Holger Czapski

„Mut zur Verantwortung. Vom Generalstabsoffizier zum Generaldirektor“

Wesentliche Ähnlichkeiten strategischer Führung in Armee und Wirtschaft am Beispiel des Unternehmers Dr. Egon Overbeck (1918–1996)[1]

Taktik und Strategie in Armee und Wirtschaftsunternehmen

Unter dem Begriff Taktik versteht man in der allgemeinen militärischen Fachsprache den unmittelbaren operativen Gebrauch sowie das koordinierte Zusammenspiel verschiedener Heereseinheiten im direkten Gefecht einschließlich seiner unmittelbaren Ergebnisse. „Die Taktik ist der Einsatz und die Kontrolle von Streitkräften und technischen Mitteln im Gefecht.“[2]

[1] Dieser Beitrag basiert auf der Magisterarbeit des Autors aus dem Jahre 2004, deren wichtigste Quellen sowohl die Autobiografie von Egon Overbeck, Mut zur Verantwortung. Vom Generalstabsoffizier zum Generaldirektor, Düsseldorf 1995, wie auch die Dokumente der Personalakte über Dr. Overbeck bei der Metallgesellschaft AG zu Frankfurt/M. (= MG) sowie die entsprechenden Überlieferungen aus den Beständen des Mannesmann-Archivs zu Mülheim/Ruhr (= M, Mannesmann und Rechtsnachfolger) sind. Bei den Archivalien handelt es sich vor allem um Aufsätze, Vorträge oder Reden, die Overbeck zumeist öffentlich gehalten hat. Sie beinhalten auch die Idealvorstellungen von Overbecks Unternehmensführung. Dennoch können sie mit den wichtigsten Entwicklungsprozessen der Mannesmann AG während Overbecks Zeit als Konzernchef in Zusammenhang gebracht werden. Diese Quellen fließen auch in die folgende Arbeit ein. Da in diesem Beitrag nicht alle Aspekte ausführlich behandelt werden können, sei bereits an dieser Stelle darauf verwiesen, dass die Thematik im Rahmen einer Dissertation an der Heinrich-Heine-Universität zu Düsseldorf vom Autor wissenschaftlich weiter behandelt wird. Meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Horst A. Wessel, danke ich für die kritische Durchsicht und viele gute Ratschläge.

[2] Bernard Law Viscount of Alamein Montgomery, Kriegsgeschichte. Weltgeschichte der Schlachten und Kriegszüge, Erftstadt 2005, S. 14.

Geschichte im Westen (GiW) Jahrgang 21 (2006), 125–153
© Klartext Verlag, Essen, ISSN 0930-3286

Unter dem Terminus Strategie sei im militärischen Sinne eine Kriegs- oder Heerführungslehre gemeint, die die Aufgabe hat, einen Truppenkörper zweckmäßig zu untergliedern, ihn bei Veränderungen der militärischen Rahmenbedingungen bedarfsgerecht zu reorganisieren, das Gefecht vorzubereiten, Truppenteile und Reserven zu bündeln, ihre Koordination zu gewährleisten sowie die militärischen Verbände entsprechend der vorgegebenen Planung zu bewegen.

Strategische Entscheidungen sind taktischen Überlegungen prinzipiell übergeordnet und beinhalten längerfristige Zeithorizonte. Die Strategie ordnet in der Regel das taktische bzw. operative Vorgehen an und zieht aus dessen Konsequenz strategische Rückschlüsse. Strategie und Taktik stehen also miteinander in einem engen Zusammenhang, so dass sich keine von beiden unabhängig durchführen lässt. „Nach diesem Verständnis stellt die Strategie ein zielorientiertes Rahmenkonzept für Taktiken dar, das unter Ungewissheit zu formulieren sowie im Lichte der jeweils aktuellen Umweltsituation ständig zu überprüfen ist."[3] Diese Definition besitzt prinzipiell sowohl in einem militärischen Verband wie auch in einem Wirtschaftsunternehmen ihre Gültigkeit.

Unter dem Begriff Führung versteht man im Allgemeinen einen Vorgang, der die Einzelmitglieder eines Gesamtsystems zu einem zielorientierten Verhalten veranlassen soll. Ferner beeinflusst die Führung vor allem die Entwicklung der Organisationsstruktur der Systemeinheit gemäß vorgegebener Ziele und existenter Umwelteinflüsse. Sowohl für ein militärisches wie auch ein ökonomisches System bedeutet dies, dass durch eine effiziente Führung eine möglichst längerfristig störungsfreie Harmonisierung des Gesamtsystems durch Integration und Koordination mit sowohl internen Subsystemen wie auch den jeweiligen Umweltbedingungen gewährleistet werden soll.[4] Bei der strategischen Führung können in Hinsicht auf ihre konkreten Funktionen grundsätzlich zwei unterschiedliche Dimensionen differenziert werden.

Einerseits existiert die im Allgemeinen dominante „sach-rationale Dimension", die sich als strategische Kernfunktion insbesondere mit den übergeordneten, also längerfristigen Zielsetzungen des Gesamtsystems, der Aufbauorganisation einschließlich nötiger Umstrukturierungen, der Gesamtkontrolle sowie der langfristigen, in der Regel also strategischen Planung beschäftigt.[5] „Planung ist der systematische Ent-

[3] Diese Definition von Strategie liefert unter Rückgriff auf die militärtheoretischen Lehren von Clausewitz: Hartmut Kreikebaum, Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart 1997, S. 18.

[4] Antonius Ax/Clemens Börsig, Praxis der integrativen Unternehmensplanung. Planungsphilosophie und Planungssystem des Unternehmens Mannesmann, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 31. Jg. (1979), H. 12, S. 894–925, hier: S. 897.

[5] Kreikebaum (wie Anm.3), S. 15–34, und Uwe Bestmann (Hg.), Kompendium der Betriebswirtschaft, München 1984, S. 77 f., 96–102.

wurf einer rationalen Ordnung auf der Grundlage alles verfügbaren einschlägigen Wissens.“[6]

Auf der anderen Seite gibt es die „sozio-emotionale“ Dimension der strategischen Führung. Diese beschäftigt sich sowohl mit der Delegation von Verantwortungs- und Kompetenzbereichen wie auch mit der personellen Entwicklung nachgeordneter Ebenen des Gesamtsystems einschließlich der Motivation seiner Einzelmitglieder. Hierdurch ergibt sich die Auswahl und Fortentwicklung des Führungsstils als spezifische Aufgabe der strategischen Führung.

Der Führungsstil lässt sich als die Art und Weise des Führungsverhaltens von Vorgesetzten gegenüber den weisungsabhängigen Systemangehörigen definieren. Das Maß an Systemidentifikation der Einzelmitglieder und ihr individueller Leistungswille sowie der innere Zusammenhalt und die Moral der nachgeordneten Ebenen werden vom Führungsverhalten der Vorgesetzten mitbestimmt. Zu einem modernen und motivierenden Führungsstil kann beispielsweise eine faire und gerechte Behandlung, Leistungsanerkennung oder die Zuweisung verantwortungsvoller Aufgabenbereiche beitragen. Dies fördert eine möglichst störungsfreie Funktionalität des Gesamtsystems.[7]

Verantwortlich für beide Dimensionen strategischer Führung ist bei einem größeren Militärverband in der Regel der kommandierende General, der die oberste Befehlsgewalt innehat. Diese beruht vor allem auf der seinem militärischen Rang entsprechenden Amtsautorität. Zusammen mit den Offizieren seines Generalstabes, die ihn beraten und ihm zuarbeiten, bilden Kommandeur und Stab gewissermaßen das militärstrategische Gehirn eines größeren Truppenkörpers. Es soll die strategische Führung eines Militärverbandes in aufgaben- und personenbezogener Hinsicht gewährleisten.

Vom Grundsatz her vergleichbar verhält es sich in einem Großunternehmen in der Rechtsform einer Kapital- oder Aktiengesellschaft. Hier *leitet* der Vorstandsvorsitzende einerseits im Rahmen seiner “aufgabenbezogenen Funktion” mittels koordinierender Maßnahmen die „arbeitsteilig ablaufenden Arbeitsprozesse unter Berücksichtigung von internen und externen Störeinflüssen“.[8]

Zum anderen *führt* der Generaldirektor hinsichtlich der „personenbezogenen“ Tätigkeit die Mitarbeiter des Unternehmens „im Rahmen der zwischenmenschlichen Beziehungen, um einen ungestörten beziehungsweise positiv angeregten Arbeits-

6 Joseph Heinrich Kaiser, „Vorwort“, in: Ders. (Hg.), Planung I. Recht und Politik der Planung in Wirtschaft und Gesellschaft, Baden-Baden 1965, S. 7–9, hier: S. 7.

7 Bestmann (wie Anm. 5), S. 77 f. Siehe auch Montgomery (wie Anm. 2), S. 18, 21–23.

8 Bestmann (wie Anm. 5), S. 77. Zum besseren Verständnis sind in dieser Arbeit die Begriffe Vorstandsvorsitzender und Generaldirektor trotz einiger inhaltlicher Unterschiede synonym zu verstehen.

ablauf zu erreichen". In beiden Funktionsbereichen wird er durch die Tätigkeit seiner ihm zuarbeitenden Vorstandskollegen fachgerecht unterstützt.[9]

Der „beauftragte Unternehmer" als Exponent der strategischen Unternehmensführung

Im Allgemeinen haben beauftragte Unternehmer in der bundesdeutschen Volkswirtschaft schon immer die Aufgabe gehabt, als angestellte Generaldirektoren oder Vorstandsvorsitzende vor allem Kapitalgesellschaften im Auftrag der Aktionäre zu leiten.[10] Sie verfügen über umfassende Entscheidungsbefugnisse, um die langfristig geplanten Ziele durch ihr angemessenes unternehmerisches Handeln zu erreichen. Unterstützt wird der Generaldirektor bei seiner Arbeit vom Unternehmensvorstand, in dem er selber als Generalist und Gesamtkoordinator den Vorsitz und somit die Richtlinienkompetenz auf allen Gebieten sozusagen als „primus inter pares" innehat.[11] Damit gewährleistet er vor allem das funktionierende Zusammenwirken des Vorstands mit den nachgeordneten Ebenen innerhalb des Unternehmens. Der Vorstand ist in der Regel nach spezifischen Verantwortungsbereichen, zum Beispiel Finanzen, Investitionen, Vertrieb, Produktion oder Personalwesen, gegliedert. Die im Allgemeinen auf der Ebene der Unternehmensführung nicht weisungsbefugten Vorstandsmitglieder verfügen zumeist über eigene Stabsabteilungen. Alle wichtigen Analysen und Informationen der Stäbe werden an den Vorstandsvorsitzenden weitergeleitet, denn „wer führen will, muss informiert sein", um nicht unter Verzicht auf Eigengestaltung den sich dynamisch wandelnden Umweltbedingungen ausgeliefert zu werden.[12]

Der Generaldirektor trägt die Verantwortung für das Gesamtunternehmen. Damit ist er letztendlich für die erfolgreiche Umsetzung der strategischen Unternehmensziele persönlich verantwortlich. Er selbst sowie seine Vorstandskollegen werden im Auftrag der Aktionäre vom Aufsichtsrat überwacht.

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive bedeutet eine erfolgreiche Unternehmensführung vor allem, dass insbesondere die Gewinnerzielung und damit die Erhaltung des Gesamtunternehmens grundsätzlich im Mittelpunkt des Handelns und

9 Ebd., S. 77.

10 Fritz Redlich, Der Unternehmer. Wirtschafts- und Sozialgeschichtliche Studien, Göttingen 1964, S. 170, nennt zudem den „selbstständigen Unternehmer", der ein Unternehmen in der Regel als Eigentümer auf eigenes Risiko und auf eigene Rechnung führt.

