufbau »kompensatorischer Netzwerke« und trugen zur Ausbreitung der – freilich auch aus anderer Quelle gespeisten<sup>106</sup> – Schattenwirtschaft bei.<sup>107</sup> In den 1980er Jahren erwuchs hieraus – vor allem in Polen und Ungarn – eine allmählich stärker werdende »zweite Wirtschaft«, die sich in wachsendem Maße auch auf legalisierte, zunächst eher kleine produzierende oder dienstleistende Genossenschafts- und Privatbetriebe stützen konnte.<sup>108</sup>

Vor diesem Hintergrund formierte sich nicht nur in Ungarn – aber hier besonders markant nachzuverfolgen – in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre eine stärker differenzierte sozusagen spätsozialistische Wirtschaftselite, deren Angehörige später auch den Kern der postsozialistischen Wirtschaftselite bildeten. Dies gilt ungeachtet aller institutioneller Veränderungen im Zuge der Systemtransformation nach 1989. Die beiden wichtigsten Segmente dieser sich formierenden spätsozialistischen Wirtschaftselite bestanden in Un-

105 Vgl. *Jacek Tarkowski*, Local Influences in a Centralized System: Resources, Local Leadership and Horizontal Integration in Poland, in: *Sidney Tarrow/Peter A. Katzenstein/Luigi Graziano* (Hrsg.), *Territorial Politics in Industrial Nations*, New York 1978, S. 213–244; *Jacek Tarkowski*, Poland. Patrons and Clients in a Planned Economy, in: *Jerzy J. Wiatr* (Hrsg.), *Local Politics in Poland. Twenty Years of Research*, Warschau 1986, S. 66–90; *Jacek Tarkowski*, A Centralized System and Corruption. The Case of Poland, in: *The Asian Journal of Public Administration* 10, 1988, S. 48–70; *Małgorzata Mazurek*, Filling the Gap between Plan and Needs. Social Networks in the Local Government System in Communist Poland, in: *Annette Schuhmann* (Hrsg.), *Vernetzte Improvisationen. Gesellschaftliche Subsysteme in Ostmitteleuropa und in der DDR*, Köln/Weimar/Wien 2008, S. 103–120.

106 Zu nennen ist hier vor allem die verborgene Wertschöpfung privater Haushalte. Eine systematische Übersicht zu den verschiedenen Erscheinungsformen der Schattenwirtschaft und diverse Definitionsangebote finden sich bei: *E. Ulrich Cichy*, Schattenwirtschaft in sozialistischen Planwirtschaften. Eine kurze Bestandsaufnahme, in: *Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik* 34, 1989, S. 207–223.

107 Zum theoretisch-konzeptionellen Hintergrund vgl. *Friederike Sattler*, Unternehmerische und kompensatorische Netzwerke. Anregungen der Unternehmensgeschichte für die Analyse von wirtschaftlichen Netzwerkstrukturen in staatssozialistischen Gesellschaften, in: *Schuhmann*, *Vernetzte Improvisationen*, S. 139–155. Vgl. außerdem: *Friederike Sattler*, Unbewältigte wissenschaftlich-technische Herausforderungen. Zur Ausbreitung kompensatorischer Netzwerke in der DDR und in Polen während der 1970er Jahre, in: *Morten Reitmayer/Ruth Rosenberger* (Hrsg.), *Unternehmen am Ende des »goldenen Zeitalters«*. Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive, Essen 2008, S. 191–208.

108 Vgl. *Dieter Cassel* u. a. (Hrsg.), *Inflation und Schattenwirtschaft im Sozialismus*. Bestandsaufnahme, Erklärungsansätze und Reformvorschläge für die Volksrepublik Polen, Hamburg 1989; *David Stark*, Coexisting Organizational Forms in Hungary's Emerging Mixed Economy, in: *Victor Nee/David Stark* (Hrsg.), *Remaking the Economic Institutions of Socialism*. China and Eastern Europe, Stanford 1989; *Maria Los* (Hrsg.), *The Second Economy in Marxist States*, London 1990; *E. Ulrich Cichy*, Wirtschaftsreform und Ausweichwirtschaft im Sozialismus. Zur Rolle der Ausweichwirtschaft im Reformprozess sozialistischer Planwirtschaften, dargestellt am Beispiel der DDR, Polens und Ungarns, Hamburg 1990; *Ákos Róna-Tas*, *The Second Economy in Hungary. The Social Origins of the End of State Socialism*, Ann Arbor 1990; *Simon Johnson/Gary Loveman*, *Starting Over in Eastern Europe. Entrepreneurship and Economic Renewal*, Boston 1995; *Ákos Róna-Tas*, *The Great Surprise of the Small Transformation: The Demise of Communism and the Rise of the Private Sector in Hungary*, Ann Arbor 1999.

garn zum einen aus eben den kleinen und bald auch mittleren Unternehmern der expandierenden »zweiten Wirtschaft«. Diese Unternehmer standen anfangs oft noch mit einem Bein in der Staatswirtschaft, besaßen dort also einen regulären Arbeitsplatz, um mit dem anderen Bein neue Grauzonen zu erkunden, also ein Zweiteinkommen in den Netzwerken der prosperierenden Schattenwirtschaft zu erzielen, mit denen die Funktionsmängel der Planwirtschaft zumindest ansatzweise kompensiert werden konnten.<sup>109</sup> Das zweite Segment der spätsozialistischen Wirtschaftselite bildeten die Manager der legalen, sogenannten »ersten Wirtschaft«, die allerdings – und hierin unterschied sich Ungarn von anderen staatssozialistischen Ländern – nicht mehr ausschließlich von staatlichen Betrieben getragen wurde, sondern mit einem wachsendem Anteil auch von legalisierten gewerblichen Privatbetrieben. Ungarn scheute sich in den 1980er Jahren nicht, die zentralen Planvorgaben abzuschaffen, die eigene Währung konvertibel zu machen, dem Internationalen Währungsfonds und der Weltbank beizutreten und sich auf diese Weise wieder direkt in den Weltmarkt einzubinden; die ungarischen staatlichen Kombinate wurden entflochten und außenwirtschaftlich aktiviert; nicht selten gingen sie bereits Joint Ventures mit westlichen Unternehmen ein.<sup>110</sup> Diese weitgehende Liberalisierung und die Abschaffung gesetzlicher Diskriminierungen führten außerdem zur Neugründung immer größerer Privatbetriebe.<sup>111</sup>

Dies wiederum erforderte moderne Manager mit besseren Ausbildungsvoraussetzungen, höheren professionellen Kompetenzen und adäquaten mentalen und habituellen Profilen, Bildungsstreben, Sparsamkeit und Fleiß ebenso eingeschlossen wie unternehmerische Initiative und Risikobereitschaft. Sowohl in der Industrie als auch in der Landwirtschaft kam es hierbei zum Rückgriff einerseits auf kulturelles und symbolisches Familienkapital<sup>112</sup>, andererseits auf die – als gewichtiges soziales Kapital einzustufenden – formellen und informellen Netzwerkstrukturen des späten Sozialismus; häufig anzutreffen war außerdem eine Mitgliedschaft in der Staatspartei, wobei es sich aber nur selten um sogenannte Apparatschiks handelte.<sup>113</sup> Im Zuge der Systemtransformation nach 1989 konnten diese verschiedenen Kapitalressourcen des späten Sozialismus offenkundig recht problemlos in neues, nun marktwirtschaftliches Kapital konvertiert werden, ähnlich wie seinerzeit vorindustrielle in industrielle Ressourcen der Wirtschaftseliten umgetauscht worden waren.

Was hier für Polen und Ungarn näher beschrieben wurde, also für staatssozialistische Länder, in denen sich die kommunistische Staatspartei in den 1980er Jahren in einer Art Erosionsprozess sukzessive und graduell aus Wirtschaft und Gesellschaft zurückzog, in denen sich die Privatwirtschaft zumindest in Ansätzen wieder entfalten konnte, in denen die kompensatorischen Netzwerke immer größere Kreise zogen und mit dazu beitrugen,

109 Schätzungen gehen davon aus, dass zu Beginn der 1980er Jahre nicht weniger als drei Viertel aller ungarischen Haushalte ein zusätzliches Einkommen aus der zweiten Wirtschaft bezogen, deren Größenordnung bei etwa 20 Prozent des Bruttosozialproduktes lag. Vgl. *Alejandro Portes/József Böröcz*, The Informal Sector under Capitalism and State Socialism: A Preliminary Comparison, in: *Social Justice* 15, 1988, H. 3/4, S. 17–28, hier: S. 18.

