

Jan-Otmar Hesse*

Vom Röhren-Manager zum Verteidigungs-Staatssekretär und zurück: Der mehrfache Seitenwechsel von Ernst Wolf Mommsen

Revolving Doors: Ernst Wolf Mommsen's journey from a Tube Manager to Under- Secretary of State for Defence and back

<https://doi.org/10.1515/zug-2023-0016>

Abstract: Ernst Wolf Mommsen (1910–1979) was one of the best-known steel managers of the old German Federal Republic. In 1970 he was recruited as an under-secretary of state by the Federal Ministry of Defence with responsibility for armaments and procurement and returned to industry in 1973 as Chairman of Friedrich Krupp GmbH. Based on extensive archival research, the article examines the background to this twofold switch through the «revolving door». The focus is on the question of whether Mommsen's entrepreneurial activity could be used successfully in the state administration. Furthermore, the meaning of this revolving door phenomenon with respect to the entanglement of politics and industry in the German Federal Republic of the 70s will be discussed.

Keywords: steel industry, armament industry, Social Democratic Party, new eastern policy, foreign relations, management theory

Einleitung

Mit bemerkenswerter Unaufgeregtheit nahm die bundesdeutsche Öffentlichkeit im Oktober 1969 die Ankündigung von Verteidigungsminister Helmut Schmidt zur Kenntnis, dass er plane, den Topmanager Ernst Wolf Mommsen, damals Vorstandsvorsitzender des Röhrengeschäfts der August Thyssen Hütte, zum Staatssekretär im Bundesverteidigungsministerium zu ernennen. Als «one dollar man», nach dem Vorbild des Präsidenten der Ford Corporation Robert McNamara, der 1961 unter Verzicht auf sein Gehalt von John F. Kennedy zum amerikanischen Verteidigungs-

*Adresse des Autors: Prof. Dr. Jan-Otmar Hesse, Universität Bayreuth, Email: joh@uni-bayreuth.de

minister berufen wurde, sollte Mommsen im deutschen Verteidigungsministerium die Rüstungsverwaltung und das Beschaffungswesen reformieren.¹

Heute hätte eine solche Personalentscheidung einen öffentlichen Skandal produziert. Denn mindestens vier Gründe sprachen gegen die Berufung des Stahlmanagers: 1. Als Manager war Mommsen zwar nicht direkt in der Rüstungsindustrie tätig, sondern organisierte für Thyssen die Produktion von stählernen Röhren. Ein Aufsichtsratsmandat in der Bremer Werft Blohm&Voss legte er vor dem Amtsantritt nieder. Gleichwohl gehörte er zum Top-Management der deutschen Schwerindustrie mit zahlreichen Kontakten in die höchsten Stellen der Rüstungsindustrie.

2. Ernst Wolf Mommsen gehörte zu denjenigen Managern und Unternehmern, die sich öffentlich für eine Verstärkung des «Ostgeschäftes» eingesetzt hatten und hierüber nicht nur in Konflikt mit der Adenauer-Regierung geraten waren, sondern auch mit zahlreichen Unternehmern, die die Annäherung an die Sowjetunion durch wirtschaftliche Zusammenarbeit äußerst skeptisch sahen.² Der BDI-Vorsitzende Fritz Berg bezeichnete Mommsen als «knallroten Bruder».³ So war der Eintritt in die Regierung von Willy Brandt zwar folgerichtig. Die Tatsache, dass Mommsen als Röhrenmanager nicht zuletzt von der «Neuen Ostpolitik» des Außenministers Willy Brandt profitiert hatte, hätte aber auch Kritik hervorrufen können.

3. Erstaunlich wenig Entrüstung löste auch die Tatsache aus, dass Mommsen das Gehalt aus seinem noch bis 1975 laufenden Anstellungsvertrag mit Thyssen weiterbezog, wie im Verlauf der Berichterstattung kolportiert wurde.⁴ Ein für das Beschaffungswesen der Bundeswehr zuständiger Staatssekretär, der von einem Industrieunternehmen bezahlt wird – heute wohl schwer vorstellbar. 1970 wurde dies so dargestellt – und Mommsen selbst spielte bei dieser Darstellung eine wichtige Rolle⁵ –, dass er seine Fähigkeiten und Erfahrungen als Manager aus gesellschaftspolitischer Verantwortung für eine bestimmte Zeit dem Staat zur Verfügung stellen wolle.

4. Schließlich überrascht noch ein vierter Aspekt: Mommsen hatte nämlich schon einmal an der Schnittstelle zwischen Rüstungsindustrie und Militär gearbeitet und zwar zwischen 1939 und 1945, als er im Reichsministerium für Bewaffnung

1 Die erste Zeitungsnachricht über diese Personalie war ein Artikel in der Welt: *Angebot an Mommsen löst Überraschung aus*, in: Die Welt, 24.10.1969, in: thyssenkrupp Corporate Archives Duisburg [künftig tkA]. Es folgten viele weitere Berichte u. a. im Spiegel: *Verzicht auf Glanz*, in: Der Spiegel, 2.11.1969.

2 Karsten Rudolph, *Wirtschaftsdiplomatie im Kalten Krieg. Die Ostpolitik der westdeutschen Großindustrie, 1945–1991*, Frankfurt a.M. 2004.

3 Helmut Schmidt, *Weggefährten Erinnerungen und Reflexionen*, Berlin 1996, 474.

4 *Verzicht auf Glanz*, in: Der Spiegel, 2.11.1969

5 «... meine Herren, es wird neu Tritt gefasst». *Spiegel-Gespräch mit dem Verteidigungs-Staatssekretär Ernst Wolf Mommsen*, in: Der Spiegel, 22.9.1970.

und Munition zunächst unter Fritz Todt und im Reichsministerium für Rüstung und Kriegsproduktion unter Albert Speer tätig war.⁶ Diese Tatsache war damals durchaus bekannt. Mommsen selbst machte aus seiner Herkunft aus «Speers Kindergarten» überhaupt keinen Hehl, sondern berichtete hierüber voller Stolz.⁷ Von heute aus gesehen ist der Umstand, dass wenige Jahre nach dem Beginn der Studentenunruhen ein Mitarbeiter des NS-Rüstungsministeriums 1970 in das bundesdeutsche Verteidigungsministerium zurückkehrt und dort bei der Organisation der Wiederaufrüstung mitwirkt, ohne hierdurch größere Proteste auszulösen, die größte Überraschung an Mommsens «Seitenwechsel».