11 M20.114.9, Bd. 1: Vortrag „Führung großer Unternehmen", 1977.

12 Karl-Dieter Grüske/Horst-Klaus Recktenwald, Wörterbuch der Wirtschaft, Stuttgart 1995, S. 19; Bestmann (wie Anm. 5), S. 84, 90, und zitiert nach M 20.114.1, Bd. 2: „Entstehung und Führung eines Konzerns", 1965.

Planens eines Generaldirektors und seines Vorstandes stehen müssen.[13] Dabei kommt es besonders auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmensführung an, denn diese ist mit der „strategischen Führungsfähigkeit in komplexen Umweltsituationen" gleichzusetzen.[14] So hat sich ein dynamischer Unternehmer immer wieder mit der Einführung neuer Produkte und Herstellungsmethoden, der Erschließung neuer Absatzmärkte sowie einer stetigen Modifizierung der unternehmerischen Organisationsstruktur an die sich dynamisch verändernden sozio-ökonomischen Umweltbedingungen auseinanderzusetzen, um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens langfristig zu sichern.[15]

Das Ziel der nun folgenden Arbeit soll es sein, sowohl anhand des militärischen wie auch ökonomischen beruflichen Werdeganges von Dr. Egon Overbeck, der als ehemaliger Generalstabsoffizier die Mannesmann AG von 1962 bis 1983 geleitet hat, wesentliche Ähnlichkeiten zwischen der strategischen Führung in Armee und Wirtschaft exemplarisch aufzuzeigen und herauszustellen. Dabei werden auch die entsprechenden Ausbildungsstationen Overbecks betrachtet. Egon Overbeck gehörte einer kleineren, noch nicht näher bestimmten Gruppe von bundesdeutschen Vorstandsvorsitzenden an, deren Mitglieder in ihrer Vergangenheit eine militärische Offiziersausbildung bei der Wehrmacht absolviert hatten. Es stellt sich daher ferner die Frage, ob und in welchem Umfang Overbecks militärische Berufserfahrungen und Qualifikationen bei seiner späteren Tätigkeit als beauftragter Unternehmer im Rahmen seiner konkreten unternehmerischen Führungsmaßnahmen bei Mannesmann von Vorteil waren und eingesetzt wurden.

Die Jugendjahre Egon Overbecks in der Weimarer Republik und im Dritten Reich (1918–1936)

Egon Overbeck wurde am 11. Januar 1918 als zweites Kind des Georg Hermann Overbeck und seiner Ehefrau Anna Luisa in Heide/Holstein geboren. Er zog mit seinen Eltern unmittelbar nach der deutschen Kapitulation im Ersten Weltkrieg nach Rendsburg um. Hier sollte er seine Jugendjahre verbringen und eine solide Schulausbildung erhalten, die er 1936 mit dem Abitur abschloss.

[13] Artur Woll (Hg.), Wirtschaftslexikon, München/Wien 1993, S. 75, 694, und Rolf Walter, Einführung in die Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Paderborn 1994, S. 151.

[14] Werner Plumpe, „Unternehmen", in: Gerold Ambrosius/Werner Plumpe/Dietmar Petzina (Hg.), Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen, München 1996, S. 47–66, hier: S. 48.

[15] Aloys Schumpeter, „Unternehmer", in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Bd. 8, Jena 1928, S. 476–487, hier: S. 483 f.

Georg Hermann Overbeck war bis 1918 Soldat der preußisch-deutschen Armee gewesen, bevor er zwei Jahre später einen Zivilberuf annahm und Beamter im gehobenen Dienst bei der Reichsbahn wurde. Als Oberhaupt einer national-konservativen Familie achtete er bei der planvollen Erziehung seines Sohnes vor allem auch auf die Vermittlung alter soldatischer Normen und Werte, die ihren Ursprung noch in der vergangenen Epoche des Kaiserreiches hatten. Egon Overbeck empfand die Erziehung seines Vaters als „streng, aber gerecht".[16] Der Vater erhob den Anspruch, dass sein Sohn so werden solle, wie er selber gerne geworden wäre.[17] So war es nicht verwunderlich, dass Georg Hermann Overbeck seinen Sohn dazu veranlasste, dem Scharnhorst-Bund beizutreten. Diese Vereinigung war die Jugendorganisation des national-konservativen Stahlhelm-Bundes, der der Deutschnationalen Volkspartei (DNVP) politisch sehr nahe stand. Die DNVP und der Stahlhelm waren gegenüber dem Friedensabkommen von Versailles revisionistisch eingestellt. Sie traten vor allem für eine Wiederherstellung der untergegangenen Monarchie und der alten gesellschaftlichen Ordnung ein, die der neuen demokratischen Grundordnung von Weimar zuwider lief.[18] Der Scharnhorst-Bund organisierte den männlichen Nachwuchs des „Stahlhelms" vom 14. bis zum 18. Lebensjahr. In den Reihen des Stahlhelm-Bundes vereinigten sich ehemalige Frontsoldaten des Ersten Weltkrieges, die den „preußischen Soldatengeist" pflegten. Daher sollte ihr jugendlicher Nachwuchs im deutsch-nationalen Sinne politisiert und bei ihm mittels militärisch ausgerichteter Sportwettkämpfe und Geländeübungen, die der passionierte und dynamische Sportler Egon Overbeck mit viel Spaß und Freude mitmachte, eine „systematische Stählung des Körpers" herbeigeführt sowie die Ausbildung von Charaktereigenschaften wie „Selbstbeherrschung, Entschlusskraft, (...) Unterordnung und Gehorsam" gefördert werden. Dadurch konnte man der heranwachsenden Generation trotz der suspendierten Wehrpflicht die ersten quasi militärischen Erfahrungen vermitteln. Aus den „deutschen Jungen" sollten somit „aufrechte, starke und kämpferische Männer" werden. Die verlorene „Geschichtsfähigkeit" Deutschlands sollte wiederhergestellt

16 Horst A. Wessel, „Overbeck, Egon", in: NDB, Bd. 19, Berlin 1999, S. 723f., hier: S. 723, Overbeck (wie Anm.1), S. 14, 27, und MG 1: Abiturzeugnis des Staatlichen Reform-Realgymnasiums zu Rendsburg/Holstein für Egon Overbeck vom 12.9.1936, und MG 4: Handschriftlicher Lebenslauf von Egon Overbeck vom 25.2.1948.

17 Lothar Steinbach, Lebenslauf, Sozialisation und ‚erinnerte' Geschichte, in Lutz Niethammer (Hg.), Lebenserfahrungen und kollektives Gedächtnis: die Praxis der „Oral-History", Frankfurt/M. 1985, S. 393–435, hier: S. 414f., 418f.

18 Martin Vogt, Parteien in der Weimarer Republik, in: Karl Dietrich Bracher/Manfred Funke/Hans-Adolf Jacobsen (Hg.), Die Weimarer Republik. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, Bonn 1998, S. 134–157, hier: S. 144–151, 156, und Joachim Tautz, Militaristische Jugendpolitik in der Weimarer Republik. Die Jugendorganisation des Stahlhelm, Bund der Frontsoldaten: Jungstahlhelm und Scharnhorst, Bund deutscher Jungmannen, Regensburg 1998, S. 32–34.

werden.[19] Diese Einstellungen waren in der von politischer und ökonomischer Unsicherheit geprägten Weimarer Republik weit verbreitet, denn viele Deutsche konnten sich mit den damals wahrgenommenen Folgen der neuen Demokratie kaum abfinden. Massenarbeitslosigkeit, soziale Not und innere Unruhen der damaligen Zeit prägten auch den jungen Egon Overbeck überwiegend negativ und wirkten auf ihn eher abschreckend.

Schon sehr früh muss sich bei ihm der Wunsch entwickelt haben, Berufsoffizier zu werden. Damals galt im Allgemeinen, insbesondere in national-konservativen Milieus, der Soldatendienst als Ehrendienst für das deutsche Volk und Vaterland.

Nach der Machtergreifung der Nationalsozialisten im Jahre 1933 und seinen Pflichtdienstzeiten bei der Hitler-Jugend sowie beim Reichsarbeitsdienst wurde Egon Overbeck Ende 1936, nach schwierigem Auswahlverfahren zur Feststellung seiner geistigen und körperlichen Leistungsfähigkeit, als freiwilliger Offiziersanwärter bei den Heereseinheiten der deutschen Wehrmacht angenommen. Damit begann für ihn der "Ernst des beruflichen Lebens". Letztendlich wurde die militärische Laufbahn jedoch erst durch die enormen Aufrüstungspläne der neuen nationalsozialistischen Machthaber, die eine deutlich erhöhte „Nachfrage“ an jungen Offizieren nach sich zogen, ermöglicht.[20]

Wehrmacht und Zweiter Weltkrieg: Vom Truppenoffizier in den Generalstab (1937–1945)

Egon Overbeck absolvierte als Fahnenjunker zunächst eine infanteristische Rekrutenausbildung bei seiner Stammeinheit, dem 30. Artillerieregiment, das in seiner Heimatstadt als Garnison stationiert war. Für angehende Truppenoffiziere der Wehrmacht betrug die Ausbildungszeit zum Offizier in der Regel zwei Jahre, wobei diese Phase insgesamt zwölf Wochen Truppen- und neun Monate theoretischen Unterricht an der Kriegsschule beinhaltete. Bei der Offiziersausbildung kam das alte Prinzip des preußischen Militärreformers Scharnhorst zur Anwendung, das auf dem Grundsatz einer angemessenen „Mischung von Theorie und Praxis“ beruhte und die einzelnen Ausbildungsabschnitte dementsprechend gliederte. Letztendlich endete die Ausbildung zum Truppenoffizier erst mit der Ernennung zum Hauptmann, der als Kompanieführer die kleinste taktische Einheit des Heeres kommandierte.

19 Tautz (wie Anm. 18), S. 385 f., und Overbeck (wie Anm. 1), S. 15 f.

20 Overbeck (wie Anm. 1), S. 18–20, und Herbert Schottelius/Gustav Adolf Caspar, Die Organisation des Heeres 1933–1939, in: Militärgeschichtliches Forschungsamt (Hg.), Deutsche Militärgeschichte 1648–1939, Bd. 4, Abschnitt VIII: Wehrmacht und Nationalsozialismus, München 1983, S. 289–399, hier: S. 292–318, 366, 371.

Der theoretische Unterricht wurde durch entsprechende praktische Ausbildungsstadien ergänzt, in denen die Offiziersanwärter vor allem als Vorgesetzte oder Ausbilder in den untersten Stufen der jeweiligen Stammeinheiten tätig wurden. Durch den direkten Kontakt mit den Mannschaften oder Rekruten konnten sie vor allem erste konkrete Erfahrungen in der Menschenführung sammeln. Als Leutnant waren sie in dieser Hinsicht keine Neulinge mehr, sondern sie verfügten bereits über theoretische und praktische Kenntnisse in der richtigen und motivierenden Menschenführung sowie der klaren Befehlsgebung. Vor allem wurde viel Wert darauf gelegt, dass die angehenden Offiziere mit Untergebenen nach damaligen Maßstäben fair und gerecht umgingen; das erhöhte die allgemeine Dienstfreudigkeit. Der notwendige militärische Drill wurde in der Waffen- und Gefechtsausbildung reduziert. Ferner achtete man darauf, dass eine „Sprache mit eindeutigen Definitionen von militärischen Begriffen" und eine klare Befehlsgebung Verwendung fanden, „die auf allen Führungsebenen auf einem Entschluss beruhte, der das Resultat einer logisch aufgebauten Beurteilung der Lage war".[21]

Einen weiteren wichtigen Ausbildungsaspekt bildete in diesem Zusammenhang das Führungsprinzip der so genannten „Auftragstaktik". Im Gegensatz zur „Befehlstaktik", nach der Befehle kompromisslos ausgeführt werden mussten, sollten hierbei militärische Weisungen so „klar und verständlich formuliert sein", dass das zu realisierende Ziel eindeutig im Mittelpunkt stand. Die jungen Offiziere wurden geschult, taktische Situationen flexibel und im Rahmen ihrer eigenen Führungsverantwortung unabhängig zu meistern – ohne jedoch die übergeordneten Ziele zu vernachlässigen. Man räumte ihnen ein gewisses Maß an Handlungsfreiheit ein, damit sie Entscheidungen gemäß der jeweiligen Situation angehen konnten; das förderte die reibungslose Funktionalität des Truppenkörpers.[22]

Die Ausbildung an der Kriegsschule war das Kernstück der theoretischen Wissensvermittlung. Egon Overbeck bestand 1938 die Offiziersprüfung mit dem Hauptfach Taktik an der Kriegsschule zu Dresden mit Auszeichnung.[23] Mit seiner

[21] Gustav-Adolf Caspar, Ethische, politische und militärische Grundlagen der Wehrmacht, in: Wilhelm-Karl Prinz von Preußen/Karl-Günther von Hase/Hans Poeppel (Hg.), Die Soldaten der Wehrmacht, München 1998, S. 23–61, hier: S. 50–52, und Wolfgang Schall, Die Ausbildung der Führungskräfte in der Armee I, in: Wehrkunde, Jg.16 (1967), Heft 2, S. 19–86, hier: S. 85.