110 Vgl. *Adam Török/Ágnes Györfy*, Ungarn in der Vorreiterrolle, in: *Günther/Jajesniak-Quast*, Willkommene Investoren, S. 253–274.

111 Zur Entwicklung der Privatwirtschaft in den anderen ostmittel- und osteuropäischen Ländern, mit zahlreichen weiterführenden Literaturhinweisen: *Kornai*, The Socialist System, S. 433–460.

112 Bemerkenswert häufig anzutreffen war eine bis zu den Großeltern reichende, dann infolge der sozialistischen Enteignungen abbrechende unternehmerische Familientradition, bei der es aber dennoch zur inter-generationalen Weitergabe bestimmter wirtschaftlicher Werthaltungen kam, beispielsweise von rationalem Kalkül, instrumentellem Denken und Individualismus.

113 Vgl. *Pogány*, Hungarian Economic Elites; *Zsuzsanna Varga*, The Agrarian Elite in Hungary before and after the Political Transition, in: *Sattler/Boyer*, European Economic Elites; *György Lengyel*, Social Factors Conditioning the Recruitment of the Hungarian Economic Elite at the End of the 1990s, in: ebd.

dass Keime von Marktwirtschaft und Zivilgesellschaft bis in die öffentliche Sphäre vordringen konnten, so dass ein gleitender Übergang in die Systemtransformation möglich wurde – alles dies gilt nicht im gleichen Maße für andere staatssozialistische Länder. Dort, wo die Sicherung der Parteimacht weiterhin an oberster Stelle stand und ihr umfassender Regulierungs- und Kontrollanspruch nicht aufgegeben oder in Frage gestellt wurde, etwa in der Tschechoslowakei und in der DDR, verkrusteten auch die ökonomischen Strukturen immer mehr, so dass die Privatwirtschaft kaum Chancen zur Entfaltung bekam und auch die kompensatorischen Netzwerke beschränkt und subkutan blieben.<sup>114</sup> Von einer offenen Erosion kann hier nicht gesprochen werden, man hat es vielmehr mit einem – an der Oberfläche – scheinbar ultrastabilen Parteistaat zu tun. Und dennoch: Auch in der Tschechoslowakei und in der DDR kam es bereits in den 1980er Jahren innerhalb der Wirtschaftseliten zu einer gewissen, auch generationell bedingten Zirkulation zugunsten von Managern mit höheren Bildungsvoraussetzungen und stärkerem fachlich-professionellen Selbstverständnis.<sup>115</sup> Personelle Kontinuitäten von der spätsozialistischen in die postsozialistische Zeit hinein sind auch hier erkennbar: Die Wirtschaftseliten der Transformationszeit kamen aus der Mitte der spätsozialistischen Gesellschaft, nicht aus den Kreisen der bis dato politisch Verfolgten oder der aus dem Exil Zurückkehrenden, denn diese waren offenkundig tatsächlich buchstäblich ›Außenseiter‹, die nicht über ausreichend soziales, kulturelles oder symbolisches Kapital verfügten, welches im Zuge der Transformation in neues (markt-)wirtschaftliches Kapital hätte getauscht werden können.

Welche Folgen ergaben sich aus der Systemtransformation für die Wirtschaftseliten? Im Zuge des Umbaus der Zentralplanwirtschaften kam es zunächst einmal – vorübergehend – zu einer teils drastischen Reduzierung ökonomischer Aktivitäten überhaupt, bedingt durch die Schrumpfung der Binnenmärkte und die völlig veränderte außenwirtschaftliche Situation infolge des kollabierenden Rates für Gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW) und der nur mit großer Mühe zu öffnenden neuen Märkte des Westens. Viele der früheren Kombinate und Betriebe überlebten diese erste Crash-Phase der Transformation nicht. Dem damit verbundenen Verlust an Führungspositionen stand der Gewinn durch Privatisierung und Umstrukturierung der vormals hochgradig konzentrierten Produktionseinheiten gegenüber, deren Leitungshierarchien allerdings oft überdimensioniert gewesen waren. Die Zahl der zu besetzenden Führungspositionen stieg außerdem durch Betriebsneugründungen in der Industrie und – gestützt auf die Rückübertragung von Eigentumstiteln aus der Zeit vor den Kollektivierungen – gerade auch in der Landwirtschaft.

Innerhalb des zunächst nach unten, dann tendenziell nach oben schwankenden Bestandes an wirtschaftlichen Führungspositionen in den postsozialistischen Länder kam es überdies durch die veränderten wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen und den nachholenden wirtschaftlichen Strukturwandel hin zu modernen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften zu markanten Umschichtungen. Den qualitativ veränderten Anforderungsprofilen vermochten die ›alten‹ sozialistischen Betriebsdirektoren mit ihrem durch die Planwirtschaft geprägten Habitus oft nur begrenzt zu entsprechen; dies gilt weniger für Ungarn, sehr stark aber für die DDR/Ostdeutschland und die Tschechoslowakei/Tsche-

114 Vgl. *Christoph Boyer*, Die tschechoslowakischen Wirtschaftsreformen und der tschechoslowakische Entwicklungspfad, in: *ders.*, Zur Physiognomie sozialistischer Wirtschaftsreformen, S. 77–94; *André Steiner*, Von Plan zu Plan. Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR, München 2004, S. 197–226.

115 Vgl. *Gil Eyal*, The Origins of Postcommunist Elites. From Prague Spring to the Breakup of Czechoslovakia, Minneapolis/London 2003; *Peter Hübner* (Hrsg.), Eliten im Sozialismus. Beiträge zur Sozialgeschichte der DDR, Köln/Weimar/Wien 1999; *Heinrich Best/Michael Hofmann* (Hrsg.), Unternehmer und Manager im Sozialismus/Entrepreneurs and Managers in Socialism (Historische Sozialforschung/Historical Social Research 30, 2005, H. 2, Sonderheft/Special Issue Nr. 112), Köln 2005.

chische Republik.<sup>116</sup> Ihnen fehlte es fast durchgehend an genuin unternehmerischen Fähigkeiten: an klarer Marktorientierung, hoher Risikobereitschaft und starker Eigeninitiative, an ausgeprägtem Konkurrenzdenken, an Kosten-, Effizienz- und Renditebewusstsein sowie nicht zuletzt auch an den notwendigen internationalen Beziehungen. All dies waren Qualifikationen, die gewiss auch nicht jeder westeuropäische Manager zu bieten hatte, die allerdings im Zuge der immer schnelleren Dynamik des globalisierten Kapitalismus stark gefragt waren. Die geringsten Probleme traten für die ›alten‹ sozialistischen Manager dort auf, wo es weiterhin um das Management ›klassischer‹ tayloristisch-fordistischer Prozesse der industriellen Massenproduktion mit hoher Fertigungstiefe ging, denn schließlich waren sie von ihrer Prägung her stark auf die eher organisatorische Seite der Betriebsabläufe orientiert; sie zeichneten sich in dieser Hinsicht sogar durch eine besonders gute, weil enorm geschulte Improvisationsgabe aus, gerade in den beiden vergleichsweise alten Industriegesellschaften der DDR/Ostdeutschlands und der Tschechoslowakei/Tschechischen Republik. Zunächst blieben die ›alten‹ Manager, trotz unzureichender marktwirtschaftlicher Qualifikationen, zumindest in der zweiten Reihe in Leitungspositionen vor allem der weiterhin staatlichen, aber auch der privatisierter Betriebe. In Polen und Ungarn war jeder Dritte der im Jahr 1993 tätigen Unternehmensleiter bereits vor 1989 in der gleichen Position tätig gewesen, in der Tschechoslowakei immerhin jeder Fünfte. Bezieht man die stellvertretenden Direktoren mit in die Betrachtung ein, liegt der Anteil der in ihren Positionen verbleibenden Manager sogar bei rund drei Vierteln.<sup>117</sup>