Der «Seitenwechsel» von Ernst Wolf Mommsen 1970 war spektakulär und es ist merkwürdig, dass er in der Geschichtsschreibung zur Bundesrepublik so wenig Aufmerksamkeit erfahren hat. Die folgende Darstellung konzentriert sich auf den zweifachen «Seitenwechsel» Ernst Wolf Mommsens, vom Röhrenmanager zum Staatssekretär im Jahr 1970 und dann zurück zum Stahlmanager, als er Anfang 1973 zum Vorstandsvorsitzenden der Krupp AG gewählt wurde. Es soll zunächst der Frage nachgegangen werden, was Mommsen zum Wechsel in die Politik bewogen hat und welche Motive Helmut Schmidt mit der Berufung eines Managers verfolgte. Ob sich die Erfahrung und Expertise des Unternehmers im Staatsdienst letztlich bewährten, ist in einem zweiten Schritt zu diskutieren. Ernst Wolf Mommsen war zweifellos ein begnadeter Netzwerker mit unzähligen sehr guten Kontakten in die Wirtschafts- und Politikelite im In- und Ausland. Er war sehr sorgfältig auf die öffentliche Darstellung seiner Person bedacht und getragen von einer unerschütterlichen Loyalität zu faszinierenden historischen Persönlichkeiten, in deren Umfeld er Karriere machte und die er zutiefst bewunderte.⁸ Inwiefern dieser Fall eines spektakulären Seitenwechsels generalisierbar ist, wird am Ende des Artikels diskutiert.

Biographie vor dem Wechsel zu (Phoenix-) Rheinrohr 1953

Ernst Wolf Mommsen kam 1910 in Berlin zur Welt. Er war das vierte Kind des Berliner Prominentenarztes Ernst Mommsen, dessen Vater wiederum der Althistori-

6 So die Recherchen von: Peter Köpf, *Die Mommsens. Von 1848 bis heute – die Geschichte einer Familie ist die Geschichte der Deutschen*, Hamburg 2004, 119f., 343.

7 Hierzu gehörte auch die mit zahlreichen Widersprüchen versehene und daher wohl unzutreffende Darstellung, dass er unter hohem persönlichen Risiko den «verbrannte Erde»-Befehl Hitlers abgewendet habe. Siehe: ebd., 243.

8 Damit sind insbesondere gemeint: Albert Speer, Hans-Günther Sohl und Helmut Schmidt.

ker und Nobelpreisträger Theodor Mommsen war. Ernst Mommsen war mit Clara Weber verheiratet, der Schwester von Max und Alfred Weber. Ernst Wolf Mommsen stammte also aus einer der bedeutendsten Familien der deutschen Bildungselite.⁹ Kaum einer der zahlreichen Zeitungsartikel über ihn vergisst, diese Herkunft zu erwähnen.

Ernst Wolf Mommsen wuchs einerseits in großbürgerlichen Berliner Familienverhältnissen auf, trat aber andererseits in ganz andere Fußstapfen. Nach dem frühen Tod des bis zuletzt kaisertreuen Vaters im Jahr 1930 begann er, Jura und Nationalökonomie zu studieren, zunächst in Heidelberg, dann in Kiel und zuletzt in Berlin. Den Lebensunterhalt musste er sich dabei selbst verdienen und verdingte sich als Fremdenführer in Heidelberg, als Journalist und in Nachtschichten beim Elektrounternehmen Nora in Berlin. Sein Examen absolvierte er 1935 in Berlin. Danach war er im Anwaltsbüro von Rüdiger Graf von der Goltz tätig, der eng mit der Parteilite der NSDAP verbundenen war. Von der Goltz überließ Mommsen offenbar einige wichtige Wirtschaftsfälle zu weitgehend selbständiger Bearbeitung, darunter die Kreuger-Firmen und die Auseinandersetzung zwischen Telefunken und Philips nach dem «Anschluss» Österreichs an das Deutsche Reich. Das Assesorexamen bestand Mommsen 1938 und wechselte danach zur «Reichsgruppe Industrie», in die der Reichsverband der deutschen Industrie (RDI) 1934 überführt worden war.¹⁰ Für Karl Guth, den Hauptgeschäftsführer der Reichsgruppe, war er bereits vorher als Referendar tätig gewesen und Mommsen bezeichnete ihn als «väterlichen Freund».¹¹

Es ist schwierig, die Biographie Mommsens, der 1937 mit 27 Jahren in die NSDAP eintrat, in die Zeit bis zum Kriegsausbruch einzuordnen. In seinem autobiographischen Text von 1966 stellte er sich als Kritiker der NS-Herrschaft dar, den wie viele in seinem Umfeld der Reichsgruppe Industrie das Pflichtgefühl für die Nation zum Handlanger der Nazis hat werden lassen. Dabei war er voller persönlicher Bewunderung für den begnadeten Organisator Albert Speer, der «nie ein Antisemit» gewesen sei, sondern lediglich «eine Sachaufgabe wahrzunehmen hatte»,

⁹ Stefan Rebenich, *Die Mommsens*, in: Volker Reinhardt (Hg.), *Deutsche Familien. Historische Porträts von Bismarck bis Weizsäcker*, München 2005, 147–179.

¹⁰ Johannes Bähr/Christopher Kopper, *Industrie, Politik, Gesellschaft: der BDI und seine Vorgänger, 1919–1990*, Göttingen 2019, 135–138.