[22] Burkhard Mueller-Hillebrand, Das Heer 1933–1945, Bd. 2: Die Blitzfeldzüge 1939–1941. Das Heer im Kriege bis zum Beginn des Feldzuges gegen die Sowjetunion im Juni 1941, Frankfurt/M. 1956, S. 114, und James Lucas, Handbuch der Wehrmacht 1939–1945, Wien 2000, S. 23–25.

[23] Overbeck (wie Anm. 1), S. 25 f.; Schall (wie Anm. 21), S. 84, und Montgomery (wie Anm. 2), S. 19 f.

Ernennung zum Leutnant am 1. August 1938 war Egon Overbeck in den Rang eines aktiven Offiziers befördert worden.

Im Rahmen seines ersten Kommandos, bei dem ihm beim 30. Artillerieregiment die Ausbildung von über 80 Rekruten anvertraut wurde, konnte Egon Overbeck seine bis dahin erworbenen Erfahrungen in Sachen Befehlsgebung, Motivation und Menschenführung anwenden und erweitern. Er kommandierte als Zugführer zum ersten Mal eine so genannte „militärische Primärgruppe", auf deren innerem Zusammenhalt ab 1939 die Motivation des einzelnen Soldaten im Kriegseinsatz ganz erheblich beruhen sollte. Diese soziale Einheit erfüllte einige seiner „wichtigsten Grundbedürfnisse", vor allem „Zuneigung und Wertschätzung durch Offiziere, Unteroffiziere und nächste Kameraden".[24] Das gruppendynamische Verhalten dieser Einheiten steigerte den allgemeinen Leistungswillen. Die Motivation der Soldaten wurde also vom Verhalten ihrer Kameraden und Vorgesetzten deutlich mitbestimmt, das im Idealfall vorbildlich wirken sollte.

Als am 1. September 1939 die Deutsche Wehrmacht Polen überfiel, marschierte Egon Overbeck mit seiner Einheit, die in die 30. Infanteriedivision eingegliedert war, in den Zweiten Weltkrieg.

Im Mai 1940 kämpfte er zunächst in Holland, später in Belgien. Für die in den Augen seiner Vorgesetzten bewiesene Entscheidungs- und Initiativfähigkeit wurde Overbeck militärisch ausgezeichnet und zum Oberleutnant befördert. Einige Tage später wurde er zum ersten Mal schwer verwundet. Bis Kriegsende sollten noch sechs weitere Verwundungen folgen.[25]

Am 22. Juni 1941 nahm Overbeck am deutschen Angriff auf die Sowjetunion teil und marschierte mit der 30. Infanteriedivision im Nordabschnitt der Angriffsfront in Richtung Leningrad, wobei eine erneute ernste Verwundung ihn Anfang 1942 wieder zu einem längeren Aufenthalt in einem Militärlazarett zwang.

[24] Andreas Broicher, Die Wehrmacht in ausländischen Urteilen, in: Preußen (wie Anm. 21), S. 405–460, hier: S. 436f.

[25] Overbeck (wie Anm. 1), S. 35–38. Die allgemeine Gliederung des deutschen Heeres in aufsteigender Hierarchie war damals in der Regel wie folgt: Zug, Kompanie, Bataillon, Regiment, Division, Korps bzw. Armeekorps (AK), Armee und Heeresgruppe. Größere Truppenkörper, wie es ein AK darstellte, wurden hinsichtlich ihrer Aufbauorganisation wiederum unterteilt. Ein AK setze sich daher aus bis zu vier relativ selbstständigen Divisionen zusammen. Die übergeordneten Ziele werden für alle unterstellten Divisionen vom General und dem Generalstab festgelegt, koordiniert, überwacht und das jeweilige taktische Vorgehen geplant. Das grundlegende Organisationsprinzip größerer Truppenkörper war in der Regel das klassische „Linien-Stab-System". Siehe Lucas (wie Anm. 22), S. 26–30; Peter Linnert, Clausewitz für Manager. Strategie und Taktik der Unternehmensführung, München 1971, S. 104, und Gert von Kortzfleisch, Militärorganisation, in: Erwin Grochla (Hg.), Handwörterbuch der Organisation (HWO), Stuttgart 1969, Sp. 990–1000, hier: Sp. 991, 998.

Am 1. April 1942, inzwischen in den Rang eines Hauptmanns befördert, wurde Overbeck, im Alter von nur 24 Jahren, auf besonderen Verlangen seines ehemaligen Regimentskommandeurs, Oberst Richter, zum XXXIX. Panzerkorps an den Mittelabschnitt der Ostfront versetzt, wo er als „taktischer Führungsgehilfe und Stellvertreter des Kommandeurs" im Führungsstab der Artillerieeinheiten des Panzerkorps lernte, die gesamte Artillerie bei Angriff und Verteidigung koordiniert einzusetzen.[26]

Oberst Richter war offenbar schon einige Zeit zuvor auf den jungen Offizier aufmerksam geworden, der sich in seinen Augen sowohl durch seinen Einsatz im Gefecht wie auch durch seine motivierende Führungskompetenz ausgezeichnet hatte. Als wichtige Voraussetzungen für Overbecks neue Verwendung dürften darüber hinaus sowohl sein hoher fachlicher Wissensstand und seine Entschluss- und Initiativfähigkeit wie auch seine Begabung zum objektiven und flexiblen sowie zum taktischen und strategischen Denken ausschlaggebend gewesen sein. Für Overbeck selbst bedeutete dies den Beginn eines Karriereweges, der ihn schließlich in den Rang eines Generalstabsoffiziers befördern sollte und ihm letztendlich die Chance einräumte, sogar in die höhere Generalität aufzusteigen.[27]

Bei der Armee umfasste der Generalstab die zum Kommando eines größeren Truppenkörpers gehörigen Offiziere, die vor allem für den Nachschub, den Transport, die Ausarbeitung strategischer Pläne sowie die Informationsbeschaffung verantwortlich waren. Generalstabsoffiziere hatten ihre genau festgelegten Verantwortungsbereiche, ohne aber prinzipiell selbst für die übergeordneten strategischen Entscheidungen ihres Kommandeurs Verantwortung tragen zu müssen. Sie berieten und informierten eigenverantwortlich den General und hatten „hierzu, geführt von ihrem Leiter, dem Chef des Stabes, die Kompetenz, alle die Entscheidungen beeinflussenden Unterlagen, Auskünfte, Nachrichten, Meldungen usw. einzuholen."[28] Generalstäbler wiesen im Auftrag ihres Kommandeurs den einzelnen Divisionen eines Korps selbstständige, zumeist taktische Aufgaben zu. Ihre systematische Planungsarbeit hatte hinsichtlich des zu erreichenden strategischen Zieles die Absicht, die verschiedenen taktischen Operationen auf die übergeordnete Strategie integrativ auszurichten und entsprechend zu kontrollieren.

Generalstabsoffiziere waren damit die wichtigsten Führungsgehilfen eines höheren Kommandanten vor allem bei der Beschaffung der nötigen Informationen zur möglichst exakten Lagebeurteilung. Der Kommandeur eines Militärverbandes

[26] Overbeck (wie Anm. 1), S. 41–45.

[27] Schall (wie Anm. 21), S. 86.

[28] Ebd., S. 85 f., Schottelius/Caspar (wie Anm. 20), S. 367, Montgomery (wie Anm. 2), S. 16 f., und Ernest Dale, Management. Theorie und Praxis der modernen Unternehmensführung, Düsseldorf/Wien 1972, S. 165.

musste aufgrund der ihm zugeleiteten Informationen entsprechend versuchen, die kommenden Operationen des militärischen Gegners einzuschätzen, um die eigenen Initiativmöglichkeiten zu bewahren und seinem Gegner seinen Willen aufzuzwingen. Der Stabschef trug die Verantwortung für das reibungslose Funktionieren des gesamten Stabes. Er bildete zusammen mit dem Leiter des Führungsstabes, dem 1 a, die Spitze des Generalstabes.

Während seiner Ausbildung zum Generalstabsoffizier lernte Egon Overbeck, auftretende Probleme im Team zu lösen und er wurde darüber hinaus vor allem in Taktik, Stabstechnik, Menschenführung und in der Aufbauorganisation von militärischen Verbänden geschult. Ferner musste er lernen, Pläne unterschiedlicher Zeithorizonte zu erstellen und Situationen richtig einzuschätzen. Bei seiner Ausbildung kam das „Prinzip des Wechsels zwischen Stab und Linie“, dessen Grundsatz in der Verbindung von „Theorie und Praxis, Wissenschaft und Erfahrung“ lag und das funktionierende Zusammenwirken von Stabsarbeit und der untergeordneten Linie gewährleisten sollte, durchgängig zur Anwendung.[29] Mit dem Begriff Linie ist bei der Armee die militärische Befehlshierarchie gemeint, in der die Vorgesetzten die zur direkten Zielumsetzung erforderlichen Befehle an die nachgeordneten Kampftruppen erteilen.[30] Die Angehörigen des Stabes hatten in der Regel keine klare Weisungsbefugnis gegenüber der Linie. Die jeweiligen Kompetenzen waren durch klare Dienstanweisungen abgegrenzt. Das garantierte eine angemessene Zurückhaltung des Generalstabes gegenüber der Linie und gewährleistete hierdurch ein koordiniertes sowie störungsfreies Zusammenspiel im Sinne einer effizienten Militärführung. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür war „das Prinzip der Delegation von Verantwortung“, das sowohl durch die richtige Personalbesetzung als auch durch die sachgemäße Festlegung der Kompetenz- bzw. Verantwortungsbereiche den so genannten Dienstweg entstehen ließ, der in der Regel einen ordnungsgemäßen Dienstablauf sicherstellte.[31]

Die Ausbildung zum Generalstabsoffizier war eine elitäre Sonderlaufbahn. Sie gestaltete sich für Egon Overbeck durch verschiedene Einsätze in Generalstäben unterschiedlicher Waffengattungen, die sich mit Verwendungen und Kommandos in der Linie abwechselten. Die Dauer der Generalstabsausbildung betrug in der Regel rund 18 Monate.[32] Neben seiner Tätigkeit beim XXXIX. Panzerkorps wurde

29 Siehe Schottelius/Caspar (wie Anm. 20), S. 367, und Montgomery (wie Anm. 2), S. 17.

30 Dale (wie Anm. 28), S. 165.

31 Wolfgang Schall, Führung in Armee und Wirtschaft, in: Der Arbeitgeber. Zeitschrift der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände, Jg.18 (1966), Nr. 23–24, S. 719–722, hier: 720 f., und Schall, Ausbildung (wie Anm. 21), S. 86.