Verglichen mit westeuropäischen Managern zeichneten sie sich ganz offenkundig auch durch eine höhere Kompetenz in der pragmatischen innerbetrieblichen Konfliktvermittlung aus. Dies war nicht nur ihrer sozial weniger exklusiven Herkunft und ihrer mentalen Affinität zum Werthaushalt der Arbeiterschaft geschuldet, sondern auch der Notwendigkeit des ständigen, oft informellen Interessenausgleichs zwischen der politischen Obrigkeit und den gerade im Bereich der Sozialpolitik durchaus anspruchsvollen Erwartungen der Beschäftigten.<sup>118</sup> Die ›alten‹ sozialistischen Manager waren, in anderen Worten, offenkundig bestens qualifiziert, um in fest gefügten politisch-institutionellen Kontexten zu agieren und dabei gleichzeitig für sozialen Ausgleich zu sorgen. Während dies in der ›Subventionslandschaft‹ unmittelbar nach 1989/90 durchaus noch ein Vorteil war, sowohl auf regionaler und nationaler als auch auf europäischer Ebene, verwandelte sich diese Qualifikation bereits in mittelfristiger Perspektive – parallel zur Auflösung des klassischen westeuropäischen Korporatismus, die ja gerade durch die Transformationsprozesse nach dem Ende des Kommunismus in den 1990er Jahren eine enorme Beschleunigung erfuhr – immer mehr in einen Nachteil, denn das Resultat war der Erhalt nach neuen Maßstäben tendenziell unrentabler Produktionsbereiche und die Persistenz eher technokratischer und weniger marktkonformer Verhaltensweisen, die jedoch für das unternehmerische Überleben auf den globalisierten Märkten immer wichtiger wurden. Damit er-

116 Vgl. *Marcel Boldorf*, Elitentausch? Die betrieblichen Führungskräfte in Ostdeutschland seit den 1980er Jahren, in: *Sattler/Boyer*, *European Economic Elites*; *Libuše Macáková/Eduard Kubů*, Transformation of Economic Elites after the Fall of Communism in Czechoslovakia, in: ebd.

117 Vgl. *Petr Matějů/Eric Hanley*, Die Herausbildung ökonomischer und politischer Eliten in Ostmitteleuropa, in: *Magarditsch A. Hatschikjan/Franz-Lothar Altmann* (Hrsg.), *Eliten im Wandel. Politische Führung, wirtschaftliche Macht und Meinungsbildung im neuen Osteuropa*, Paderborn/München etc. 1998, S. 145–171.

118 Vgl. *Peter Hübner*, »Sozialistische Manager« und betriebliche Sozialpolitik in der DDR und Polen. Anmerkungen zu einem Vergleich, in: *Sattler/Boyer*, *European Economic Elites*. Hübner fördert hinsichtlich des Umgangs ostdeutscher und polnischer Betriebsleitungen mit den engmaschigen sozialpolitischen Vorgaben und eher schmalen betrieblichen Handlungsspielräumen insgesamt mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede zutage – trotz unterschiedlicher kultureller Prägungen.

wiesen sich ihre besonderen, zunächst positiv ins Gewicht fallenden Qualifikationen jedenfalls auf längere Sicht als ein Problem und als Hemmschuh für die Transformation selbst.

Aufs Große und Ganze gesehen, ergibt sich für den sozialstrukturellen Wandel der staatssozialistischen Wirtschaftseliten in den verschiedenen Länder ein bemerkenswert einheitliches Bild: Der personelle Wandel auf den oberen Etagen der Wirtschaft fand generell wesentlich langsamer statt als in der Politik, obwohl sich nicht nur das politische, sondern auch das wirtschaftliche System grundlegend änderte. Im Bereich der Wirtschaft wanderte insbesondere jene Generation von Kader-Managern der sozialistischen Betriebe in Industrie und Landwirtschaft relativ unbehelligt in den Kapitalismus, die erst in den 1980er Jahren in ihre Funktionen gelangt waren. Im Zuge der Privatisierung konnten sie offenkundig nicht unerheblich von Positionsvorteilen profitieren, die sich aus der beruflichen Erfahrung, der besseren Kenntnis betriebsinterner Handlungsabläufe und der Teilhabe an bestehenden formellen wie informellen Netzwerken ergaben, welche nun etwa für die Beschaffung von Krediten ausgesprochen wichtig wurden. Nicht selten betrieben sie, genau wie die ›politischen Unternehmer‹ westlicher Provenienz, erfolgreiches *management buy out*, begründeten also eigenständige neue Karrieren in der Privatwirtschaft. Die Feststellung eines keineswegs abrupten, sondern eher graduellen, langsamen Wandels der Wirtschaftseliten gilt umso mehr, je stärker das politisch-ökonomische System bereits vor 1989 erodiert war, also für Ungarn und Polen mehr als für die DDR und die Tschechoslowakei.<sup>119</sup> Verstärkt wurde dieser Trend des ›gemächlichen Wandels‹ der Wirtschaftseliten durch diejenigen privaten Geschäftsleute, die bereits im Spätsozialismus tätig werden konnten und die nun von ihren bereits zuvor gewonnenen Erfahrungen und von ihrer besseren Einbindung in personelle Netzwerkstrukturen profitierten. Der eher langsame Wandel der Wirtschaftseliten betraf also keineswegs nur die privatisierten Großbetriebe, sondern auch die kleineren, mittelständischen Betriebe – ganz zu schweigen von den weiterhin staatlichen Unternehmen.

Im weiteren Verlauf der 1990er Jahre waren es dann allerdings vor allem jüngere Manager mit erfolgreicher Umschulung oder ganz ohne berufliche Vergangenheit im Staatssozialismus, die, gestützt auf neue, insbesondere betriebswirtschaftliche akademische Grade, in der Dienstleistungs- und der Finanzwirtschaft steile Karrieren und nicht selten auch ansehnliche oder gar horrendes Vermögen machten. Für sie spielten Verbindungen zu den Elitennetzwerken in Politik und Verwaltung, die während der Privatisierungen des frühen Postsozialismus so wichtig gewesen waren, immer weniger eine Rolle. Zugleich verstärkten sie mit ihren schnellen, klar auf bestimmte Wirtschaftssektoren begrenzten Karrieren den Trend zu einer wachsenden sozialen Exklusivität in der Rekrutierung der Wirtschaftseliten.<sup>120</sup> Allerdings lag und liegt diese insgesamt noch immer weit unter dem Niveau der westeuropäischen und auch der meisten, sozial offeneren skandinavischen Länder. Die höchste Exklusivität weisen heute die polnischen Topmanager auf; das polnische Rekrutierungsmuster kommt in dieser Hinsicht dem norwegischen am nächsten.<sup>121</sup>

Anders als vielleicht zu erwarten, waren diese sich relativ langsam wandelnden postsozialistischen Wirtschaftseliten keine fragmentierten Eliten. Sie waren zwar durch überkommene und neue soziale Differenzierungen gekennzeichnet, durch ihre Herkunft aus

119 Vgl. *Gil Eyal/Iván Szélenyi/Eleanor Townsley*, Making Capitalism without Capitalists. Class Formation and Elite Struggles in Post-Communist Central Europe, London/New York 1998; *John Higley/Jan Pakulski/Włodzimierz Wesolowski* (Hrsg.), Postcommunist Elites and Democracy in Eastern Europe, London 1998; *Hatschikjan/Altmann*, Eliten im Wandel; *Higley/Lengyel*, Elites After State Socialism; *Helmut Steiner/Pál Tamás* (Hrsg.), The Business Elites of East-Central Europe, Berlin 2005.