¹¹ Diese Informationen stammen aus einem größtenteils autobiographischen Fragment, das Mommsen schon 1966 verfasst hatte und das in eine Publikation einfluss, die im Rahmen eines Gesprächs mit dem Journalisten Werner Höfer gedruckt wurde. Siehe: *Menschen unserer Zeit. Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, der Kirche, Wirtschaft und der Politik*. Ernst Wolf Mommsen im Gespräch mit Werner Höfer, 1971, 8, in: Bundesarchiv Koblenz [künftig BArchK], N 1300/167. Das zum Teil textgleiche autobiographische Fragment findet sich ebenfalls im Nachlass Mommsen: *Autobiographisches Manuskript (Fragment)*, 1966, in: BArchK, N 1300/244.

nämlich «der deutschen Wehrmacht so viele Rüstungsgüter wie möglich zur Verfügung zu stellen. [...] Zum Schluss war er ein klarer Gegner Adolf Hitlers», so schrieb Mommsen über Speer 1966 in einem Brief an Willy Brandt.¹²

Was genau er aber im Rüstungsministerium getan hat, in das er als «Verbindungsman» der Reichsgruppe kurz nach Kriegsbeginn abgeordnet worden war, ist nicht bekannt. Ein Geschäftsordnungsplan des Speer-Ministeriums führt ihn als «Amtsgruppenleiter» auf, der unter Amtschef Walter Schieber im Rüstungslieferungsamt Ausschüsse mit der Rüstungsindustrie zu organisieren hatte.¹³ Das klingt gegenüber der eigenen Erinnerung, nach der er «als der Jüngste [von Fritz Todt, J.H.] mit der Aufgabe betraut wurde, die Umstellung der deutschen Wirtschaft auf den Krieg in die Wege zu leiten» und dass ihm unter Speer «schwierige Aufgaben zuteil [wurden], die mich mehrfach in große Gefahr im Hinblick auf die politischen Instanzen brachten»,¹⁴ ungleich weniger spektakulär. Zudem ist seine Darstellung, er sei bei Kriegsende von Speer nach Hamburg geschickt worden, um unter Lebensgefahr die von Hitler angeordnete vollständige Zerstörung der deutschen Wirtschaft zu verhindern, von dem Journalisten Peter Köpf widerlegt worden.¹⁵

Unbestreitbar war Mommsen aber in der spezifischen Form der industriellen Selbstverwaltung tätig, die die nationalsozialistische Herrschaft unter Todt und Speer in Deutschland errichtet hat. In welchem Umfang er hierbei in die Beschäftigung von russischen Kriegsgefangenen involviert war, wie dies Köpf auf der Grundlage von Stasi-Akten behauptet, wäre erst noch genauer aufzuklären. Jedenfalls hatte Mommsen durch seine Tätigkeit im Speer-Ministerium ein umfangreiches personelles Netzwerk zu Industriellen, Verbandsfunktionären und Politikern aufgebaut, das seine Karriere in der Bundesrepublik sehr stark begünstigt hat. Dass es sich hierbei um ein Netzwerk der «Wundertäter» gehandelt habe, wie das Nina Grunenberg behauptet hat, also um eine verschworene, demokratiefeindliche Industrieelite, die sich nach dem Zweiten Weltkrieg gegenseitig in die hohen Posten in Wirtschaft und Politik hineinmanövriert habe, kann im Fall Mommsen nicht nachgewiesen werden.¹⁶ Der Fall von Willy H. Schlieker, der

12 Mommsen an Willy Brandt, 22.10.1966, in: Archiv der sozialen Demokratie [künftig AdsD], 1/WBAA 070007; Mommsen dürfte hier der Selbstinszenierung Albert Speers gefolgt sein. Jürgen Brautmeier, *Wie Albert Speer dem Galgen entging: Zur Genesis der Überlebensstrategie des Reichsministers für Rüstung und Kriegsproduktion im Mai 1945*, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte 2 (2019), 289–306.

13 Vorläufiger Geschäftsverteilungsplan Reichsministerium für Bewaffnung und Munition, 1.2.1943, in: tkA, PA Mommsen (1971-).

14 Autobiographisches Manuskript (Fragment), 1966, in: BArchK, N 1300/244.

15 Köpf, *Die Mommsens* (wie Anm. 6), 252.

16 Nina Grunenberg, *Die Wundertäter: Netzwerke der deutschen Wirtschaft 1942 bis 1966*, München 2007. Die konkreten Hinweise auf Mommsen in diesem Buch sind wenig aussagekräftig.

im Dritten Reich wie Mommsen im Speer-Ministerium tätig war und nach dem Zweiten Weltkrieg in Hamburg einen großen Werften-Konzern aufbaute, welcher aber schon 1962 zusammenbrach, spricht eine andere Sprache: Hier gehörte Ernst Wolf Mommsen als Vertreter der Thyssen-Interessen zu denjenigen, die durch die Aufkündigung der Kreditlinie den Untergang des Schlieker'schen Konzerns besiegelten.¹⁷

Am Kriegsende von britischen Soldaten in Hamburg verhaftet und in unterschiedlichen Alliierten Lagern verhört und inhaftiert, war Ernst Wolf Mommsen schon Weihnachten 1945 wieder auf freiem Fuß. Zunächst ging er nach Hamburg, wo er für Klöckner arbeitete und Kontakt zu ehemaligen Kollegen aus der Reichsgruppe hatte, u. a. zu deren Leiter, Wilhelm Zangen. In diese Zeit fällt auch die Gründung der Deutschen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft, zusammen mit dem späteren FDP-Bundestagsabgeordneten und Bundesfinanzminister Rolf Dahlgren, die Reinhard Höhn als Direktor beschäftigte. Höhn gehörte als Abteilungsleiter im Reichssicherheitshauptamt der SS und Mitbegründer der Akademie für Deutsches Recht zu den intellektuellen Scharfmachern des NS-Regimes. Die Volkswirtschaftliche Gesellschaft, in der Mommsen als Präsidiumsmitglied mitwirkte, war Trägerin der Führungsakademie der deutschen Wirtschaft, die Höhn 1956 in Bad Harzburg aufgebaut hatte und die eine wichtige Rolle in der Managementausbildung der deutschen Wirtschaftselite spielte. Als durch die Veröffentlichung von Bernt Engelmann 1972 die NS-Vergangenheit von Höhn und anderen Dozenten der Führungsakademie publik wurde und Bundesverteidigungsminister Helmut Schmidt sämtliche Kontakte zur Akademie, in der auch Offiziere ausgebildet worden waren, abbrach, spielte Mommsen seine Verbindungen zu Höhn herunter.¹⁸

Bereits 1948 war Mommsen in die Ruhrindustrie gewechselt und hatte sich in Düsseldorf niedergelassen. Eine längerfristige Anstellung fand er als Geschäftsführer der 1948 gebildeten Gruppe Walzstahl der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie in Düsseldorf, einer der Keimzellen des späteren Bundesverbandes der deutschen Industrie. Hier war er vor allem mit der Integration der Eisen- und Stahlindustrie in die Montanunion befasst und lieferte Materialien und Ausarbeitungen für die Mitgliedsunternehmen.¹⁹ Letztlich ging es an dieser Schnittstelle von Industrieverbänden und Unternehmen, die von den Alliierten mit Argusaugen beobachtet wurde, um die Rückverflechtung der westdeutschen Eisen- und Stah-

¹⁷ Richard H. Tilly, *Willy H. Schlieker: Aufstieg und Fall eines Unternehmers (1914–1980)*, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Beiheft 14 (2008).