32 Schall, Ausbildung (wie Anm. 21), S. 86. Die Ausbildungsphasen waren Anfang 1942 vom Oberkommando des Heeres in verkürzter Form wie folgt festgelegt worden: a) Drei- bzw. sechsmonatige praktische Ausbildung bei einem Truppengeneralstab bei einer Division oder

Overbeck 1943 im Rahmen seiner praktischen Ausbildungsstationen einige Zeit als Kommandeur bei einer Infanteriekompanie eingesetzt, um später bei einer Einheit der Nachrichtentruppe, einer Pioniereinheit und vorübergehend als Kommandeur eines Panzerbataillons Verwendung zu finden.[33] Hierbei konnte er seine taktischen Kenntnisse im strategischen Verbund mit anderen, sonst operativ selbstständigen Waffengattungen in der Praxis koordiniert nachvollziehen, anwenden und erweitern. Den Abschluss des gesamten Ausbildungsganges bildete eine gut halbjährige Ausbildung an der Kriegsakademie. Hier wurden Overbeck, auch anhand von Beispielen aus der Militärgeschichte, die taktischen wie auch erste strategische Führungsgrundlagen größerer Truppenverbände theoretisch gelehrt. Er bestand im Frühjahr 1944 das Abschlussexamen an der Kriegsakademie zu Hirschberg/Schlesien.[34] Damit war er Angehöriger des Generalstabsoffizierskorps des deutschen Heeres geworden, mit dessen Werten er sich nun identifizierte. Bis zum Kriegsende diente Overbeck in verschiedenen Generalstäben an der Ostfront. Während dieser Zeit übertrug man ihm als Major noch im Frühjahr 1945 aus einer Notlage heraus kurzzeitig das Kommando eines gesamten Armeekorps, wobei er seine Fähigkeit zur Übernahme von Führungsverantwortung an der Spitze eines größeren Truppenverbandes in der Praxis unter Beweis stellen musste.[35]

Nach seiner Evakuierung aus dem eingeschlossenen Ostpreußen nach Schleswig-Holstein und der bedingungslosen Kapitulation der deutschen Wehrmacht kam Egon Overbeck im Mai 1945 als Major im Generalstab in englische Kriegsgefangenschaft. Bereits während dieser Zeit begann er, neue berufliche Zukunftspläne zu entwerfen, denn an eine Fortsetzung seiner Offizierskarriere im Rahmen einer deutschen Wiederbewaffnung war zu diesem Zeitpunkt nicht zu denken. Er entschloss sich daher, „Volks- und Betriebswirtschaft zu studieren, um Kaufmann zu werden".[36]

einem Korps. b) In der Regel sechs Monate Generalstabslehrgang an der Kriegsakademie. c) Dienst in einem Generalstab auf Probe mit dem Ziel, die praktische Diensteinführung einschließlich der Befehlsgebungskompetenz zu vollenden und die Eignung sicher zu stellen. d) Versetzung in einen Truppengeneralstab. Hansgeorg Model, Der deutsche Generalstabsoffizier. Seine Auswahl und Ausbildung in Reichswehr, Wehrmacht und Bundeswehr, Frankfurt/M. 1968. S. 123–125, 136.

33 Overbeck (wie Anm. 1), S. 50f.

34 Ebd., S. 51–53, und Model (wie Anm. 32), S. 115f.

35 Overbeck (wie Anm. 1), S. 53, 61f.

36 Ebd., S. 64–73, und MG 4 (wie Anm. 16). Vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion über die Verbrechen der deutschen Wehrmacht gibt es beim heutigen Stand der Forschung keine Belege, die Egon Overbeck eine persönliche Schuld nachweisen könnten. Hierfür wurden umfangreiche Recherchen mit Hilfe der einschlägigen militärhistorischen Literatur durchgeführt, so genannte Divisionsgeschichten kritisch durchgearbeitet und mit Overbecks Werdegang vor allem an der Ostfront bis 1945 nachvollzogen. Ob Overbeck im Rahmen seiner Stellung als höherer Generalstabsoffizier von verbrecherischen Aktionen der Wehrmacht

Vom Kaufmannsgehilfen zum Generaldirektor: Die ökonomischen Lehrjahre von Egon Overbeck (1946–1961)

Nachdem Overbeck Ende 1945 aus der Kriegsgefangenschaft entlassen worden war, absolvierte er bis Anfang 1947 zunächst erfolgreich eine Ausbildung zum Kaufmannsgehilfen bei der „Organchemie G.m.b.H. Organisch-Chemische und Pharmazeutische Produkte" in Lüneburg. Das Unternehmen hatte er zusammen mit einem Chemiker gegründet und ihm dabei geholfen, den zerstörten Betrieb wiederaufzubauen; dabei erlernte Egon Overbeck auch „den Umgang mit Zement und der Maurerkelle".[37]

Zum Sommersemester 1947 immatrikulierte er sich an der Johann Wolfgang Goethe-Universität zu Frankfurt am Main, um das Studium der „Allgemeinen und Besonderen Betriebswirtschaftslehre" zu beginnen. Seinen besonderen thematischen Studienschwerpunkt legte er auf den „Warenhandel". Nach Abschluss des Grundstudiums begann er ein Volontariat bei der Metallochemie, einer Tochtergesellschaft der Metallgesellschaft AG in Frankfurt am Main, um die im Studium erworbenen „kaufmännischen Kenntnisse in der Praxis zu erweitern".[38] Seine Volontärszeit gestaltete sich so erfolgreich, dass man ihm schon Ende 1949 die Position eines „Assistenten des kaufmännischen Geschäftsführers" mit Handlungsvollmacht in Festanstellung antrug. Damit begann für Egon Overbeck eine bemerkenswerte Karriere, die ihn über verschiedenste Tätigkeiten in den Vorstand der Vereinigten Deutschen Metall-

gewusst hat, ist zwar nicht belegt, jedoch wahrscheinlich. Siehe insbesondere Overbeck (wie Anm. 1), S. 32–70; Hans Breithaupt, Die Geschichte der 30. Infanterie-Division 1939–1945, Bad Nauheim 1955; Werner Haupt, Die 8. Panzer-Division im Zweiten Weltkrieg, Friedberg 1987; Werner Richter, Die 1. (ostpreußische) Infanterie-Divison, München 1972; Georg Tessin, Verbände und Truppen der deutschen Wehrmacht und Waffen SS im Zweiten Weltkrieg 1939–1945, Bd. 2: Die Landstreitkräfte 1–5, Frankfurt a. M. 1966 und Bd. 5: Die Landstreitkräfte 31–70, Frankfurt a. M. 1971; und Hamburger Institut für Sozialforschung (Hg.), Verbrechen der Wehrmacht. Dimensionen des Vernichtungskrieges 1941–1944, Hamburg 2002. Weitere Recherchen vor allem im Bundesarchiv-Militärarchiv in Freiburg/Breisgau werden folgen.

37 Overbeck (wie Anm. 1), S. 76, und Ferdinand Simoneit, Die Neuen Bosse. So wird man Generaldirektor, Düsseldorf/Wien 1966, S. 229.

38 MG 4 (wie Anm. 16), und MG 6: Urkunde der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Johann Wolfgang Goethe-Universität zu Frankfurt/M. hinsichtlich der Erlangung des Grades eines Diplom-Kaufmannes für Egon Overbeck vom 27. 7. 1949. Seit 1950 waren die größten und wichtigsten Unternehmensbereiche bei der Metallgesellschaft AG die „Metallwirtschaft", die „Verarbeitung", der „Anlagenbau", die chemische Produktion sowie Transport und Verkehr. Siehe ausführlich Hans Schreiber, Wesentliche Investitionsschwerpunkte seit 1950, in: MG-Information. Zeitschrift für Mitarbeiter im Bereich der Metallgesellschaft AG, 16. Jg. (1981), Heft 1 (100 Jahre Metallgesellschaft 1881–1981), S. 78–81.

werke AG (VDM), die die größte und bedeutendste Tochtergesellschaft der Metallgesellschaft war, führte.[39]

Die Aufgaben, die Overbeck bis 1961 im Vorstand der VDM übernahm, betrafen vor allem die Bereiche „Organisation, Finanzen, Steuern, Rechnungswesen und Verwaltung" sowie „zeitweise Personalangelegenheiten".[40] Während dieser Zeit übertrug man ihm 1958 für zwei Jahre die kaufmännische Leitung der Heddernheimer Kupferwerke. Im Rahmen seiner führenden Position konnte Overbeck im Stammwerk dieses Unternehmens in Frankfurt-Heddernheim – gewissermaßen entsprechend den ihm aus seiner Militärzeit gut bekannten Ausbildungsprinzipien sowohl einer Kombination von Theorie und Praxis als auch eines Wechsels von Stab und Linie – seine theoretischen Kenntnisse in den praktischen Bereichen vor Ort umsetzen. Er hielt sich täglich im Betrieb auf und pflegte auch den direkten Kontakt mit der Belegschaft. Noch beim Verfassen seiner Autobiografie hat er sich gerne „an diese der Praxis eng verbundene Zeit" erinnert.[41] In einem Unternehmen erfüllen die Stabsstellen vor allem planende und beratende Tätigkeiten. Mit dem Begriff Linie ist die „betriebliche Befehlshierarchie" gemeint, in der die Vorgesetzten die erforderlichen Weisungen zur unmittelbaren Zielumsetzung den jeweils nachgeordneten Ebenen erteilen. Es existieren demnach Ähnlichkeiten bei der Unterscheidung zwischen Stab und Linie in Armee und Unternehmen.[42]

Bereits im Sommer 1949 zum Diplom-Kaufmann avanciert, hatte sich Overbeck dazu entschlossen, sein Studium weiter fortzusetzen. Im Jahre 1952 wurde er an der Universität zu Frankfurt am Main zum Doktor der Wirtschaftswissenschaften promoviert.[43] Seine Dissertation hatte das Thema: „Möglichkeiten einer Erhaltung und

[39] MG 7: Schreiben der Metallgesellschaft AG vom 14. 2. 1950 bezüglich der Anstellung Egon Overbecks zum 1. 2. 1950, und Overbeck (wie Anm. 1), S. 80 f. Wo und wann sich Egon Overbeck dem Entnazifizierungsverfahren durch die Alliierten stellen musste, ist nicht überliefert. Jedoch findet sich in seinem Personalbogen bei der Metallgesellschaft AG von 1950 der Eintrag, dass er in dieser Hinsicht „nicht betroffen" sei. Siehe MG 8: Personalbogen über Egon Overbeck vom 13. 2. 1950 einschließlich eines Nachweises über Sprachkenntnisse. Overbeck war nach heutigem Stand der Forschung kein Mitglied der NSDAP. Weitere Recherchen, vor allem im Bundesarchiv, werden folgen.

[40] MG 25: Arbeitszeugnis für Dr. Egon Overbeck vom Juni 1962, ausgestellt vom Vorsitzenden des Aufsichtsrates der Metallgesellschaft AG, Herrn Boettger.

[41] Overbeck (wie Anm. 1), S. 87.

[42] Werner Bührer, Offiziere im „Wirtschaftswunderland", in: Ursula Breymayer/Bernd Ulrich/Karin Wieland (Hg.), Willensmenschen. Über deutsche Offiziere, Frankfurt/M. 2000, S. 37–49, hier: S. 43 f., und Dale (wie Anm. 28), S. 165.

[43] Overbeck (wie Anm. 1), S. 84.