120 Vgl. *Lengyel*, Social Factors.

121 *Hartmann*, Eliten und Macht in Europa, S. 186 f.

unterschiedlichen sozialen Milieus des Spätsozialismus im breiten Spektrum von den Technokraten bis zu den – vereinzelt – Dissidenten, ebenso wie durch ihre Zugehörigkeit zu den Manager- oder den Eigentümer-Unternehmern. Sie besaßen in vieler Hinsicht unterschiedliche Auffassungen und Werthaltungen, etwa was partei- und wirtschaftspolitische Orientierungen anging, doch sie alle stimmten im Kern den neuen Spielregeln von Demokratie und Marktwirtschaft zu – ganz sicher war dies eine Folge der langen, schleichenden Delegitimierung des Kommunismus selbst.<sup>122</sup> Ein wichtiger Konfliktpunkt, der vor dem Hintergrund dieses Grundkonsenses aber nicht zu einer tieferen Fragmentierung führte, war die Frage der konkreten Ausgestaltung und des Tempos der Privatisierungspolitik. Hier gab es beispielsweise in Ungarn eine starke Diskrepanz zwischen den Managern der zunächst überwiegend noch in staatlicher Hand befindlichen großen Banken, die gemäß ihrer Herkunft, ihrer Einkommen und ihrer wirtschaftlichen Macht an keiner Veränderung des Status quo interessiert waren, und den Managern anderer Branchen, die von einer zügigen Privatisierung zu profitieren hofften.<sup>123</sup>

Die institutionellen Umbrüche der Transformation, die neuen wirtschaftspolitischen Positionierungen und sozialen Differenzierungen innerhalb der Wirtschaftseliten brachten nicht nur eine Umorientierung ihres Handelns auf neue Leitbilder, eingeschlossen das des *shareholder value*, mit sich, sondern sie führten – viel stärker als dies zur gleichen Zeit in den westeuropäischen Ländern der Fall war – zur Ausprägung grundlegend neuer Selbst- und Fremdbilder. Dabei geht es nicht zuletzt um aktive, performative (Selbst-)Inszenierungen, die zu diesem Zweck eingesetzten Strategien und ihre Wirkungen. Doch zunächst zur Außensicht auf die postsozialistischen Wirtschaftseliten.<sup>124</sup> Bei ihrem Wandel kamen, wie am – wahrscheinlich problemlos verallgemeinerbaren – Beispiel Polens gezeigt werden kann, mehrere Schichten von Einstellungen zum Vorschein, wobei zwischen Vorurteilen, Ressentiments und berechtigter Kritik nur sehr schwer zu unterscheiden ist. Das war erstens eine sehr alte, sozusagen vorsozialistische Schicht von Einstellungen, geprägt durch das generelle Misstrauen der vergleichsweise rückständigen ostmitteleuropäischen Agrargesellschaften gegenüber privaten Händlern, Industriellen und Bankiers; sie erschienen, möglicherweise vor dem Hintergrund sedimentierter eigener Erfahrungen und Erinnerungen und verstärkt durch ethnische Konflikte, auch weiterhin als potenzielle ›Betrüger‹, ›Ausbeuter‹, ›Wucherer‹ und ›Spekulanten‹. Zum Tragen kam, zweitens, eine im und durch den Sozialismus geprägte Schicht ebenfalls negativer Einstellungen gegenüber ›Privatkapitalisten‹; offenbar war sie gerade dort sehr stark, wo sich, wie in Polen, bereits im Spätsozialismus Freiräume für informelle Privatinitiative eröffnet hatten und eine Schicht von *nouveaux riches* entstanden war, die u. a. von Schwarzmarktgeschäften in fremden Währungen und von ihren Beziehungen zu ausländischem Kapital profitieren konnte; diese weiterhin virulenten Einstellungen beförderten die Denunzierung der postsozialistischen Manager- und Eigentümer-Unternehmer als ›Ausbeuter‹, ›Dunkelmänner‹ und ›Spekulanten‹, die anscheinend oder angeblich noch immer auf Kosten der einfachen abhängig Beschäftigten lebten. Zum Tragen kam drittens eine Schicht von Einstellungen, die sich erst während der Transformation herausbildete: Eigentümer- und Manager-Unternehmer, die nun mit Blick auf ihre Fähigkeiten, wirtschaftliche Werte zu schaffen und Arbeitsplätze zu sichern, eine Ära der Bewährung durchliefen, sahen sich damit konfrontiert, dass nicht nur den politischen Eliten, sondern gerade auch

122 Eyal, Szélényi und Townsley betonen, dass sich die Angehörigen der neuen Wirtschaftseliten erstaunlich schnell auf eine neue »Managerideologie« geeinigt hätten. Vgl. *Eyal/Szélényi/Townsley, Making Capitalism without Capitalists*, S. 113–158.

123 Vgl. *György Lengyel/Attila Bartha, Hungary. Bankers and Managers after State Socialism*, in: *Higley/Lengyel, Elites after State Socialism*, S. 163–177.

124 Vgl. – auch zum Folgenden – *Krzysztof Golata, The Problems of a Business Elites' Image and Reputation. The Example of Poland*, in: *Sattler/Boyer, European Economic Elites*.

ihnen – wegen ihrer tatsächlichen oder vermeintlichen guten Verbindungen zu den alten wie den neuen politischen Eliten – die enormen sozialen Kosten der Transformation zur Last gelegt wurden, die in hohen Inflationsraten, Massenarbeitslosigkeit und Verarmungstendenzen zum Ausdruck kamen. Wirtschaftlicher Erfolg und persönlicher Reichtum erschienen, befördert von den Massenmedien, die kriminelle Einzelfälle skandalisierten, »politisch kontaminiert« und zugleich sozial nur wenig verantwortlich. Wirtschaftliche Krisen verstärkten diese Eindrücke, wirtschaftlich günstige Entwicklungen wirkten ihnen tendenziell entgegen.

Dieser – ziemlich eindeutig negativen – Außensicht auf die postsozialistischen Wirtschaftseliten steht offenkundig ein erstaunlich schneller und erfolgreicher Wandel ihres Selbstbildes, verstanden im Sinne einer neuen Selbstinterpretation und Selbstinszenierung als erfolgreiche Individuen, gegenüber, wie eine Untersuchung am Beispiel Litauens nahe legt.<sup>125</sup> Dem »alten« sozialistischen Manager, der als Teil eines größeren Kollektivs in zentral kontrollierten, tayloristisch-fordistisch standardisierten betrieblichen Umgebungen immer dann erfolgreich agierte, wenn er es verstand, in den politisch vorgegebenen Strukturen Karriere zu machen und gleichzeitig die Mangelwirtschaft mit flexiblen schattenwirtschaftlichen Aktivitäten »auszutricksen«, der also beide Codes beherrschte und situativ richtig einzusetzen wusste, diesem *homo sovieticus* wurde nun der »neue« postsozialistisch-neoliberale Manager gegenübergestellt. Dessen Identitätswurf geht von einem sich selbst kontrollierenden, flexiblen und mobilen, nicht mehr in kollektiver Abhängigkeit stehenden Individuum aus. Die Verantwortung für ein »erfolgreiches« Leben wird individualisiert und privatisiert, dem sozialen Umfeld weitgehend entzogen. »Erfolg« kann mit einem bestimmten, in der Regel auf gehobenen Konsum gestützten *lifestyle* ausgedrückt werden, der sich durch einen betont »europäischen« Geschmack gegen illegale, mafiose, kulturlose und nicht-westliche Konnotationen abzusetzen versucht. Zu diesem durch *conspicuous consumption* befestigten Selbstbild gehört auch eine entsprechende Interpretation des eigenen Werdegangs. Bemerkenswert ist, dass dabei die eigene Vergangenheit in der Regel offensichtlich nicht verschleiert wird; vielmehr werden die im stagnierenden sozialistischen Kommandosystem gesammelten Erfahrungen, Beziehungen und Qualifikationen, wie etwa die Fähigkeit zum schnellen situativen Handeln und der schattenwirtschaftlich geschulte Geschäftssinn, fast nahtlos in das neue Selbstbild integriert. Diese Erfahrungen, Beziehungen und Qualifikationen erscheinen nun als wertvolles soziales, kulturelles und symbolisches Kapital, als Ausweis hervorragender Anpassungsfähigkeit in Ost- und West-Strukturen, als komparativer Vorteil auf dem Weg zum Erfolg auf den freien Märkten des globalisierten Kapitalismus. Klassische westliche Modelle des unternehmerischen Individuums werden dabei aber offenbar nicht einfach kopiert, vielmehr werden eigenprofilerte hybride, auf Vergangenheits- und Gegenwartserfahrungen gleichermaßen gestützte Formen der Subjektivität ausgebildet – beste Voraussetzungen, so könnte man resümieren, um in die neuen transnationalen Wirtschaftseliten aufgenommen zu werden.