¹⁸ Mommsen an Schmidt, Kontakte zu Höhn, 7.1.1972, in: AdsD, 1/HSAA 005687.

¹⁹ Johannes Bähr, *Industrie, Politik, Gesellschaft: der BDI und seine Vorgänger 1919–1990*, Göttingen 2019, 178ff.

Industrie.²⁰ Nach einer kurzen Phase als Vorstand des Klöckner Konzerns wechselte er 1953 in den Vorstand der Rheinischen Röhrenwerke AG in Mülheim an der Ruhr, einem aus der Aufteilung des Thyssen-Konzerns nach dem Tod von August Thyssen hervorgegangenen Unternehmensteil, der ein Jahr später mit den ebenfalls zum weitläufigen Thyssen-Konzern gehörigen Phoenix Hüttenwerken zur Phoenix-Rheinrohr AG fusionierte.

Mommsen als Manager im Thyssen-Konzern

Der Thyssen-Konzern zerfiel nach dem Tod des Gründers und nach dem Zweiten Weltkrieg durch Erbfragen und die alliierte Entflechtungspolitik in mehrere Teile. Hierunter war die August Thyssen Hütte (ATH) für den Wiederaufbau des Konzerns der wichtigste. Die Tochter des ältesten Sohns von August Thyssen, Anita Gräfin Zichy-Thyssen, war die Mehrheitsaktionärin der ATH. Die Bedeutung der ATH bei der Rückverflechtung des Konzerns resultierte aber aus der Tätigkeit des umtriebigen Hans-Günther Sohl, der über den Stinnes-Konzern während der NS-Zeit in den Vorstand der Vereinigten Stahlwerke gelangt und nach deren Entflechtung 1953 zum Vorstandsvorsitzenden der ATH ernannt worden war.²¹ In Konkurrenz dazu wuchsen unter der Leitung des ebenfalls umtriebigen Fritz Aurel Goergen die Hüttenwerke Phoenix heran, die vor der Gründung der Vereinigten Stahlwerke schon zum Thyssen-Konzern gehört hatten und 1953 mit den Rheinischen Röhrenwerken zu Phoenix-Rheinrohr fusionierten. Mehrheitsaktionärin dieses Unternehmens war Amélie Thyssen, die Witwe von Fritz Thyssen und Mutter von Anita Zichy-Thyssen.

Zwischen Hans-Günther Sohl und Fritz Aurel Goergen kam es in den folgenden Jahren zu einem Machtkampf um die Vorherrschaft im Thyssen-Konzern, den Sohl für sich entschied, als er in einem Memorandum an die Erbgemeinschaft 1957 den Weggang von Fritz Aurel Goergen erzwingen konnte. Zusammen mit den Thyssen-Erbinnen und den Generalbevollmächtigten der Vermögensverwaltung, Kurt Birrenbach und Robert Ellscheid, bereitete Sohl in den folgenden Jahren die Fusion der beiden Unternehmenszweige vor, was allerdings erst 1963 nach der Gründung der Fritz-Thyssen-Stiftung möglich wurde, in die die beiden Erbinnen ihre Geschäftsanteile einbrachten. Durch die Fusion von ATH und Phoenix-Rheinrohr

²⁰ Siehe hierzu auch: Tobias Witschke, *Gefahr für den Wettbewerb? Die Fusionskontrolle der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl und die Rekonzentration der Ruhrstahlindustrie, 1950–1963*, Berlin 2009, zu Mommsen insbesondere 183.

²¹ Johannes Bähr, *Thyssen in der Adenauerzeit Konzernbildung und Familienkapitalismus*, Paderborn 2015.

entstand Mitte der 60er Jahre das größte Stahlunternehmen in der Bundesrepublik, das mit einem Jahresausstoß von 8,6 Mio. Tonnen 21 Prozent der Stahlproduktion des Landes herstellte. Das entsprach 9 Prozent der Stahlproduktion Europas. Nach Volkswagen und Siemens war die ATH mit 94.000 Beschäftigten das drittgrößte Unternehmen der Bundesrepublik.²²

Die beiden fusionierten Unternehmen waren in Größe und Stahlausstoß ähnlich, nicht aber in ihrer Struktur. Die ATH hatte zum Teil mit Hilfe von staatlichen Krediten die Stahlproduktion modernisiert und war hierdurch äußerst produktiv. Dagegen war die Stahlproduktion der Phoenix veraltet («Bruchbude Phoenix»), während die Weiterverarbeitung und insbesondere das Röhrengeschäft besser aufgestellt waren. Die Exportquote von Phoenix-Rheinrohr war mit 31 Prozent (1957/58) mehr als doppelt so hoch wie die der ATH.²³ Neben der Investitionsschwäche und der geringen Produktivität litt Phoenix-Rheinrohr an einer «Pattsituation» im Vorstand. Der für die technische Leitung zuständige Vorstand Hermann Th. Brandi erhob ebenso wie der für den Verkauf zuständige Ernst Wolf Mommsen einen Führungsanspruch.²⁴

Wie die ATH war auch Phoenix-Rheinrohr vor der Fusion stark gewachsen. Die Stahlproduktion stieg zwischen 1957 und 1965 von 2,4 Mio. auf 3,4 Mio. Tonnen, der Umsatz von 1,6 auf 1,9 Mrd. D-Mark und die Zahl der Beschäftigten von 30.000 auf fast 33.000. Dabei war der Exportabsatz, den Mommsen nicht zuletzt durch seine Kontakte über den Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft und in die Sowjetunion maßgeblich forcieren konnte, die treibende Kraft. Ein Großteil der Stahlerzeugung floss in die Mülheimer Röhrenproduktion. Andererseits zeigten die Absatzzahlen zum Zeitpunkt der Übernahme nach unten und die Erlössituation war schlecht. Mit der Fusion und der konzerninternen Umstrukturierung, die 1965 zur Bildung des Unternehmens Thyssen Röhrenwerke führte, wechselte Brandi in den Vorstand der ATH, so dass Mommsen in dem neuen Unternehmen nun als alleiniger Vorstandsvorsitzender an Einfluss gewann. Dennoch stellte die Fusion auch eine Beschränkung seines Einflusses dar, weil die Stahlproduktion von Phoenix in die ATH überführt und die Thyssen Röhrenwerke zum reinen Weiterverarbeiter degradiert wurden. Die Übernahme durch die ATH wurde deshalb in der zeitgenössischen Presse als großer Sieg von Hans-Günther Sohl gefeiert, der auf der Höhe seiner Macht sei, während sich das Top-Management (so hieß es im «Spiegel») schon nach anderen Posten umsehe. Ernst Wolf Mommsen wurde mit einer belgischen Ölraffinerie «Purфина» und der AEG in Zusammenhang gebracht.²⁵

²² Ebd., 133–150.