Steigerung der westdeutschen Blei- und Zinkerzeugung. Ein Beitrag zum Problem der westdeutschen Blei- und Zinkpreise in der Nachkriegszeit."[44]

Als sehr ambitionierte Nachwuchskraft auf den Führungsebenen der Metallgesellschaft schickte man Overbeck 1954 zu den ersten Baden-Badener Unternehmergesprächen (BBUG), die unter der Leitung des ehemaligen Hauptgeschäftsführers des Reichsverbandes der Deutschen Industrie, Dr. Karl Guth, und unter der Ägide des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) regelmäßig organisiert und durchgeführt wurden. Die Kernidee der BBUG bestand darin, einen Erfahrungsaustausch zwischen alter und junger Führungsgeneration der bundesdeutschen Wirtschaft zu organisieren, um ein gemeinsames unternehmerisches Denken zu fördern und möglicherweise fehlende Praxisbezüge der Hochschulausbildung zu kompensieren.[45] Inhaltlich behandelten die Dozenten, die überwiegend aktive Unternehmer waren, insbesondere Themen der Unternehmens- und Menschenführung. Ferner war klar geworden, dass der alte „Haudegen", der „so genannte Pionier-Unternehmer", der die Mitarbeiter seines Unternehmens noch ganz wie ein Patriarch autoritär geführt hatte, nach 1945 nicht mehr gefragt war. Die bundesdeutsche Gesellschaft verlangte nach neuen demokratischen Leitbildern und die sozialen Ansprüche der Arbeiterschaft zielten auf mehr Mitsprache und eine kooperative Führung im Mitarbeiterverhältnis ab. Das wurde von den bundesdeutschen Unternehmen und den Unternehmergesprächen zu Baden-Baden als außerbetrieblicher Weiterbildungsinstitution mehr und mehr berücksichtigt.[46]

„Wer dieses Salem der westdeutschen Managerschulung" erfolgreich hinter sich gebracht hatte, trug fortan „die Generaldirektorenwürde mit sich"[47] und konnte sich wie Egon Overbeck als ambitionierte Nachwuchskraft der bundesdeutschen Wirt-

44 MG15: Urkunde der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Johann-Wolfgang Goethe Universität zu Frankfurt/M. hinsichtlich der Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften für Dr. Egon Overbeck vom März 1952 (notariell beglaubigte Abschrift)

45 Overbeck (wie Anm. 1), S. 86, Simoneit (wie Anm. 37), S. 228, 306, und Christian Kleinschmidt, Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950–1985, Berlin 2002, S. 299.

46 Simoneit (wie Anm. 37), S. 228; Anton Kehl, Die Arbeitswelt, in: Wolfgang Benz (Hg.), Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Bd. 2: Wirtschaft, Frankfurt/M. 1989, S. 294–325, hier: S. 309–311, und Eberhard Witte, „Führungsstile", in: HWO, Stuttgart 1969, Sp. 595–602, hier: Sp. 600. Auf der anderen Seite existierte als weitere populäre Unternehmerschulungsinstitution die Harzburger Führungsakademie, die unter der Leitung von Reinhard Höhn versuchte, mit dem Harzburger Modell „militärische Führungs- und Organisationsgrundsätze", wie das Linie-Stab-System oder die Stabstechnik, „auf die Betriebe zu übertragen". Somit sollte in der Wirtschaft das Militär mit den spezifischen Techniken sowie ein „gewisser Soldatengeist" seine traditionelle Vorbildfunktion bewahren können. Bührer (wie Anm. 42), S. 43.

47 Simoneit (wie Anm. 37), S. 306.

schaftselite profilieren. In vielen Unternehmen kündigte sich auf den Führungsebenen ein Generationenwechsel an.

So begab sich auch der Aufsichtsratsvorsitzende der Düsseldorfer Mannesmann AG, Wilhelm Zangen, der das Unternehmen als Generaldirektor von 1934 bis 1957 wie einen militärischen Verband straff und diszipliniert geführt hatte, zu Beginn der 1960er Jahre auf die Suche nach einem neuen Vorstandsvorsitzenden für sein Montanunternehmen. Dieser sollte „jung und kein Tonnenmacher, sondern ein Betriebswirt und – nach Möglichkeit – ein ehemaliger Generalstäbler sein".[48] Ferner legte Zangen bei seiner Auswahl potentieller Kandidaten vor allem viel Wert auf „eine klare geistige Haltung, Geradlinigkeit und Zuverlässigkeit" sowie Beharrlichkeit, Fleiß und Teamfähigkeit. Als weiteres wichtiges Kriterium galt für ihn darüber hinaus die „Begabung, mit seinen Mitmenschen gut und fair umgehen zu können", was sich ein ehemaliger Generalstabsoffizier in der Regel ausführlich und lange angeeignet hatte.[49] In diesem Zusammenhang betonte Zangen die in seinen Augen sehr wichtigen „menschlichen Führungseigenschaften" sowie die Fähigkeit, die Mitarbeiter mittels „persönlicher Überzeugungskraft zu motivieren, um die Leistungsbereitschaft für den Konzern zu steigern".[50] Da der Aufsichtsratsvorsitzende darüber hinaus „qualifizierte, selbstständig denkende", langfristig planende und verantwortungsbewusste Führungskräfte schätzte, zog er bei seiner Auswahl Generalstabsoffiziere vor. Nach seiner Meinung waren sie zu einer angemessenen, sachlichen und koordinierten Entscheidungsfindung auch in Krisensituationen imstande.[51]

Nach Zangens Auffassung erfüllte Egon Overbeck die gesetzten Ansprüche offenbar voll und ganz. Zudem hatte sich der ehemalige Generalstabsoffizier bei den BBUG bereits einen guten Namen gemacht, was Dr. Guth dem Aufsichtsratsvorsitzenden von Mannesmann bestätigte. Daher wurde Overbeck als branchenfremde Person zum 1. Oktober 1962 „zum Vorsitzenden eines der größten deutschen Konzerne bestellt".[52] In den Augen Zangens schien er also der richtige Mann zu sein, um als „typischer Generalstabsmanager"[53] die nötigen Entwicklungsprozesse der Mannesmann AG voranzutreiben und den Wechsel der Generationen auf der Führungsebene des Konzerns zu vollziehen.

48 Ebd., S. 227.

49 Wilhelm Zangen, Die Praxis der industriellen Unternehmensführung, Essen 1961, S. 64.

50 M.31.018: Rohr-Post (Mitteilungsblatt für die Aktionäre der Mannesmann AG), H. 20 (1962), S. 7.

51 Ebd., und Zangen (wie Anm. 49), S. 65 f.

52 Overbeck (wie Anm. 1), S. 114, und MG 24: Zeitungsartikel „Der neue Mann bei Mannesmann", in: FAZ, Nr. 299 vom 27. 12. 1961.

53 Simoneit (wie Anm. 37), S. 229.

Zwischen Diversifikation, Aufgabendelegation und Reorganisation der Konzernstruktur: Die strategische Unternehmensführung der Mannesmann AG unter Dr. Egon Overbeck (1962–1983)

Wilhelm Zangen schickte den neuen „Konzernkommandeur" Overbeck zunächst auf eine „Weltreise", bei der er die internationalen Beteiligungs- und Tochtergesellschaften der Mannesmann AG in den USA, in Kanada, der Türkei und in Brasilien kennen lernen konnte. Er sollte einen ersten Überblick über die Gesamtstruktur und die ökonomische Lage des Düsseldorfer Konzerns gewinnen, um unter anderem die nötigen organisatorischen und geschäftlichen Veränderungen innerhalb des Unternehmens in die Wege zu leiten.[54]

Die Mannesmann AG hatte sich seit ihrer Gründung 1890 bis in die 1930er Jahre von einem Hersteller spezieller Stahlrohre zu einem vertikal strukturierten Montanunternehmen ruhrtypischer Prägung entwickelt, wobei die Herstellung von nahtlosen Stahlrohren nach dem Mannesmannverfahren als Kerngeschäft nach wie vor im Vordergrund stand.[55] Im Anschluss an die Entflechtung durch die Alliierten nach dem Zweiten Weltkrieg konnte der Konzern in den 1950er Jahren wieder zusammengeführt werden. Der starke Wille zur Selbsterhaltung in dieser schwierigen Zeit und der gezielte Einsatz von Investitionen in neue Technologien sowie die Schaffung einer internationalen Handelsvertretung konnten das Unternehmen vor dem Untergang bewahren. Bereits im Jahre 1953 hatte Mannesmann mit dem Aufbau von selbstständigen Produktionsstätten im Ausland begonnen.

In der Unternehmensorganisation lassen sich aus vertikaler Perspektive sowie hinsichtlich des Führungsstils und der Aufbauorganisation nach 1945 noch immer deutliche Tendenzen einer eher zentralisierten und patriarchalischen Unternehmensführung ausmachen. Mit Hilfe des klassischen „Einlinien-Stabsystems" als unter-

54 Ebd., S. 230, und Overbeck (wie Anm. 1), S. 116.

55 Horst A. Wessel, Kontinuität im Wandel. 100 Jahre Mannesmann 1890–1990, Düsseldorf 1990, S. 136–149. In einem vertikal strukturierten Montanunternehmen werden im Allgemeinen einerseits Kohle- und Erzgruben zur ausreichenden Rohstoffversorgung den unternehmensinternen Betrieben zur Roheisen- und Stahlherstellung vorgeschaltet. Andererseits werden der Eisen- und Stahlerzeugung diejenigen Produktionsstufen angegliedert, die die Verarbeitung der erzeugten Vormaterialien mittels Walzwerken oder Maschinenbaufabriken erledigen, was oftmals durch eine konzerneigene Handelsorganisation ergänzt wird. In diesem Zusammenhang kann bei Mannesmann bis zur Mitte der 1960er Jahre in erster Linie von einem „montanindustriellen Verbundunternehmen" gesprochen werden. Siehe Kurt Pritzkoleit, Männer, Mächte, Monopole. Hinter den Türen der westdeutschen Wirtschaft, Düsseldorf 1957, S. 106–109; Bestmann (wie Anm. 5), S. 335; Siegfried Jacobs, Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, Wiesbaden 1992, S. 6; M 20. 114.1, Bd. 1: Statement Dr. Overbeck, „Thema: Verbund", o. J., und ebd., Bd. 2: Vortrag „Entstehung und Führung eines Konzerns", 1965.

nehmensinternem Leitungssystem konnte der Generaldirektor als oberste Führungsinstanz den gesamten vertikalen Montankonzern zentral leiten. Allerdings waren bei Mannesmann, vor allem durch die selbstständig agierenden Tochterunternehmen im Bereich der Verarbeitung, schon dezentrale Elemente der Konzernführung vorhanden.[56]

Die Geschäftsbereiche der Mannesmann AG umfassten von 1962 bis 1967 neun Ressorts:[57]

1. Geschäftspolitik und Leitende Angestellte
2. Finanz- und Rechnungswesen
3. Verkauf
4. Tochtergesellschaften Stahl und Röhren
5. Bergbau, Rohstoffe, Chemie und Kunststoffe
6. Technische Leitung Röhrenwerke
7. Technische Leitung Hütten- und Walzwerke
8. Tochtergesellschaften Stahl
9. Personal- und Sozialwesen

Egon Overbecks Ressorts, die ihm als Vorstandsvorsitzenden unmittelbar unterstanden, waren zum einen die Geschäftspolitik, die „im Allgemeinen die Aufgaben und

[56] M 20. 114.9, Bd. 1: „Strukturwandel eines Unternehmens", 1976. „Leitungssysteme" als wesentlicher Bestandteil der funktionalen Aufbauorganisation innerhalb der Konzernorganisation sind dadurch gekennzeichnet, in welcher Form Weisungen von den oberen zu den unteren Instanzen erfolgen. Das Einlinien-Stabsystem, das das nachteilige, aus der Militärorganisation des 17./18. Jh. stammende „reine Einliniensystem" abgelöst hatte, zielt besonders auf klare Unterstellungsverhältnisse und Kompetenzabgrenzungen. Es ging mit einer „Spezialisierung der Aufgabenerfüllung" einher, wie es bei Konzernen mit Tendenzen zur dezentralen Organisation wie Mannesmann auszumachen ist. Wichtig ist, das richtige Verhältnis zwischen zentraler und dezentraler Organisation zu finden, was von der produktspezifischen Spezialisierung, den ökonomischen Umweltbedingungen und dem Grad der Diversifizierung abhängt. Unter Diversifizierung versteht man im Allgemeinen eine unternehmerische Investitionsentscheidung in neue Produkte und Märkte. Jacobs (wie Anm. 55), S. 10f.; Helmut Lehmann, „Leitungssysteme", in: HWO, Sp. 928–939, hier: 931–933, 935f., und M 20.114., Bd. 2: Vortrag „Organisation", o.J.