#### *Vergleichende Perspektive*

Die trotz aller grundlegenden Unterschiede in den Entwicklungspfaden der west- und der ostmitteleuropäischen Wirtschaftseliten nach dem Zweiten Weltkrieg festzustellenden Gemeinsamkeiten, bestanden, um das noch einmal kurz in Erinnerung zu rufen, vor dem Beginn des beschleunigten Wandels seit den 1970er Jahren darin, dass sie sich in beiden Fällen innerhalb gesellschaftlicher Ordnungsentwürfe bewegten, die den Krisenzyklus

125 Vgl. – auch zum Folgenden – Asta Vonderau, *Enterprising Self. Neue soziale Differenzierung und kulturelle Selbstdeutungen der Wirtschaftselite in Litauen*, in: Sattler/Boyer, *European Economic Elites*.

des Kapitalismus ausgleichend zu steuern oder gleich ganz abzuschaffen suchten, was in beiden Fällen eine relativ große Staatsnähe und eine Verpflichtung der Wirtschaftseliten auf das – freilich jeweils sehr unterschiedlich definierte – gesellschaftliche ›Gemeinwohl‹ mit sich brachte. Dem Staatsinterventionismus und dem Planungsgedanken standen die west- wie die ostmitteleuropäischen Wirtschaftseliten nun generell aufgeschlossener gegenüber, als dies vor den Erfahrungen der beiden Weltkriege der Fall gewesen war. Ihr Sozialprofil war in beiden Fällen relativ homogen, wobei im Westen die soziale Exklusivität ausgeprägt blieb, welche im Osten bewusst gebrochen wurde. Der Aktionsradius der west- wie der ostmitteleuropäischen Wirtschaftseliten war im Wesentlichen der des Nationalstaates; innerhalb dieses Rahmens waren sie sowohl untereinander als auch mit den politischen Eliten entweder eng vernetzt oder sogar – über das Kadernsystem – unmittelbar von diesen abhängig. Jedes der nationalen Eliten-Geflechte war gegenüber der Außenwelt mehr oder weniger strikt abgeschlossen. Die ›Exit-Optionen‹ der Wirtschaftseliten waren, mit anderen Worten, begrenzt; auch Unternehmer und Manager bewegten sich, ebenso wie die Beschäftigten und die Konsumenten, überwiegend im nationalen Rahmen, innerhalb dessen sie mit in die Pflicht des Sozialstaats genommen wurden. Auf die relativ hohe politische Steuerungsintensität stellten sich die Wirtschaftseliten dabei auch mental ein: Vor dem Hintergrund eines technokratisch-optimistischen Zeitgeistes, der sich auf ein ansehnliches, überwiegend extensives Wirtschaftswachstum stützen konnte, zeigten sie ihrerseits ein recht hohes Maß an ›Steuerungsgläubigkeit‹.

Unter dem Einfluss der dritten Industriellen Revolution und zunehmender Globalisierungsprozesse veränderte sich dieses Bild seit den 1970er Jahren zusehends. Für beide politischen Systeme stellen die neuen technologischen und wirtschaftlichen Herausforderungen bald auch soziale Herausforderungen dar, die den gesellschaftlichen Interessenausgleich – basierend auf korporativen Arrangements hier, auf dem politischen Diktat des Konsenses dort – immer stärker bedrohten; in den westeuropäischen Ländern führte das schließlich zur Auflösung des Korporatismus zugunsten einer immer stärkeren Kapitalmarktorientierung, in den ostmittel- und osteuropäischen Ländern in die Systemtransformation. Dieser beschleunigte, krisenhafte Wandel seit den 1970er Jahren bestimmte in beiden Systemen auch die Entwicklung der Wirtschaftseliten: hinsichtlich ihrer Handlungsoptionen, ihrer Ausbildungs- und Qualifikationsprofile, ihrer sozialen Differenzierung und Integration, ihrer Leitbilder und Werthaltungen. Der Umfang der Handlungs- und Wandlungsoptionen war dabei durch die jeweiligen systemischen Grundlagen definiert und beschränkt: Die Freiheitsgrade der demokratischen, korporatistisch-keynesianisch verfassten westeuropäischen Industriegesellschaften waren sowohl hinsichtlich der normativen Grundlagen als auch hinsichtlich der Vielfalt und Anpassungsfähigkeit der institutionellen Arrangements generell höher als die der nicht-demokratischen, staatssozialistisch verfassten Industriegesellschaften Ostmitteleuropas. Vor diesem Hintergrund fördert der Vergleich der west- und der ostmitteleuropäischen Wirtschaftseliten sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten zutage.

Die ›westlichen‹ wie die ›östlichen‹ Wirtschaftseliten antworteten auf die deutliche Abschwächung der Wachstumsdynamik der ersten Nachkriegsjahrzehnte und die Herausforderungen der dritten Industriellen Revolution mit der Erprobung neuer Unternehmensstrategien und -strukturen. Im Westen führten die auf stärkere Diversifizierung gerichteten Unternehmensstrategien zunächst zur Bildung großer, nicht mehr zentral-funktional, auf die Produktionstechnik ausgerichteter, sondern vermehrt dezentral-multidivisional organisierter Unternehmen. Die damit entstehenden Konglomerate und Mischkonzerne erwiesen sich allerdings nicht als dauerhaft lebensfähig. Ihre Auflösung und Restrukturierung trug seit Mitte der 1980er Jahre zu einer starken und nachhaltigen Verflüssigung der Unternehmensstrukturen bei, die das Geschäft der international agierenden Investmentbanker und Finanzinvestoren, nicht zuletzt auch das der Unternehmensberater deut-

lich belebte. Parallel dazu erlebten auch kleine und mittlere Betriebe seit den 1970er Jahren eine gewisse Renaissance. Im Osten reagierten die politisch abhängigen Wirtschaftseliten in der Hoffnung auf Effizienz- und Produktivitätsgewinne mit einer prinzipiell analogen Strategie forcierter Kombinati**ts**bildung. Verglichen mit den ›westlichen‹ Konglomeraten zeigten diese allerdings bald als noch wesentlich größere strategische Schwächen hinsichtlich ihrer Innovationskraft und wirtschaftlichen Anpassungsfähigkeit. Doch konnten die ostmitteleuropäischen Industrieländer, anders als dies im Westen der Fall war, die politisch mehr oder weniger fest zementierte Kombinati**ts**struktur – in der die systemischen und strukturellen Schwächen der zentralen Planwirtschaft gebündelt zum Ausdruck kam – nicht mehr grundlegend revidieren. Zwar bildeten sich in ihrem Umfeld in den 1980er Jahren informelle kompensatorische Netzwerke, doch konnten diese die Schwächen der unflexiblen Großbetriebe nur bedingt auffangen. In der DDR und in der Tschechoslowakei blieb der Umfang dieser ›Hilfskonstruktionen‹ eher gering. In Polen und Ungarn hingegen erreichten sie, gestützt auf bäuerliche Hauswirtschaften, eine expandierende Schattenwirtschaft und schließlich auch eine immer größere Zahl legalisierter Kleinbetriebe, vergleichsweise große Bedeutung. Die Auflösung der Kombinate und die – dann vor allem von der Digitalisierung beförderte – Verflüssigung der Unternehmensstrukturen, ebenso wie die neuen Gründungswellen in den Bereichen Informationstechnologie, Medien, Beratung und Finanzdienstleistungen wurden in den ostmitteleuropäischen Ländern jedoch erst nach der politischen Wende von 1989/90 realisiert.

Ungeachtet solcher Unterschiede kann man mit Blick auf die west- und die ostmitteleuropäischen Wirtschaftseliten allerdings eine mit der dritten Industriellen Revolution und der wachsenden weltweiten Konkurrenz in Zusammenhang stehende gemeinsame Entwicklung beobachten: Den offenen Rückzug bzw. die schleichende Erosion der staatlichen Lenkung oder Intervention in der Wirtschaft. Das Handlungsfeld der Wirtschaftseliten erweiterte sich hierdurch maßgeblich, in West wie Ost. Überspitzt gesagt: Der Nationalstaat ›resignierte‹ in diesem Handlungsfeld (während er in anderen, etwa dem sozialstaatlichen, weiter stark präsent blieb bzw. bleiben musste), weil die Außengrenzen der demokratischen, korporatistisch-keynesianischen Wohlfahrtsstaaten Westeuropas ebenso wie die der nicht-demokratischen, zentralistischen Staatssozialismen Ostmitteleuropas angesichts einer voranschreitenden Weltmarktintegration immer weniger klar gezogen werden konnten.