²³ Ebd., 118–125.

²⁴ Mommsen: *Mitten aus dem Leben*, Der Spiegel, 2.11.1965.

²⁵ *Phoenix in der Tasche*, Der Spiegel, 29.9.1964.

Es ist aber einigermaßen unwahrscheinlich, dass Mommsen zu diesem Zeitpunkt solche Pläne verfolgte. Zu stark war er in das Röhrengeschäft vertieft. Maßgeblich auf seine Initiative war schon Ende der 50er Jahre ein Konsortium von Hoesch, Mannesmann und Phoenix-Rheinrohr geformt worden, das einen längerfristigen Liefervertrag für Pipeline-Großrohre (mit einem Durchmesser von 41 Zoll) mit der Sowjetunion abgeschlossen hatte. 160.000 Tonnen Rohre, ausreichend für 600 km Pipelines lieferte das Konsortium jährlich und ließ sich dafür zum Teil mit wertvollem Erdöl und Manganerzen bezahlen. Im Zuge der Kuba-Krise wurde das Röhrengeschäft allerdings von der NATO unter Embargo gestellt, woraufhin die Bundesregierung 1963 unter Berufung auf das Außenwirtschaftsgesetz die Ausfuhr untersagte – ein durchaus ernsthafter Konflikt in dem ansonsten eher harmonischen Verhältnis zwischen Adenauer und der Schwerindustrie. Im Gegensatz zu Großbritannien, Österreich und Japan, die die Ausfuhr von Röhren aus ihren Ländern nicht stoppten, griff die Bundesregierung in laufende privatrechtliche Verträge ein und zwang damit die eigenen Unternehmen, vertragsbrüchig zu werden.²⁶

Als die NATO das Embargo 1966 zurücknahm, kehrte Mommsen zusammen mit seinen Partnern Egon Overbeck von Mannesmann und Willy Ochel von Hoesch in das Ostgeschäft zurück.²⁷ In der Zwischenzeit war Mommsen stärker politisch aktiv geworden. Seit 1963 gehörte er dem Außenhandelsbeirat beim Bundesministerium für Wirtschaft an, wo er sich gemeinsam mit Otto Wolff von Amerongen für eine Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen für die Exportwirtschaft einsetzte. Mommsen übernahm in diesem Beratungsgremium, das seit 1963 von dem Hamburger Privatbankier Alwin Münchmeyer geleitet wurde, eine entscheidende Rolle. Die Gruppe um Mommsen verfolgte dabei das Ziel, durch die enge Kooperation mit der deutschen Außenpolitik der im Außenhandel weitgehend kartellierten Großindustrie neue Absatzmärkte in Osteuropa zu eröffnen. Konkret forderten die Unternehmer Verbesserungen bei der Exportfinanzierung und des Instruments staatlicher Bürgschaften sowie attraktivere Konditionen für Exportkreditversicherungen und (weniger offen) auch Staatskredite an die Abnehmerländer.²⁸

²⁶ Rudolph, *Wirtschaftsdiplomatie im Kalten Krieg* (wie Anm. 2), 157–99; Jan-Otmar Hesse, *Exportweltmeister: Geschichte einer deutschen Obsession*, Berlin 2023 [im Erscheinen].

²⁷ Mommsen sprach mit Kossygin, in: *Neue Ruhrzeitung*, 2.3.1965; Werner Höfer, *Was erlaubt ist, sollte getan werden. Ernst Wolf Mommsen über Erkenntnisse nach der Leipziger Messe*, in: *Die Zeit*, 12.3.1965, in: tkA, PA Mommsen (1959–1971).

²⁸ Vgl. hierzu das im Wesentlichen von Mommsen erstellte Gutachten des Außenhandelsbeirats beim Bundesminister für Wirtschaft: Memorandum des AHB zur langfristigen Wettbewerbssituation der deutschen Ausfuhrwirtschaft, Oktober 1966, in: Politisches Archiv des Auswärtigen Amtes [künftig PA AA], B52-REF.400/IIIA1 334; sowie die Ausführungen in: Hesse, *Exportweltmeister* (wie Anm. 26).

Als Mitglied im Aufsichtsrat der für die Exportfinanzierung wichtigen Hermes-Versicherung und im interministeriellen Arbeitskreis, der über die Staatsbürgschaften entschied, sowie im Ostausschuss der deutschen Wirtschaft, der in dieser Zeit die Rolle eines «Osthandelsministeriums» ausübte, saß Mommsen in den 60er Jahren im Entscheidungs- und Machtzentrum der bundesdeutschen Außenwirtschaftspolitik, von der nicht zuletzt das von ihm geführte Röhrenunternehmen profitierte. Im Röhrenwerk in Mülheim hatte er für den Großauftrag eine neue Walzstraße bauen lassen, eine «Russenstraße», wie Thyssen-Aufsichtsrat Ellscheid sich ausdrückte,²⁹ das «modernste Großrohrwerk der Welt», so hieß es in der Hauszeitschrift. Der Großauftrag, den Mommsen noch 1969 in der Sowjetunion abgeschlossen hatte und der den Neubau erforderlich machte, hatte allein ein Volumen von 40 Mio. D-Mark.³⁰