[57] Siehe M 13. 026: Organigramm 1963. Der Vorstand war in erster Linie nach dem „Funktionalprinzip" organisiert, wobei prinzipiell gleichartige Verrichtungen des gesamten Konzerns dem jeweiligen Vorstandsressort zugeordnet waren (1. bis 3., 5. bis 7. u. 9.). Doch waren aufgrund der zum Teil durchgeführten Diversifizierung im Bereich der kaufmännischen Leitungen der selbstständigen Tochtergesellschaften schon Ansätze der „Spartenorganisation" erkennbar (4. u. 8.). Hierfür mussten bereits vom Vorstand einige Kompetenz- und Verantwortungsbereiche delegiert worden sein, was zumindest auf Ansätze eines kooperativen Führungsstiles auf den Führungsebenen schließen lässt. Siehe M 20.114.1, Bd. 2: „Entstehung und Führung eines Konzerns", 1965.

Ziele einer Unternehmung“ festlegt,[58] und zum anderen die Verantwortlichkeit für die leitenden Angestellten des Unternehmens. Der Generaldirektor war im Rahmen seiner geschäftspolitischen Aufgabe besonders für die Entwicklung der langfristigen Gesamtplanung verantwortlich. Diese bestimmt in der Regel die mittel- und kurzfristigen bzw. taktisch-operativen Maßnahmen, die zur Umsetzung der unternehmerischen Aufgaben nötig sind. Nach Overbeck ist die Geschäftspolitik „die wichtigste Aufgabe der Unternehmensleitung“, da durch sie die Zukunft des Unternehmens gesichert werden soll.[59]

Erste volkswirtschaftliche Krisenerscheinungen und der Zwang zu tief greifenden Wandlungsprozessen innerhalb des Mannesmann-Konzerns forderten jedoch bald auch Egon Overbecks Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit heraus.

„In der ersten Hälfte der sechziger Jahre mehrten sich die Anzeichen dafür, dass die besonderen Wachstumsbedingungen der westdeutschen Nachkriegswirtschaft ausliefen“, was sich auch auf die Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie des Landes negativ auswirkte.[60]

Zu der sich verschlechternden wirtschaftlichen Entwicklung des Gesamtkonzerns machte Overbeck 1962 folgende Aussage: „Die stürmische Aufwärtsentwicklung der deutschen Nachkriegswirtschaft ist vorüber. Die Märkte sind hart umkämpft, die Konkurrenz (…) hat sich verstärkt.“[61]

Vor allem die inländische Umsatzentwicklung gestaltete sich tendenziell negativ. Hier mussten die Geschäftsbereiche „Walzstahl, Röhrenhalbzeug, Rohre, Rohrerzeugnisse und sonstige Weiterverarbeitung“ relativ starke geschäftliche Einbußen hinnehmen. Das führte zu einem spürbaren Rückgang des Unternehmensgewinns. „Im Rückgang des Gewinns liegt das entscheidende Problem unserer Arbeit“, so der „Konzernkommandeur“ Egon Overbeck.[62]

Obwohl Gewinne für den langfristigen Bestand des Unternehmens unerlässlich sind, ist die Aufgabe eines Unternehmens, wie Overbeck ausdrücklich betonte, nicht allein die Gewinnmaximierung. Diese Auffassung gehörte zu Overbecks wesentlichen unternehmerischen Führungsgrundsätzen, wobei er die besondere

58 Grüske (wie Anm. 12), S. 631.

59 Overbeck betont in diesem Zusammenhang die unternehmerischen Ziele und Maßnahmen „Wachstum“, „Finanzkraft“, „neue Produkte“ und „Diversifikation“, M 20.114, Bd. 2: „Aufgaben der Unternehmensleitung“, 1965.

60 Werner Abelshauser, Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland (1945–1980), Frankfurt/M.1983, S. 98; und Simoneit (wie Anm. 37), S. 231.

61 M 20.114, Bd. 1: Rede bei Jubilarfeierlichkeiten, 1962.

62 M 20.114, Bd. 1: Rede Hauptversammlung (HV), 1963, und Simoneit (wie Anm. 37), S. 232.

Verantwortung des Konzerns gegenüber der Gesellschaft, den Mitarbeitern und den Eigentümern hervorhebt.[63]

Dem Generaldirektor gelang es nach der Devise „Investieren und Rücklagen stärken",[64] mit den kurzfristigen ökonomischen Problemen von Mannesmann bis 1964 fertig zu werden. Neben beschlossenen Investitionen in zukunftsträchtige Geschäftsfelder, der Stilllegung bzw. dem Verkauf unrentabler Unternehmensbereiche und dem Abbau von Arbeitsplätzen kam es unter Overbeck ferner zu einer unpopulären Absenkung der Dividende um zwei Prozentpunkte. Mit diesen Maßnahmen konnten aber die strategischen Finanzreserven des Konzerns für die zukünftigen Herausforderungen gestärkt und die unternehmerische Handlungs- und Reaktionsfähigkeit gewahrt werden.[65]

Entscheidend zuversichtlich, motivierend und an den Leistungswillen appellierend sagte der Vorstandsvorsitzende schon Ende 1963 zu seinen Führungskräften: „Es steckt in unserem großen Unternehmen viel Kraft. Wir sollten jedoch nicht darauf vertrauen, dass diese Kraft von allein und ohne unser Zutun wirksam wird. (...) Ich zweifele nicht, dass es uns dann gemeinsam gelingen wird, mit den auf uns zukommenden Schwierigkeiten fertig zu werden."[66]

Mitte der 1960er Jahre zeichnete sich in der bundesdeutschen Volkswirtschaft ein deutlicher Konjunktureinbruch ab, der für die bundesdeutsche Eisen- und Stahlindustrie, auch für Mannesmann, erneut negative Folgen hatte. Hinzu kamen für Overbecks Unternehmen vor allem eine immer stärker werdende internationale Konkurrenz von „Billiganbietern" im Stahlsektor, die ihre Produkte aus der Sicht von Mannesmann zu „Schleuderpreisen" auf den Markt brachten und den Produktabsatz für das Unternehmen erheblich erschwerten.[67] Daher kam Overbeck zusammen mit seinen Vorstandskollegen zu folgendem Entschluss: „Wir sahen im Gegensatz zu den meisten anderen Unternehmen an Rhein und Ruhr im Stahl keine rechte Zukunft mehr."[68]

Folgerichtig beschloss Overbeck, zur langfristigen Zukunftssicherung von Mannesmann die strategische Unternehmenskonzeption im Sinne der geschäftspolitischen Ziele neu zu definieren. Er kündigte tief greifende Wandlungsprozesse in Richtung „Verarbeitungsunternehmen" innerhalb der nächsten zehn Jahre an, die sowohl die Struktur als auch die Produktpalette des Konzerns nachhaltig verändern

63 Overbeck (wie Anm. 1), S. 159, und M20.114, Bd. 1: Vortrag „Führung grosser Unternehmen", 1977.

64 M31.018: Rohr-Post, H. 26 (1964), S. 4.

65 Siehe Overbeck (wie Anm. 1), S. 120; Wessel, Kontinuität (wie Anm. 55), S. 381–383, 401–408, 426–428, und M20.114, Bd. 1: HV 1963.

66 M20.114, Bd. 1: „Schlussrede Konzerntagung", 1963.

67 M20.114.1, Bd. 1: HV 1966.

68 Overbeck (wie Anm. 1), S. 120.

sollten, ohne jedoch auf die traditionsreichen Kerngeschäfte der Stahl- und Röhrenproduktion völlig zu verzichten.[69]

Overbeck und sein Vorstand hatten demnach klar erkannt, dass es für Mannesmann unmöglich geworden war, „auf allen Gebieten seiner unternehmerischen Betätigung" weiterhin profitabel zu wirtschaften. „Das Unternehmen musste sich entscheiden", wie eine entsprechende Spezialisierung und Beschränkung der Produktpalette durchzuführen war. Nachdem sich der Vorstand nach genauer Lageeinschätzung für den Verbleib der Stahlherstellung und der Röhrenfertigung entschieden hatte, entschloss man sich, bis zum Ende des Jahrzehnts den unternehmenseigenen Steinkohlenbergbau an die neu gegründete Ruhrkohle AG abzugeben und eine Arbeitsteilung mit der Thyssen AG zu vereinbaren, die wie Mannesmann einer der größten deutschen Anbieter von Stahlröhren und Walzstahl war. Der Inhalt dieser strategischen Allianz lässt sich auf die Kurzformel bringen: „Walzstahl und Erzeugnisse aus Walzstahl zu Thyssen, Rohr und Rohrverarbeitung zu Mannesmann." Hierdurch konnte Mannesmann seine Wettbewerbsposition auf dem Stahlröhrenmarkt deutlich verbessern.[70] Mit diesen Maßnahmen hatte Overbeck die traditionelle Struktur von Mannesmann im Sinne eines vertikal gegliederten Montankonzerns aufgebrochen und zunächst das unternehmerische Potential auf die Stahlrohrproduktion konzentriert.

Ab 1968 wurde durch die Übernahme von Unternehmen mit Erfolg versprechenden Marktchancen, vor allem dem Hydraulik-Hersteller G. L. Rexroth in Lohr/Main und der Maschinenfabrik Demag AG in Duisburg, der Verarbeitungsbereich, dessen Name sich von nun an in Maschinen- und Anlagenbau wandelte, ausgebaut. Zugleich wurden die Schwerpunkte der unternehmerischen Tätigkeit einschließlich der Produktpalette im Rahmen einer horizontalen Diversifikationsstrategie modifiziert. Eine horizontale Diversifikation liegt im Allgemeinen dann vor, wenn ein Unternehmen auf der gleichen Verarbeitungsstufe bleibt, aber dabei in benachbarte Märkte vordringt. Es besteht eine relativ enge Verwandtschaft zwischen den jeweiligen Produkten des Konzerns. Sie stehen „auf derselben gesamtwirtschaftlichen Produktionsstufe" und weisen „Ähnlichkeiten (...) in bezug auf Kundensegmente, Lieferanten, Vertriebskonzepte etc." auf. [71]

Um die Führung des Gesamtunternehmens mit den Diversifizierungsmaßnahmen abzustimmen, wurde eine auf die Unternehmensführung bezogene „Langfristplanung" als wichtiges Steuerungs- und Kontrollinstrument des Vorstands etabliert. Diese ermöglichte als innovative Neuerung die strategische Gesamtplanung der

69 M20.114.1, Bd. 1: HV 1966, und Wessel, Kontinuität (wie Anm. 55), S. 383.

70 M20.114.8, Bd. 1: „Strukturwandel eines Unternehmens", 1976, M20.114.2, Bd. 2: Pressekonferenz 1969, Wessel, Kontinuität (wie Anm. 55), S. 382f., 401–403, und Overbeck (wie Anm. 1), S. 122–124.