Folge dieser Entwicklung waren im Westen die in den 1990er Jahren zu beobachtende tendenzielle Entflechtung der nationalen Elitennetzwerke von Politik und Wirtschaft bzw. die Auflösung der nationalen Kapitalbeteiligungs- und Personalnetzwerke auf der einen Seite, die zunehmende Einbindung der Wirtschaftseliten in transnationale Handlungskontexte und Netzwerke auf der anderen Seite. Alles dies war verbunden mit einem Wandel weniger der Rekrutierungsmuster, die weiterhin für soziale Exklusivität sorgten, als vielmehr der Qualifikationsprofile, der Rationalitätskriterien und Handlungsmuster der Wirtschaftseliten, welche sich – pauschal betrachtet – immer stärker auf ein neues kapitalmarktorientiertes Leitbild der Unternehmensführung bezogen.

Innerhalb der erstarrten wirtschaftlichen Institutionen der staatssozialistischen Industrieländer vollzogen sich in den 1980er Jahren ebenfalls markante Veränderungen. Der beschleunigte sozialökonomische Wandel wurde in diesen Ländern zwar vorerst, d. h. bis zur politischen Wende von 1989/90, gebremst, abgeschwächt und systemtypisch modifiziert. Doch der Eiserne Vorhang bot gegen den dynamischen Kapitalismus keineswegs eine ›perfekte‹ Vorkehrung; die Notwendigkeit einer wirtschaftlichen Modernisierung zeigte sich vielmehr immer deutlicher. Weil diese nicht aus eigener Kraft zu leisten war und zumindest Versatzstücke in Form von Maschinen und Anlagen, aber auch von technischem Know-how sowie volks- und betriebswirtschaftlichem Wissen aus dem Westen importiert wurden, ergab sich für die Wirtschaftseliten zum einen eine gewisse Verschie-

bung ihrer Tätigkeitsfelder von den alten zu den neuen Branchen und von den ingenieurtechnischen zu neuen informations-technischen sowie außerdem hin zu gesellschaftswissenschaftlichen Qualifikationen. Zum anderen bot sich hier ein Ansatzpunkt für die beginnende Umstellung der Denk- und Verhaltensmuster in Richtung Markt und die Hinwendung zu einem an der westlichen Mittelklasse orientierten Lebensstil. Außerdem zeigen sich – wenn auch zunächst nur zaghafte – Ansätze für die Einbindung in transnationale Handlungskontexte, etwa des Internationalen Währungsfonds und der Weltbank. Die sozialistischen Manager verstanden sich zunehmend als eine von der Macht zwar nach wie vor abhängige, aber eben doch in Ansätzen eigene soziale Interessengruppe, was eine Absetzung von der Gemeinwohlorientierung der »sozialistischen Dienstklasse« implizierte. Zumindest partiell war es möglich, genuin unternehmerische, stärker marktorientierte und risikobereite Kompetenzen unter Beweis zu stellen, wenn auch zunächst vor allem in den Grauzonen der Schattenwirtschaft und nur zögerlich auf einem von der spätsozialistischen Staatsmacht offiziell freigegebenen Terrain. Doch zumindest subkulturell bildeten sich im Spätsozialismus funktional und sozial stärker differenzierte Wirtschaftseliten heraus. Insgesamt waren diese Tendenzen in den schleichend erodierenden Staatssozialismen Ungarns und Polens deutlicher zu erkennen als in den scheinbar ultrastabilen, schließlich aber doch implodierenden Staatssozialismen der DDR und der Tschechoslowakei.

Die Strategie der »importierten Modernisierung«, die diese Entwicklungen ermöglichte, war allerdings nicht nur kostspielig und trieb die Staatsverschuldung in die Höhe, sondern sie scheiterte schließlich auf ganzer Linie: Der Modernisierungsrückstand zum Westen wurde immer größer, während die außenwirtschaftliche Abhängigkeit von den Weltmärkten immer weiter stieg. Man könnte von einer zunehmenden Paralyse der Staatssozialismen durch die globalen Märkte, insbesondere die Kapitalmärkte, sprechen. Der Weg in diese finale Krise war verbunden mit einem enormen Verlust an Zukunftsfähigkeit und Zukunftsglauben gerade auch der Wirtschaftseliten. Umso bemerkenswerter ist es, dass die Angehörigen eben dieser spätsozialistischen Wirtschaftseliten nach dem letztendlichen Scheitern der Staatssozialismen im Jahr 1989 und trotz aller institutioneller Veränderungen im Zuge der Systemtransformation die Suche nach Antworten auf die Herausforderungen der Globalisierung fast nahtlos, ohne grundlegenden Personalwechsel, weiter fortsetzen konnten, nun allerdings auf dem von den westeuropäischen Industrieländern vorgeprägten Pfad einer auf privatem Eigentum beruhenden Marktwirtschaft. Diese Wirtschaftsordnung befand sich zu diesem Zeitpunkt allerdings bereits selbst in einem tiefgreifenden Wandel vom vergleichsweise gemüthlichen nationalstaatlich-korporativen, keynesianischen Kapitalismus hin zum finanzmarktorientierten globalisierten Kapitalismus. Diesen Wandel hatten die ostmitteleuropäischen Wirtschaftseliten nun in einem wesentlich schneller ablaufenden Transformationsprozess zu absolvieren. Auch wenn dies mit starken sozialen Verwerfungen verbunden und von teils heftigen Skandalen begleitet war, hat sich die Konsolidierung der postsozialistischen Wirtschaftseliten – im Großen und Ganzen – nach dem Vorbild der westeuropäischen Wirtschaftseliten vollzogen und zu deutlichen Konvergenzen geführt. So hat sich die soziale Exklusivität in der Rekrutierung der postsozialistischen Wirtschaftseliten, offenkundig im Rückgriff auf bürgerliche Traditionen aus der Zeit vor 1945, seit der zweiten Hälfte der 1990er Jahre immer mehr an die westeuropäischen Wirtschaftseliten angenähert, liegt allerdings noch immer niedriger als im Westen. Auch die Verbindung der Wirtschaftseliten zu Politik und Verwaltung hat sich seit der zweiten Hälfte der 1990er Jahre deutlich gelockert, ist offensichtlich aber noch immer enger als im Westen.

## IV. AUSBLICK: BILDEN SICH IM BESCHLEUNIGTEN WANDEL TRANSNATIONALE EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTSELITEN HERAUS?

Diese deutlichen, vom Prozess der europäischen Integration weiter geförderten Konvergenzen ebenso wie die in den 1990er Jahren auf die west- und die neuen osteuropäischen sowie die globalen Märkte ausgeweiteten Aktionsradien vieler großer, aber auch mittelständischer Unternehmen trugen in der Tendenz zweifellos zu einer Internationalisierung der Wirtschaftseliten in Europa bei. Doch wie stark war diese Tendenz? Hat sie bereits aus dem nationalen Konnex heraus gelöste transnationale Wirtschaftseliten hervorgebracht? Inwiefern handelt es sich dabei – wenn ja – um europäische oder um globale Wirtschaftseliten? Wo Antworten auf diese Fragen gesucht werden, stehen sich bisher zwei Forschungsrichtungen gegenüber: Auf der einen Seite werden die noch immer stark national geprägten Ausbildungs- und Rekrutierungsmuster der Wirtschaftseliten betont; auf der anderen richtet sich der Blick auf die wachsende Zahl transnational agierender Unternehmen und Institutionen als das neue ›Habitat‹, in dem bereits genuin transnationale berufliche Karrieren zurückgelegt werden.