Die Röhrenproduktion von Thyssen war in den 60er Jahren so erfolgreich, dass sie zum Marktführer Mannesmann aufschloss. Trotz des Zusammenschlusses beim Export von Stahlröhren standen die Partner in vielen Bereichen in einem scharfen Wettbewerb. Im Röhrengeschäft aber, das stark auf den Export ausgerichtet worden war, existierten seit längerem Fusionspläne.³¹ Mommsen war solchen Plänen nicht abgeneigt, denn er war eindeutig Befürworter einer kartellierten, eng verflochtenen Großindustrie. Spätestens seit 1966 verhandelte er daher mit Egon Overbeck, offenbar mit Billigung und im Auftrag von Hans-Günther Sohl. Dabei kam es zu Meinungsverschiedenheiten und heftigen Verstimmungen. Mommsen war dagegen, Mannesmann einen Anteil von 75 Prozent in dem zu bildenden Gemeinschaftsunternehmen einzuräumen, während Sohl noch Jahre später der Meinung war, die Fusion wäre andernfalls gescheitert. Am Ende entstand mit den Mannesmannröhren-Werken AG ein schlagkräftiges Großunternehmen, in dem aber kein Platz mehr für Ernst Wolf Mommsen war. «Ende einer Karriere» titelte «Der Spiegel» im Frühjahr 1969.³²

Das entsprach nicht ganz der Wahrheit, denn Sohl hatte Mommsen nicht nur einen Aufsichtsratsposten in dem neuen Unternehmen angeboten, in dem aber der Mannesmann-Vorstand Egon Overbeck das Sagen haben sollte, sondern auch die Gesamtverantwortung für die Weiterverarbeitung bei Thyssen.³³ Mommsen hatte indes auf einen größeren Karrieresprung gehofft, auf einen, der ihn endgültig in die erste Führungsriege der deutschen Wirtschaftselite getragen hätte. Insofern stellte

29 Robert Ellscheid an Ernst Wolf Mommsen, 20.7.1970, in: BArchK, N 1300/143.

30 Rudolph, *Wirtschaftsdiplomatie im Kalten Krieg* (wie Anm. 2), 263f.

31 Kornelia Rennert, *Wettbewerber in einer reifen Branche: die Unternehmensstrategien von Thyssen, Hoesch und Mannesmann 1955 bis 1975*, Essen 2015.

32 *Ende einer Karriere*, in: *Der Spiegel*, 13.4.1969.

33 Hans-Günther Sohl an Ernst Wolf Mommsen [handschriftlich], 2.1.1973, in: tKA, A/31791.

die Fusion für ihn eine Enttäuschung dar. Sohls Angebot dürfte ihn kaum zufriedengestellt haben. Noch zwei Jahre später, als er mit der Übernahme des Vorstandsvorsitzes der Krupp GmbH endgültig aus dem Dienst für Thyssen ausschied, beklagte er sich in einem persönlichen Brief an Hans-Günther Sohl über den Vertrauensverlust, der ihm damals widerfahren sei. Er selbst sei dagegen immer loyal gewesen, selbst als seine Loyalität auf eine harte Probe gestellt worden sei, weil er gezwungen war, Sohls Fusionspläne vor Robert Ellscheid zu tarnen.³⁴

Die Beziehung zu dem vier Jahre älteren Sohl war kompliziert. Einerseits fühlte sich Mommsen bei der Fusion mit Mannesmann hintergangen und machte Sohl noch Jahre später Vorwürfe. Andererseits sah er sich von Sohl als Manager nicht akzeptiert und buhlte selbst dann noch um dessen Gunst, als er als Staatssekretär und Krupp-Vorstand anderenorts bereits zu höchster Anerkennung gekommen war.³⁵

Ob Sohl Mommsen nicht für einen fähigen Manager gehalten hat, wie ein Spiegel-Artikel Ende 1972 zur großen Unzufriedenheit von Mommsen nahelegte,³⁶ und ihn deshalb «aussortierte», lässt sich schwer beurteilen.³⁷ Vor allem dürften ihn Mommsens politische Ambitionen gestört haben, die in eine geradezu konträre Richtung gingen. Während Sohl wie kaum ein anderer den Typus des autoritären konservativen Ruhrindustriellen verkörperte und die Ostpolitik der Brandt-Regierung 1969 u. a. mit einer Anzeigenkampagne «Wir können nicht länger schweigen» offen torpedierte, schlug sich Mommsen schon im Verlauf der 60er Jahre immer mehr auf diese Seite und bewegte sich sehr gezielt in die Nähe der SPD. Mommsen selbst habe es doch schon lange vor dem Ende bei Thyssen in die Politik gezogen und dies Sohl seinerzeit mehrfach wissen lassen, so versuchte Sohl in einem sehr persönlichen Brief an Mommsen zum Jahreswechsel 1972/73 dessen Erinnerung aufzufrischen und zugleich die Härte seines eigenen Vorgehens abzuschwächen.³⁸

Mommsen hatte im Verlauf der 60er Jahre damit begonnen, auch außerhalb des Unternehmens und der Stahlindustrie Vorträge zu halten, an Universitäten und vor nationalen und internationalen wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Gesellschaften. Das mag seinen Ambitionen geschuldet gewesen sein, sich als Top-Manager in der Öffentlichkeit stärker in Szene zu setzen und damit auch andere Unternehmen auf sich aufmerksam zu machen. Es ist aber gleichermaßen vorstellbar,

34 Mommsen an Sohl, 31.12.1972, in: tkA, A/32892.

35 Mommsen an Sohl, 20.12.1971; Mommsen an Sohl, 14.11.1972; Mommsen an Hans-Günther Sohl, 6.12.1972, in: tkA, A/31791.

36 *Den Bogen überspannt*, Der Spiegel, 10.12.1972.

37 Dafür spricht, dass er die Leistungen von Mommsen in seinen Memoiren nicht würdigt, sondern nur seinen Ausstieg 1969 kurz erwähnt. Hans-Günther Sohl, *Notizen*, Düsseldorf 1983, 233.

38 Hans-Günther Sohl an Ernst Wolf Mommsen [handschriftlich], 2.1.1973, in: tkA, A/31791.

dass Mommsen diese Aktivitäten forcierte, weil er sich als Manager zunehmend kaltgestellt sah.