71 Jacobs (wie Anm. 55), S. 10.

einzelnen, künftig selbstständig agierenden Unternehmenssparten. Sie wurde vom Konzernvorstand festgelegt. Die beiden früheren Planungskonzepte wurden systematisch integriert: die ehemalige strategische wurde zur mittelfristigen Planung; die Einjahresplanung stellte fortan „das eigentliche Steuerungselement" des Konzerns dar und orientierte sich an den übergeordneten Zielen der Langfristplanung. Die vorgegebenen strategischen „Leitlinien" des Generaldirektors konnten somit „in operationale Ziele und konkrete Maßnahmenprozesse umgesetzt werden."[72]

Die militärische Planung und die Unternehmensplanung weisen also in Hinsicht sowohl ihrer Voraussetzungen wie auch ihrer Rahmenbedingungen grundlegende Gemeinsamkeiten auf. Die übergeordnete strategische Planung in beiden Bereichen legt die langfristigen Ziele für das Gesamtsystem fest. Hierbei werden alle verfügbaren Informationen berücksichtigt, um die Auswirkungen nicht vorhersehbarer Umwelteinflüsse so gering wie möglich zu halten. Die kurzfristigen oder taktischen Planungshorizonte der jeweiligen Subsysteme werden entsprechend hierzu auf die strategischen Ziele systematisch ausgerichtet und bei Bedarf modifiziert.[73]

Mit der Institutionalisierung der systematischen Unternehmensplanung bei Mannesmann, die in der Folgezeit gemäß den Veränderungen der Aufbauorganisation und des Führungsstiles weiterentwickelt wurde[74], konnte Egon Overbeck eine weitere effektive Neuerung in der Unternehmensführung von Mannesmann etablieren, die in der bundesdeutschen Montanindustrie trendbildend wirkte. Sie hatte ihren Ursprung in der US-amerikanischen „Operations Research".[75]

Der Generaldirektor von Mannesmann erklärte hierzu: „Auch auf die Terminologie und Methodik hat das Militärische erheblichen Einfluss ausgeübt. Die Simulation gelangte vom Sandkasten der Kompanie über das militärische Planspiel des Generalstabs als Unternehmens(plan)spiel in die Wirtschaft. Wirtschaft, Wissenschaft und Technik fügten mathematische Methoden und Möglichkeiten der schnellen Datenverarbeitung hinzu. Die ‚Unternehmensstrategie' lässt unschwer ihre Herkunft erkennen. Wirtschaftler, Wissenschaftler und Militärs haben zu Beginn des Zweiten Weltkrieges gemeinsam die Anfänge der Operations Research geschaffen."[76]

Hauptsächlich wegen der alten Strukturorganisation des vertikal gegliederten Montankonzerns hatten sich bei Mannesmann große Defizite bei der unmittelbaren

[72] Rolf Bühner, Strategie und Organisation. Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispielen, Wiesbaden 1993, S. 613, 615.

[73] Siehe Linnert (wie Anm. 25), S. 111–115, 128 f.

[74] M20.114.4, Bd. 2: „Führungsstil und Planung", 1972, und Ax (wie Anm. 4), S. 897. Nach Grüske (wie Anm. 12), S. 463, 631, stellt die Operations Research „eine spezielle Vorgehensweise" dar, die mit wissenschaftlichen Methoden versucht, optimale Planungsentscheidungen bezüglich der zu erreichenden Ziele herbeizuführen.

[75] Dale (wie Anm. 28), S. 589–594, und Grüske (wie Anm. 12), S. 631.

[76] M35.300.1, Mappe 5: „Militärische Planung und Unternehmensplanung", 1971.

Führung der zahlreichen Unternehmensgesellschaften gezeigt; das außergewöhnliche Wachstum des Konzerns auf der horizontalen Ebene seit den 1950er Jahren hatte dazu wesentlich beigetragen.[77]

Egon Overbeck meinte dazu ergänzend: „Die Delegation von Aufgaben war und ist dann notwendig, wenn die Größe der zu bewältigenden Aufgaben eine Arbeitsteilung verlangt."[78]

Wichtige komplementäre Voraussetzungen für den weiteren strukturellen Umbau des Mannesmann-Konzerns, besonders im Rahmen der entwickelten Diversifikationsstrategie, waren daher einerseits die Fortentwicklung des unternehmensinternen Führungsstils bis in die untersten Vorgesetztenebenen in Richtung „Delegation von Verantwortungs- und Kompetenzbereichen" und „Führung im Mitarbeiterverhältnis". Zum anderen hatte sich der Konzernvorstand mit der strukturellen Anpassung der Aufbauorganisation des Gesamtunternehmens zu beschäftigen. Beide Maßnahmen, die sich wechselseitig aufeinander bezogen, mussten mit der künftigen Entwicklung von Mannesmann abgestimmt werden, um auch in Zukunft die inneren Führungsstrukturen funktionsfähig und störungsfrei zu erhalten. Overbeck betonte in diesem Zusammenhang, dass der Führungsstil prinzipiell „kein allgemein anwendbares Rezept" sei, sondern sich aus vielen „Erfahrungen und Überlegungen" zusammensetze.[79] Da der Generaldirektor auch die Langfristplanung als eine strategische Aufgabe der Unternehmensleitung ansah, standen seiner Meinung nach „Unternehmensplanung und Führungsstil (...) zueinander in Wechselbeziehung" und erforderten „Übereinstimmung". Ein moderner Führungsstil sollte nach Overbeck auf Kooperation, aber nach wie vor auch auf Autorität beruhen, die jedoch auf „Sachverstand, Erfahrung, Verantwortung und Persönlichkeit" begründet sein müsse.[80] Für den Generaldirektor bedeutete Autorität nicht etwas Negatives. Allerdings dürfe sie nicht dazu führen, die „Freiheit und Menschenwürde" der Geführten zu beeinträchtigen, wie dies früher durch die reine „Amtsautorität" und die uneingeschränkte „Alleinentscheidung" der Vorgesetzten der Fall gewesen war.[81] Die Idealvorstellung des Führungsstils bei Mannesmann unter Egon Overbeck lässt sich als ein Führen durch Konsens und durch Autorität bezeichnen. Zunächst sollte man demnach versuchen, durch kooperatives Vorgehen einen Konsens zu erzielen. Konnte dieses Ziel nicht erreicht werden, wurden aufgrund der hierarchisch zugewiesenen Autorität der Vorgesetzten Entscheidungen gefällt, die unter Aussparung einzelner Zielvorstellungen

77 Wessel, Kontinuität (wie Anm. 55), S. 370.
78 M20.114.5, Bd. 2: „Führungsverantwortung und Aufgabendelegation", 1973.
79 M20.114.2, Bd. 2: „Aufgaben der Unternehmensleitung", 1969.
80 M20.114.4, Bd. 2: „Führungsstil und Planung", 1972.
81 M20.114.5, Bd. 2: „Führungsverantwortung und Aufgabendelegation", 1973.

ausschließlich den übergeordneten Zielen des Gesamtunternehmens entsprachen, die der Vorstand vorgegeben hatte.[82]

Zur Bedeutung der Anpassung des Führungsstils an die Folgen einer unternehmerischen Diversifikationsentscheidung kann man ergänzend feststellen: „Für die Suche, Auswahl und Einführung neuer Produkte ist nicht nur ein systematisches Vorgehen innerhalb des Unternehmens erforderlich, sondern auch die Delegation von Aufgaben und Kompetenzen". [83] Dieses Konzept, das auch den Grundlagen des Harzburger Modells im Wesentlichen entsprach, lieferte bei Mannesmann bei der Gestaltung der unternehmensinternen Konzernführung wichtige Impulse.

Das Harzburger Modell beeinflusst den Führungsstil von der obersten bis in die unterste Führungsebene eines Unternehmens. Es beruht vor allem auf dem militärischen Prinzip der klaren „Delegation von Verantwortung" sowie auf dem Grundsatz der „Führung im Mitarbeiterverhältnis". Es zielte auf die Verbesserung des Betriebsklimas und die Steigerung des Leistungswillens, ohne auf Autorität zu verzichten.[84] Die klar formulierte Führungsanweisung regelt dabei das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und definiert den Umfang der Delegation. Zur detaillierten Festlegung der Aufgabenbereiche dienen die so genannten Stellenbeschreibungen, in deren Rahmen der jeweilige Mitarbeiter, ähnlich dem militärischen Grundsatz der Auftragstaktik, selbstständig und aus eigener Initiative situativ entscheiden und handeln kann, solange die übergeordneten Ziele nicht vernachlässigt werden. Der Vorgesetzte greift in der Regel nicht in die Arbeitsabläufe ein. Er trägt nur die direkte Verantwortung für diejenigen Aufgaben und Zielsetzungen, die zu seinem fest umrissenen Kompetenzbereich gehören. Damit werden Entscheidungen auf denjenigen Führungsebenen sachgerecht entschieden, zu denen sie nach der Stellenbeschreibung gehören.[85] Dieses Prinzip sichert zudem klar festgelegte Dienstwege innerhalb des Unternehmens für alle seine Mitarbeiter. An der Konzernspitze macht es sich sowohl auf die Zusammenarbeit der einzelnen Stabsabteilungen als auch auf das Wechselspiel zwischen Stab und Linie positiv bemerkbar. Durch die Delegation von Verantwortungsbereichen an die Führungsebenen der entsprechenden Unternehmensbereiche soll die Unternehmensleitung entlastet werden. Führungsstil und Aufbauorganisation eines Unternehmens stehen also in einem engen Wechselverhältnis zueinander.[86]

82 Ebd.

83 Linnert (wie Anm. 25), S. 210.

84 Reinhard Höhn, Führungsbrevier der Wirtschaft, Bad Harzburg 1970, S. 9 f., und Bührer (wie Anm. 42), S. 44.

85 Höhn (wie Anm. 84), S. 6, 13–19.

86 Bestmann (wie Anm. 5), S. 283. Das Harzburger Modell wurde bereits in den 1970er Jahren vor allem wegen seiner Dogmatik der Führungsanweisungen und Stellenbeschreibungen, die immer noch autoritäre Tendenzen beinhaltete, und übermäßiger bürokratischer Regelungen,

Als letzte wesentliche unternehmerische Maßnahme im Rahmen von Overbecks angestrebtem Strukturwandel bei Mannesmann musste die Fortentwicklung der Aufbauorganisation des Konzerns wegen der „zunehmend komplexen Abstimmungserfordernisse und wegen der erschwerten Überschaubarkeit des Ganzen" weiter vorangetrieben werden.[87] Hierzu war eine Konzernorganisation erforderlich, die zweckgerichtet war und dem Entwicklungsprozess von Mannesmann entsprach.

Die Umstrukturierung der Aufbauorganisation wurde durch eine Einteilung des gesamten Unternehmens in marktorientierte und organisatorisch selbstständige Teil- oder Planungseinheiten erreicht. Sie agierten als Konzerngruppen, strategische Geschäftseinheiten, Geschäftsfelder oder „Gewinnzentren"[88], so genannte Profit Centers, relativ autonom auf den jeweiligen Märkten – jedenfalls solange sie mit ihren laufenden Geschäften den strategischen Zielen des Gesamtunternehmens entsprachen.[89] So wurde bei Mannesmann seit 1970 die so genannte „Spartenglie-

die eine gewisse Starrheit des Gesamtsystems herbeiführen konnten, als nicht mehr zeitgemäß kritisiert. Die Autorität des patriarchalischen Führungsstils konnte mit diesem Konzept nicht völlig überwunden werden. Offenbar hat es aber, gewissermaßen als Übergangsmodell, die Entwicklung in Richtung zu einem kooperativen Führungsstil vorangetrieben. An dieser Stelle stellt sich die Frage, wie sehr das von Reinhard Höhn entwickelte Harzburger Modell die Unternehmensführung bei Mannesmann genau beeinflusst hat. Höhn war im Dritten Reich Mitglied der NSDAP, NS-Rechtswissenschaftler sowie Angehöriger der SS und des SS-Sicherheitsdienstes (SD) gewesen. Er hatte sich mit miltärtheoretischen Grundlagen und als Mitglied des Instituts für Staatsforschung mit führerstaatlichen Konzepten beschäftigt. Höhn war für eine radikale Unterordnung des Einzelnen unter die NS-Volksgemeinschaft eingetreten. Der ehemalige Wehrmachtsoffizier Overbeck hat das Harzburger Modell in den untersuchten Quellen namentlich nicht erwähnt. Er bezog sich besonders aufgrund seiner eigenen Berufserfahrungen häufig auf die Gemeinsamkeiten zwischen militärischer und ökonomischer Führung. Zudem griff er bei der Gestaltung seiner Unternehmensführung offen auf die Ideen verschiedener US-amerikanischer „Management-Verfahren", wie „Management by Exception", „Management by Systems" oder „Management by Delegation", zurück. Nicht wenige Grundsätze dieser Führungskonzepte waren mit denjenigen des Harzburger Modells prinzipiell vergleichbar oder identisch. Sie konnten andererseits mit Höhns Vorstellungen, die zwar eine Abkehr vom alten Führungsdenken der SS proklamierten, aber nicht völlig ohne seine NS-Vergangenheit gedeutet werden können, kombiniert werden. Diese Fragestellung bedarf einer ausführlichen Untersuchung. Siehe M 20.114.2, Bd. 2: Definitionen von Management-Verfahren, 1969; Dieter Koreimann, Management, München 1988; S. 35–37, 56f.; Bührer (wie Anm. 42) S. 43; Kleinschmidt (wie Anm. 45), S. 399; Volker Berghahn, Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik, Frankfurt a.M. 1985, S. 254f.; Richard Guserl/Michael Hofmann, Das Harzburger Modell, Idee und Wirklichkeit und Alternative, Wiesbaden 1976, S. 29–34, 159–161, 242–250; und Christian Zentner/Friedemann Bedüftig, Das grosse Lexikon des Dritten Reiches, München 1985, S. 199, 269.