Die Vertreter der ersten Forschungsrichtung stellen die markante Zunahme transnational agierender, wechselseitig verflochtener Unternehmen und Interessenvereinigungen der Wirtschaft keineswegs in Frage, argumentieren aber doch, dass die hier tätigen Personen weiterhin sehr stark durch ihre jeweiligen nationalen Ausbildungs- und Rekrutierungsmuster und kulturellen Hintergründe geprägt seien. Dies beeinträchtigt die transnationale Kommunikation und Kooperation noch immer erheblich und führe eben nicht zur Herausbildung neuer – europäischer oder gar globaler – Gruppenidentitäten und Loyalitäten.<sup>126</sup> Die Bedeutung dezidiert europäisch oder international ausgerichteter Elitebildungsstätten, beispielsweise der *European Business School* in Oestrich-Winkel oder des INSEAD in Fontainebleau bei Paris, sei, verglichen mit den traditionellen nationalen Einrichtungen, noch immer begrenzt. Der seit den späten 1990er Jahren zu verzeichnende allgemeine Boom der *Business Schools* konzentrierte sich in Europa stark auf Großbritannien und habe außerdem nicht wirklich zu einer Professionalisierung der Manager beigetragen.<sup>127</sup> Bei der Besetzung von Führungspositionen in den großen europäischen Industrie- und Finanzkonzernen spiele der *Master of Business Administration*-Abschluss jedenfalls weiterhin eine untergeordnete Rolle. Weitere Kriterien, mit denen die Internationalisierung der Wirtschaftseliten empirisch überprüft und kritisch hinterfragt werden, sind die Anzahl von ausländischen Führungskräften an den Unternehmensspitzen und das Ausmaß der praktischen Auslandserfahrungen der nicht-ausländischen Führungskräfte. Gemessen

126 Vgl. *Michel Bauer*, *Vers un modèle européen de dirigeants? Comparaison Allemagne/France/Grande-Bretagne*, Paris 1996; *ders./Bénédicte Bertin-Mouro*, *National Models for Making and Legitimizing Elites. A Comparative Analysis of the 200 Top Executives in France, Germany and Great Britain*, in: *European Societies* 1, 1999, S. 9–31; *Michael Hartmann*, *Auf dem Weg zur transnationalen Bourgeoisie? Die Internationalisierung der Wirtschaft und die Internationalität der Spitzenmanager Deutschlands, Frankreichs, Großbritanniens und der USA*, in: *Leviathan* 27, 1999, S. 113–141; *ders.*, *Nationale oder transnationale Eliten? Europäische Eliten im Vergleich*, in: *Stefan Hradil/Peter Imbusch* (Hrsg.), *Oberschichten – Eliten – Herrschende Klassen*, Opladen 2003, S. 273–297.

127 Vgl. *Haldor Byrkjeflot*, *Management Education and Selection of Top Managers in Europe and the United States*, Bergen 2000; *Rakesh Khurana*, *From Higher Aims to Hired Hands. The Social Transformation of Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*, Princeton 2007. Einen anderen Akzent setzten Robert R. Locke und Katja E. Schöne, die den starken amerikanischen Einfluss auf die Ausbildung von Managern im Hochtechnologiesektor an französischen, deutschen und tschechischen *Business Schools* betonten. Vgl. *Robert R. Locke/Katja E. Schöne*, *The Entrepreneurial Shift. Americanization in European High-Technology Management Education*, Cambridge 2004.

hieran scheint die französische Wirtschaftselite gegenwärtig noch immer kaum, die deutsche und die britische Wirtschaftselite dagegen relativ stark europäisiert bzw. internationalisiert zu sein. Im Topmanagement deutscher Großunternehmen finden sich dabei vor allem Österreicher, Schweizer, Niederländer, Schweden und Italiener, so dass man tatsächlich von einer Europäisierung sprechen könnte, die allerdings starke Präferenzen für den deutschen Sprachraum erkennen lässt. Das britische Topmanagement dagegen ist deutlich weniger europäisiert als vielmehr mit den Commonwealth-Staaten und den USA vernetzt.<sup>128</sup> Italien und Spanien liegen in punkto Europäisierung und Internationalisierung weit hinter diesen Ländern zurück. Lediglich die kleineren europäischen Länder, gerade auch in Osteuropa, in denen überproportional viele multinationale Konzerne aktiv sind und das Angebot einheimischer Spitzenkräfte zugleich relativ begrenzt ist, etwa die Schweiz, die Niederlande und die ostmitteleuropäischen Länder, weisen ein stark internationalisiertes Spitzenmanagement auf. Dabei ist eine gewisse Priorität für Europäer aus den jeweiligen Nachbarländern zu erkennen, aber auch Amerikaner sind stark vertreten.

Die Vertreter der zweiten Forschungsrichtung hingegen akzentuieren den Stellenwert internationaler Managementschulung sowie die in den letzten beiden Jahrzehnten über den nationalen Rahmen hinaus ausgeweiteten Handlungsfelder von Wirtschaftseliten, und zwar nicht nur in wirtschaftlicher, sondern auch in politischer und kultureller Hinsicht.<sup>129</sup> Wichtiges Kriterium, um die Erweiterung der Aktionsradien von Wirtschaftseliten empirisch zu messen, ist der Grad der Kapital- und Personalverflechtung von Unternehmen. Hier zeigen die bisher vorliegenden Studien, dass nicht nur die transnationalen Kapitalverflechtungen zugenommen haben und noch weiter zunehmen, sondern sich die Vorstände der großen Unternehmen auch personell immer stärker überlappen, wobei die Netzwerkdichte innerhalb Europas – verglichen mit dem globalen Level – schon Mitte der 1990er Jahre hoch war: Zwischen 1976 und 1996 verdoppelten sich die europäischen transnationalen Verbindungen nicht nur der schweizerischen und der niederländischen, sondern auch der französischen Unternehmen. Auffällig ist allerdings, dass die transatlantischen Verflechtungen zwischen Europa und den USA auch 1996 noch immer wesentlich intensiver waren als die Verflechtungen zwischen Europa und Japan bzw. den Schwellenländern Südkorea oder Brasilien.<sup>130</sup> Am Beispiel der Schweiz kann außerdem gezeigt werden, dass diese Entwicklung mit dem Auflösungsprozess des nationalen Unternehmensnetzwerkes verbunden war, gerade mit Blick auf die früher feste Verbindung zwischen den großen und den weniger großen Unternehmen.<sup>131</sup> Anders gesagt: Insbesondere die großen Unternehmen lösen sich offenkundig aus den nationalen, regionalen und lo-

128 Vgl. Hartmann, Eliten und Macht in Europa, S. 204–213.

129 Vgl. Jane Marceau, *A Family Business? The Making of an International Business Élite*, Cambridge 1989; Kees van der Pijl, *The Sovereignty of Capital Impaired. Social Forces and Codes of Conduct for Multinational Corporations*, in: Henk Overbeek (Hrsg.), *Restructuring Hegemony in the Global Political Economy. The Rise of Transnational Neo-liberalism in the 1980s*, London 1993, S. 28–55; Rosabeth Moss Kanter, *World Class. Thriving Locally in the Global Economy*, New York 1995; William Robinson/Jerry Harris, *Towards a Global Ruling Class? Globalization and the Transnational Capitalist Class*, in: *Science and Technology* 64, 2000, S. 11–54; Sklair, *The Transnational Capitalist Class*; ders., *The Transnational Capitalist Class and Global Politics: Deconstructing the Corporate-State Connection*, in: *International Political Science Review/Revue Internationale de Science Politique* 23, 2002, H. 2, S. 159–174; Kees van der Pijl, *Two Faces of the Transnational Cadre under Neo-liberalism*, in: *Journal of International Relations and Development* 7, 2004, H. 2, S. 177–207.

130 Vgl. William K. Carroll/Meindert Fennema, *Is there a Transnational Business Community?*, in: *International Sociology* 17, 2002, S. 393–419; Jeffrey Kentor/Yong Suk Jang, *Yes, There Is a (Growing) Transnational Business Community. A Study of Global Interlocking Directorates 1983–1998*, in: *International Sociology* 19, 2004, S. 355–368.