In seinen Vorträgen beschäftigte er sich nicht mehr nur mit der Stahlindustrie und dem Osthandel, seinem eigentlichen Tätigkeitsfeld, sondern immer häufiger mit der Veränderung der Wirtschaft insgesamt und den sich daraus ergebenden Folgen für die Unternehmensführung. In einem Vortrag am Kieler Institut für Weltwirtschaft machte er sich 1964 Gedanken, ob in einer zunehmend technisierten Welt und angesichts steigender Komplexität der Rahmenbedingungen «schöpferische Unternehmensführung» überhaupt noch möglich sei, die er für unerlässlich hielt.³⁹ Bei einer Konferenz der Organisation für wissenschaftliche Betriebsführung beschäftigte er sich mit der Frage, wie sich die europäischen Unternehmen den sich rasend vergrößernden Absatzmärkten am besten anpassen könnten. Sein Vorschlag lautete, dass man nicht dem amerikanischen Weg zum Großunternehmen folgen solle, sondern über die Erhaltung von kleineren, spezialisierten Unternehmenseinheiten, die durch enge Form der Kooperation verbunden seien, einen eigenen Weg im notwendigen Größenwachstum beschreiten solle. «Über Kooperation zur Großraumwirtschaft» lautete die geschichtsvergessene Überschrift im «Industriekurier».⁴⁰

Gegen Ende der 60er Jahre wandte er sich dabei immer direkter gegen die aus seiner Sicht defizitäre Struktur des deutschen Managements, die den gesellschaftlichen Wandel nicht mehr angemessen nachvollziehe und sich daher dringend modernisieren müsse: bei einer Fernsehsendung von Egon Kogon im Mai 1968 beispielsweise und bei einem Vortrag vor dem BDI-Arbeitskreis «Unternehmensführung» im Juni 1969 – als sein «Karriereaus» bei Thyssen vom «Spiegel» schon vermeldet war. Das neue Management der 70er Jahre sollte autoritäre Führungsstrukturen durch Kollegialorgane ersetzen, weil ein einzelner die vielen Informationen des raschen technischen und gesellschaftlichen Wandels gar nicht mehr allein verarbeiten könne. Die Unternehmen müssten zu einer aktiven Produktpolitik kommen und zugleich flexibel auf gesellschaftliche Impulse reagieren.⁴¹ Den konservativen Stahlmanagern an der Ruhr konnten solche Äußerungen inmitten des gesellschaftspolitischen Aufbruchs nicht gefallen.⁴²

39 Schöpferische Unternehmensführung. Vortrag Rationalisierungskuratorium, Landesgruppe Schleswig-Holstein, 14.10.1964, in: BArchK, N 1300/159.

40 Ernst Wolf Mommsen, Über Kooperation zur Großraumwirtschaft. Verzicht auf Souveränität sichert Freiheit des Unternehmers, *Industriekurier*, 19.6.1965, in: tkA, PA Mommsen (1959–1971).

41 Management-Aufgaben der 70er Jahre. Vortrag BDI Arbeitskreis V «Unternehmensführung», 18.6.1969, BArchK, N 1300/201; «Perspektiven, Personen und Probleme» mit Eugen Kogon, HR Senungsprotokoll, 27.5.1968, in: BArchK, N 1300/252.

42 Zu den Hintergründen dieser Diskussion siehe Bernhard Dietz, *Der Aufstieg der Manager. Wertewandel in den Führungsetagen der westdeutschen Wirtschaft, 1949–1989*, Berlin 2020, 203–254.

Am Ende des Jahres 1970 – Mommsen war seit sieben Monaten Staatssekretär im Bundesverteidigungsministerium – hatte er seine Sichtweise weiter radikalisiert und formulierte offensiver: «Unternehmen, deren Management so arrogant oder so unbedarft ist, mit den Methoden der Vergangenheit den Forderungen der Zukunft gerecht werden zu können, werden den bevorstehenden radikalen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft nicht überstehen.» Zu befürchten sei ein «Selbstmord der Unternehmer», so die Überschrift zu einem Vortrag Mommsens im Industriekurier. Er sprach von «primitiven Methoden eines autoritären Führungsstils» und forderte neben der Teamorganisation des Managements ständige Weiterbildung auf allen Ebenen. Vor allem aber – und dieser Aspekt war neu gegenüber den Reflexionen aus seiner aktiven Managertätigkeit – habe sich das moderne Management darauf einzustellen, dass die Gesellschaft die Unternehmen wesentlich stärker in die Verantwortung nehmen werde. Wenn die Bundesrepublik wie die USA eine «Welle des Verbrauchererwachens» erlebe – wovon Mommsen ausging – dann würden künftig immer stärker nur noch die Produkte von Unternehmen gekauft, die auch moralische Standards erfüllten. Das schließe nicht zuletzt die Umweltverschmutzung ein: «Das moderne Management ist in seiner Unternehmenspolitik der Umwelt, d. h. der Gesellschaft gegenüber verantwortlich!», so fasste Mommsen seine Überzeugung im Oktober 1970 zusammen und erntete damit den Gegenwind seiner früheren Unternehmerkollegen, darunter auch der bewunderte Thyssen-Vorstand Hans-Günther Sohl.⁴³

Ernst Wolf Mommsen war ein erfolgreicher Manager im Thyssen-Konzern, wo er entscheidend dazu beitrug, den Röhren-Bereich des anfangs von Fritz Aurel Goergen kontrollierten Zweigs auf- und auszubauen. Auch die weiteren Expansionsschritte nach dessen Weggang waren eng mit der Person Mommsens verbunden, wobei das politisierte Auslandsgeschäft quasi-diplomatische Tätigkeiten notwendig machte. Berthold Beitz agierte im Krupp-Konzern und Otto Wolff von Amerongen für sein Unternehmen in ganz ähnlicher Weise. Darüber hinaus war Mommsen für die innerbetrieblichen Beziehungen wichtig: «Wenn Sie nicht gewesen wären, dann würde das, was wir den besonderen Thyssengeist nennen und zu nennen berechtigt sind, nicht entstanden sein. Sie haben es immer verstanden, den sozialen Ausgleich zu schaffen, was angesichts der auf beiden Seiten in Betracht kommenden Persönlichkeiten [das dürfte sich auf Sohl und Goergen bezogen haben, J.H.] wirklich ein

⁴³ Ernst Wolf Mommsen, *Selbstmord der Unternehmer wenn nicht das Management umdenken lernt*, in: Handelsblatt, 23.10.1970; ders., *Die Gesellschaft fordert Rechenschaft*, in: Handelsblatt, 2.11.1970, in: tkA, PA Mommsen (1959–1971); siehe zu den Reaktionen auch die Darstellung bei: Köpf, *Die Mommsens* (wie Anm. 6), 362.