87 Bühner (wie Anm. 72), S. 608.

88 Kleinschmidt (wie Anm. 45), S. 265. Ax (wie Anm. 4), S. 899, bezeichnet dieses Führungsprinzip als „kontrollierte Dezentralisation".

89 Bestmann (wie Anm. 5), S. 285–287, und Woll (wie Anm. 13), S. 572f.

derung" der einzelnen Tochter- und Beteiligungsgesellschaften des Konzerns nach den jeweiligen Produkt- oder Dienstleistungsbereichen eingeführt. Es wurde bei der Neugliederung der einzelnen Gewinnzentren streng darauf geachtet, dass sie mit den übrigen „weder Gemeinsamkeiten in der Entwicklung noch in Produktion oder im Vertrieb hatten".[90] Die aus der Diversifikationsstrategie resultierenden heterogenen Produktionsprogramme wurden in relativ „homogene, überschaubare und einheitlich gestaltbare Unternehmensbereiche aufgeteilt".[91] Dieser Prozess kann auch als „Divisionalisierung" bezeichnet werden, wobei die in ihrer operativen Geschäftsführung selbstständigen Einheiten ihre jeweilige „Produktverantwortlichkeit in der Division" gegenüber den strategischen Zielen des Generaldirektors selbst tragen mussten.[92]

Diesbezüglich zog Egon Overbeck oftmals Vergleiche zwischen den quantitativen Ausmaßen bei der Führung eines Militärverbandes und eines Großunternehmens wie der Mannesmann AG. Für ihn gab es „grundsätzliche Vergleichbarkeiten" in der Führung beider Systemtypen.[93]

Vom Grundsatz her waren auch die relativ autonomen Subsysteme vergleichbar. So setzt sich beispielsweise ein Armeekorps aus bis zu vier selbstständigen „Divisionen" zusammen, wobei der Kommandeur mit dem Generalstab die strategischen Ziele festlegt und das taktische Vorgehen der Subsysteme plant, koordiniert und überwacht. Der Mannesmann-Konzern bestand seit den 1970er Jahren aus vier selbstständigen „divisions", deren operative Tätigkeiten vom übergeordneten Vorstand koordiniert, überwacht und gemäß den strategischen Zielen geplant wurden.[94]

Zu den von ihm durchgeführten strategischen Reorganisationsmaßnahmen bei der Mannesmann AG zog Egon Overbeck 1973 folgendes Fazit: „Im Zuge dieser Veränderungen haben sich viele Unternehmen über die klassische Hierarchie hinausentwickelt. Die Spitze der Pyramide hat sich zur Plattform erweitert. Den Platz des allein Verantwortlichen und allein Entscheidenden haben Kollegien übernommen. Oder: An die Stelle der Pyramide ist (...) die Glocke oder der Bienenkorb getreten. Derartige Organisationsstrukturen fördern die kooperative Führung."[95]

90 Wessel, Kontinuität (wie Anm. 55), S. 383, und Bestmann (wie Anm. 5), S. 133.

91 Bestmann (wie Anm. 5), S. 133.

92 Ebd., S. 286, und Overbeck (wie Anm. 1), S. 157.

93 Overbeck (wie Anm. 1), S. 44 f., 48–53, und M20.114.9, Bd. 1: „Führung großer Unternehmen", 1977.

94 M20.114.9, Bd. 1: „Führung grosser Unternehmen", 1977. Die vier selbstständigen Unternehmensbereiche waren demnach die Hütten- und Röhrenwerke, der Maschinen- und Anlagenbau, die Chemie und Kunststoffverarbeitung sowie Einkauf und Verkauf/Handel und Reederei.

95 M20.114.5, Bd. 2: „Führungsverantwortung und Aufgabendelegation", 1973.

Der Vorstand der Mannesmann AG setzte sich in der ersten Hälfte der 1970er Jahre wie folgt zusammen:[96]

1. Vorstandsvorsitzender
2. Finanzen und Steuern
3. Personal
4. Einkauf und Verkauf/Handel und Reederei
5. Hütten- und Röhrenwerke
6. Maschinen- und Anlagenbau
7. Chemie und Kunststoffverarbeitung

Trotz Overbecks Idealvorstellungen von der Führung eines Großunternehmens entwickelten sich bei Mannesmann insbesondere zwischen dem Vorstand und der Gewerkschaft zahlreiche Konflikte. Ein Grund hierfür war beispielsweise Overbecks sehr kritische Einstellung gegenüber den paritätischen Mitbestimmungsrechten der Arbeitnehmer in Großunternehmen. Wegen der Existenz der unternehmenseigenen Hüttenwerke zur Stahlerzeugung galt dieses Prinzip im Rahmen des Montanmitbestimmungsgesetzes auch im gesamten Mannesmann-Konzern. Dieses Gesetz sicherte seit 1951 den Arbeitnehmern der Montanindustrie auf der höchsten Ebene der Unternehmensführung paritätische Mitspracherechte.[97] Nach Meinung Overbecks stellte diese Art der Einflussmöglichkeit eine ernste Behinderung der Unternehmensführung dar.[98]

Als im Jahre 1980 der Vorstand von Mannesmann beschloss, die Hüttenwerke mit den Röhrenwerken aus wirtschaftlichen Gründen zu einem eigenen Geschäftsbereich zusammenzulegen, was den Verlust der Montanmitbestimmungsrechte für die übrigen Konzernbereiche bedeutet hätte, entwickelte sich ein Konflikt zwischen Egon Overbeck und der IG-Metall. Sie deutete diese Pläne als Versuch des Vorstands, die Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmer bei der Mannesmann AG erheblich zu beschneiden. Nach einer kontroversen Diskussion, die auch in der bundesdeutschen Öffentlichkeit geführt wurde, erließ die Bundesregierung 1981 schließlich ein Sondergesetz, das die Montanmitbestimmung bei durchzuführenden Umstrukturierungsmaßnahmen sowohl im gesamten Mannesmann-Konzern als auch in den übrigen Unternehmen der bundesdeutschen Montanindustrie bis 1987 sicherte.[99]

96 M20.026: Organigramm 1972. Beim Vorstand handelte es sich um eine Mischung von Querschnittfunktionen für den Gesamtkonzern (1. bis 3.) und Spartenzuständigkeiten für die Unternehmensbereiche (4. bis 7.).

97 Berghahn (wie Anm. 87), S. 202–228, und Grüske (wie Anm. 12), S. 419.

98 Overbeck (wie Anm. 1), S. 150.

99 Ebd., S. 151.

Resümée

Die besondere Bedeutung von Overbecks unternehmerischem Handeln für den Mannesmann-Konzern lag darin, dass er mit der „grundlegenden Umgestaltung eines Montanunternehmens zu einem diversifizierten Investitonsgüterkonzern" begann.[100] Hierbei waren als strategische Maßnahmen vor allem die Diversifizierung in neue Produkte und Märkte, die Divisionalisierung der Konzernorganisation, die Dezentralisierung der Unternehmensführung sowie die Etablierung eines neuen Planungssystems wichtige und herausragende Neuerungen, die Overbecks langfristige Konzernführung von Anfang an bestimmten. Er nutzte dazu nicht nur seine fundierte ökonomische Ausbildung, sondern ebenfalls seine beruflichen Kenntnissen und Qualifikationen als Berufsoffizier der Wehrmacht. Sein militärisches Führungsdenken sowie die damit verbundenen Fähigkeiten zur Lagebeurteilung und zur Übernahme von Führungsverantwortung spielten während seiner Zeit als Generaldirektor eine erhebliche Rolle. So waren ihm vor allem der organisatorische Aufbau der Spartenorganisation, die Delegation von Verantwortung, die klar abgegrenzten Verantwortungsbereiche und die Arbeit mit Führungsstäben sowie vor allem das strategische Denken vom Grundsatz her vertraut. Overbeck musste als ehemaliger Generalstabsoffizier nach 1945 in der Wirtschaft nicht umlernen, sondern „er brachte für den Zivilberuf unschätzbare Erfahrungen und Qualitäten mit."[101]

Egon Overbeck führte den Mannesmann-Konzern bis 1983 ähnlich einem Generalstabsoffizier, wobei er quasi „Chef des Stabes und Kommandeur in einer Person" gewesen ist.[102] Er übernahm ergänzend zu seinen ökonomischen Kenntnissen wesentliche Erfahrungswerte aus seiner militärischen Vergangenheit für die Führung der Mannesmann AG und brachte sie erfolgreich zur Anwendung. Damit sicherte er die Existenz des Konzerns durch unternehmerische und strategische Weitsichtigkeit.

Ausblick

Auch nach dem Austritt von Egon Overbeck aus dem Unternehmensvorstand 1983 setzte Mannesmann den von ihm eingeschlagenen Weg der Diversifizierung fort. Dieses unternehmerische Vorgehen wurde schließlich mehr und mehr in Richtung einer „lateralen" Diversifikationsstrategie modifiziert, die den Strukturwandel des

100 Wessel, NDB (wie Anm. 16), S. 723.

101 Manfred Lesch, Die Rolle der Offiziere in der deutschen Wirtschaft nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges, Berlin 1970, S. 127, und Bührer (wie Anm. 42), S. 41.

102 Simoneit (wie Anm. 37), S. 21.

Konzerns erheblich beschleunigte. Besonders der Aufbau und der Betrieb des ersten privaten deutschen Mobilfunknetzes D2 erweiterte seit 1990 das Gesamtangebot des Konzerns mit völlig neuen Produkten, die in keinem Zusammenhang mehr mit den traditionellen Geschäftsfeldern von Mannesmann standen. Sie bescherten dem Unternehmen deutliche Zuwachsraten.[103] Doch gelangte diese Strategie letztendlich an ihre Grenzen. Als Anfang 2000 das britische Telekommunikationsunternehmen Vodafone die Aktienmehrheit der Mannesmann AG nach einer spektakulären Übernahmeschlacht erwarb, den lukrativen Telekommunikationsbereich übernahm und die übrigen Geschäftsbereiche des Düsseldorfer Unternehmens verkaufte, bedeutete dies schließlich das Ende des Mannesmann-Konzerns.

[103] Wessel, Kontinuität (wie Anm. 55), S. 496–498, und Jacobs (wie Anm. 55), S. 10f.