131 Vgl. David u. a., *The Swiss Business Elite*.

kalen Zusammenhängen heraus. Ein weiterer Beleg für die Ausweitung der Aktionsradien von Wirtschaftseliten auf die europäische wie die globale Ebene ist die wachsende Zahl von transnationalen Interessenverbänden und Vereinigungen, wie etwa der *European Roundtable of Industrialists*, das *World Economic Forum* oder die *Mont Pèlerin Society*, um drei der bekanntesten zu nennen.<sup>132</sup>

Inwiefern sie tatsächlich zur Ausbildung transnationaler Wirtschaftseliten beitragen, muss allerdings jeweils konkret für die einzelne Organisation untersucht werden. Für den *European Roundtable of Industrialists* konnte Michael Nollert empirisch nachweisen, dass sich dieses relativ kleine und sehr elitäre Netzwerk zwischen 1984 und 1994 zwar ausgedehnt, verdichtet und deutlich an politischem Einfluss gewonnen hat, seine Transnationalität allerdings gleichzeitig leicht abnahm.<sup>133</sup> Am Beispiel der *Geneva Association* der Versicherungswirtschaft, die mit ihrem klaren Branchenzuschnitt zu den weniger prominenten Beispielen einer in den 1970er Jahren neu gegründeten transnationalen wirtschaftlichen Interessenvereinigung zählt, zunächst westeuropäischen, dann globalen Zuschnitts, zeigte Matthieu Leimgruber dagegen auf, wie sich wachsende Transnationalität konkret erproben und erfolgreich organisieren ließ.<sup>134</sup> Abgesehen vom wechselseitigen Austausch zwischen den wichtigsten Versicherungskonzernen und der einschlägigen akademischen Forschung kann dabei der Aufstieg und das expandierende Handlungsfeld prominenter »Forschungsunternehmer« beobachtet werden, die sich höchst flexibel zwischen akademischer Wissenschaft (Wirtschaftswissenschaften), Unternehmen und Interessenvereinigungen bewegten. Als gemeinsames Diskussionsforum der Führungskräfte aus den weltweit wichtigsten Versicherungskonzernen spielte die *Geneva Association* in Hinblick auf die geschäftsstrategische Integration insbesondere der europäischen privaten Versicherungswirtschaft eine wichtige Rolle. Vor dem Hintergrund einer politisch und medial stark präsenten und präsent gehaltenen »Krise des Wohlfahrtsstaats« hatten und haben dabei die Ausarbeitung und Propagierung normativer Sichtweisen und Empfehlungen für sozialpolitische Reformen, die auf weitergehende Liberalisierung und stärkere Involvement der privaten Versicherer bei der Vorsorge breiter Bevölkerungsschichten zielen, einen hohen Stellenwert.

Bei allen Unterschieden verdeutlichen die Ergebnisse beider Forschungsrichtungen, wie schwierig es ist, Prozesse der Europäisierung von solchen der Globalisierung zu trennen. Von transnationalen europäischen Wirtschaftseliten zu sprechen, scheint deshalb – trotz aller seit den 1990er Jahren zu beobachtenden Konvergenzen zwischen den west- und den osteuropäischen Wirtschaftseliten – als problematisch. Die künftige Forschung wird sich deshalb wohl vor allem mit der Frage nach der Herausbildung transnationaler globaler Wirtschaftseliten auseinandersetzen haben. Doch mit welchen Konzepten von Positions-, Funktions- oder Machteliten können sie beschrieben und analysiert werden?

Ein die empirisch-historische Forschung herausforderndes, wenn auch nicht unproblematisches Interpretationsangebot hat – wie eingangs erwähnt – der Soziologe Leslie Sklair mit seinem Konzept der *Transnational Capitalist Class* (TCC) unterbreitet.<sup>135</sup> Er ver-

132 Vgl. Michael Nollert/Nicola Fielder, Lobbying for a Europe of Big Business. The European Roundtable of Industrialists, in: Volker Bornschier (Hrsg.), *State Building in Europe. The Revitalization of Western European Integration*, Cambridge 2000, S. 187–209; Jean-Christophe Graz, How Powerful are Transnational Elite Clubs? The Social Myth of the World Economic Forum, in: *New Political Economy* 8, 2003, S. 321–340; Bernard Walpen, *Die offenen Feinde und ihre Gesellschaft. Eine hegemonietheoretische Studie zur Mont Pèlerin Society*, Hamburg 2004.

133 Vgl. Michael Nollert, Transnationale Wirtschaftseliten. Das Netzwerk des European Roundtable of Industrialists, in: Ronald Hitzler/Stefan Hornbostel/Cornelia Mohr (Hrsg.), *Elitenmacht*, Wiesbaden, 2004, S. 91–102.

134 Leimgruber, *Bringing Private Insurance Back in*.

135 Sklair, *The Transnational Capitalist Class*.

steht sie im Sinne einer globalen Machtelite, die sich in vier Fraktionen gliedert: Die *corporate fraction* (bestehend aus den Eigentümern und führenden Managern, denen die größten transnationalen Unternehmen gehören oder die sie kontrollieren; sie besitzen, so das Konzept, eine gemeinsame Kultur, die an »kapitalistischen Grundsätzen« ausgerichtet sei), die *political fraction* (bestehend aus den sich globalisierenden Politikern und Bürokraten, die sozusagen als »Vertreter der TCC« in internationalen Organisationen und Behörden arbeiten und insbesondere für den Abbau von Handelsbarrieren eintreten würden), die *technical fraction* (bestehend aus den sich globalisierenden Experten, darunter Wissenschaftler, Mitarbeiter von Thinktanks und Wirtschaftsberater) und schließlich die *consumerist fraction* (bestehend aus Vertretern von Handel und Medien, deren Hauptanliegen, so lautet die Hypothese, die Werbung für den Konsum sei). Die Angehörigen der TCC zeichnen sich, so Sklair, durch ihre in erster Linie auf die globale Wirtschaft und kaum noch auf nationale oder lokale Zusammenhänge ausgerichteten Interessen aus; ihm zufolge gleichen sie ihre Lebensstile, gestützt auf ähnliche Muster der Ausbildung, die zunehmend in *Business Schools* erfolge, ebenso wie auf den Konsum von Luxusgütern und -dienstleistungen, einander immer mehr an und verstehen sich selbst ebenso als Weltbürger wie auch weiterhin als Bürger ihrer Herkunftsländer.<sup>136</sup> Sklair betont, dass die TCC nicht nur durch *interlocking directorates* zwischen den multinationalen Unternehmen gut vernetzt sei, sondern auch ihre Verbindungen in die Zivilgesellschaft hinein pflege, etwa zur Wohlfahrtspflege, zum Sport und zur Kultur. Auf diese Weise gelinge es ihr im wahrsten Sinne des Wortes, ihr globales Geschäft zum Geschäft der Gesellschaft zu machen.

Dieses umfassende Verständnis und Konzept einer *transnational capitalist class* hat den Vorteil, dass es – ganz im Sinne des hier vertretenen, möglichst breiten gesellschafts-historischen Ansatzes – neben wirtschaftlichen auch soziale und kulturelle Aspekte berücksichtigt. Doch bei dem Versuch der Operationalisierung des Konzepts für die historisch-empirische Forschung erweist sich dieser Vorzug zugleich als eine empfindliche Schwäche, denn es bleibt unklar, auf Basis welcher institutionellen Strukturen sich diese postulierte Klasse denn tatsächlich formiert und reproduziert; die erhebliche empirische Beweislast konnte bisher jedenfalls nur ansatzweise abgetragen werden.<sup>137</sup> Dennoch bleibt festzuhalten, dass die zugespitzten Thesen Sklairs zur Existenz einer globalen kapitalistischen Klasse nicht nur provozieren, sondern gleichermaßen neue Fragen auch mit Blick auf die europäischen Wirtschaftseliten stimulieren, die offenkundig – auch wenn es ihnen an einer genuin europäischen Identität mangelt – schon lange mehr sind als die Summe der nationalen Eliten der einzelnen west- und osteuropäischen Länder.

136 Wie unterschiedlich das Leben der zumeist hoch qualifizierten, dauerhaften ›Transmigranten‹ aussehen kann, verdeutlichen die Beiträge in Florian Kreutzer/Silke Roth (Hrsg.), *Transnationale Karrieren. Biografien, Lebensführung und Mobilität*, Wiesbaden 2006. Vgl. insb. Florian Kreutzer, *Becoming an Expatriate. Die transnationale Karriere eines Dual-Career Couple*, in: ebd., S. 34–63; Lars Meier, *Den Ort spüren, Distanz erfahren – Irritationen der alltäglichen Handlungen deutscher Finanzbeschäftigter in London*, in: ebd., S. 224–239.

137 Vgl. Carroll/Fennema, *Is there a Transnational Business Community?*, S. 396 f. Dies zeigt sich auch in: Leslie Sklair, *Social Movements for Global Capitalism. The Transnational Capitalist Class in Action*, in: *Review of International Political Economy* 4, 1997, S. 514–538; ders., *The Transnational Capitalist Class – Theory and Empirical Research*, in: Sattler/Boyer, *European Economic Elites*.