Meisterstück großer Diplomatie gewesen ist», schrieb ihm Thyssen-Aufsichtsrat Robert Ellscheid im Februar 1970.⁴⁴

Mit dem Machtzuwachs von Hans-Günther Sohl und der Integration von Phoenix in die ATH wurde seine Position im Unternehmen schwächer und Mommsen trat immer stärker in der Öffentlichkeit in Erscheinung. Im Verlauf der für ihn ungünstig verlaufenden Verhandlungen mit Mannesmann scheint sich Mommsen von seiner Managementtätigkeit zunehmend entfremdet zu haben. Sein «Seitenwechsel» von der Wirtschaft in die Politik, den er im Oktober 1969 mit Helmut Schmidt vereinbarte, bot ihm einen Ausweg aus einer enttäuschenden beruflichen Lage. Das war der wichtigste Antrieb, hieran lassen seine persönlichen Briefe an Sohl keinen Zweifel. Auch in einem Geburtstagsgruß an Helmut Schmidt schrieb er von einer «Verbitterung aus manchem unerfreulichen Erleben der letzten Jahre», die zusammen mit dem guten Eindruck von Schmidt und seinen neuen Kollegen den Ausschlag für den Wechsel in die Politik gegeben habe.⁴⁵

Staatssekretär im Bundesverteidigungsministerium

Nach der Bundestagswahl und der Verabredung einer Koalition zwischen SPD und FDP Ende September 1969 zog Helmut Schmidt als Bundesverteidigungsminister in die neue Bundesregierung unter Willy Brandt ein. Schmidt hatte sich schon seit Längerem mit Fragen der europäischen Sicherheitspolitik beschäftigt und galt als profiliertes Verteidigungspolitiker.⁴⁶ Schon kurz nach der Bundestagswahl befasste er sich mit der Neuorganisation des Bundesministeriums der Verteidigung, das zu den jüngeren Ministerien gehörte. Gerade das Beschaffungswesen befand sich nach mehreren Skandalen und den zahlreichen Unfällen mit «Starfightern» in größter Unordnung.⁴⁷ Die Überlegung, einen prominenten Manager in die Re-Organisation des Ministeriums und des Beschaffungswesens einzubeziehen, war daher durchaus naheliegend.

⁴⁴ Robert Ellscheid an Ernst Wolf Mommsen, 28.2.1970, in: BArchK, N 1300/143.

⁴⁵ Mommsen an Schmidt, 23.12.1970, in: AdSD, 1/HSAA 005490.

⁴⁶ Siehe hierzu knapp: Helga Haftendorn, *Sicherheit und Stabilität: Außenbeziehungen der Bundesrepublik zwischen Ölkrise und NATO-Doppelbeschluß*, München 1986, 17.

⁴⁷ Michael Geyer, *Deutsche Rüstungspolitik: 1860–1980*, Frankfurt a.M. 1984, sowie: Dieter H. Kollmer, *Rüstungsinterventionismus. Rüstungsgüterbeschaffung der Bundesrepublik Deutschland nach 1945*, in: Torsten Diedrich/Dieter H. Kollmer (Hrsg.), *Militärisch-industrieller Komplex? Rüstung in Europa und Nordamerika nach dem Zweiten Weltkrieg*, Freiburg i.Br. 2015, 131–155.

Warum die Wahl auf Ernst Wolf Mommsen fiel und ob Helmut Schmidt auch andere Personen erwogen hatte, lässt sich nicht vollständig aufklären. Jedenfalls kannten sich die beiden Männer nur flüchtig, als Anfang Oktober 1969 das Gespräch geführt wurde, das schließlich zur Berufung Mommsens führte. Mommsen hatte Schmidt wohl 1965 kennengelernt, als er ihn zu einem Vortrag vor der Steuben-Schurz-Gesellschaft einlud, dessen Präsident er war.⁴⁸ Im Juli 1969 bot er ihm an, von seinen Wirtschaftsgesprächen mit hochrangigen Vertretern der Sowjetunion zu berichten, weil er gehört habe, dass Schmidt selbst eine Reise dorthin plane. Eine Kopie seines Schreibens habe er seinem «alten Freund Alex Möller» zukommen lassen, so Mommsen.⁴⁹ Mit solchen Avancen hatte Mommsen seinen Wechsel in die Politik selbst vorbereitet. Genau dieser Alex Möller, der selbst als Finanzminister in das erste Kabinett Brandt eintrat, übernahm nämlich im Vorfeld der Regierungsbildung die Vermittlung und lud Mommsen telefonisch zu einer Besprechung mit Schmidt nach Bonn ein. Dort fand das entscheidende Gespräch zwischen Mommsen, Schmidt, Willy Berkhan und Hans Birckholtz statt, zwei Vertrauten von Schmidt aus Hamburg, die als weitere Staatssekretäre das Leitungskollegium des neuen Verteidigungsministeriums komplettierten. Helmut Schmidt bezeichnete in seinen Memoiren das Viererteam als «Kleeblatt» und Mommsen lobte die Zusammenarbeit später bei jeder Gelegenheit.⁵⁰

Schon vor der Wahl Willy Brandts zum Bundeskanzler hatten sich Schmidt und Mommsen über die Zusammenarbeit im Grundsatz geeinigt. Die ersten Pressemeldungen machten einige Tage nach der Regierungsbildung die Runde. Antreten konnte Mommsen das Amt allerdings erst im April 1970. Zunächst gab es diverse formale Fragen zu klären. Während Schmidt offenbar davon ausgegangen war, dass Mommsen aus dem Thyssen-Konzern ausscheiden würde, verzichtete dieser lieber auf das Gehalt als Staatssekretär und handelte mit Thyssen eine Beurlaubung unter Weiterbezahlung seiner durchaus ansehnlichen Bezüge aus. Zudem müsse er die Fusion der Thyssen Röhrenwerke mit Mannesmann noch abschließen, so ließ er Schmidt im Januar 1970 wissen, wozu eine Genehmigung der Brüsseler Kartellaufsicht und ein Beschluss der Generalversammlung der Thyssen Röhrenwerke abzuwarten sei. In dieser Zeit könnte er als Berater des Bundesverteidigungsministeriums angestellt werden, bis sein Vertrag im Mai beginne, so stellte sich der designierte Staatssekretär seinen Wechsel vor. Mommsen sei bereit «dem Staat zu

48 Schmidt an Mommsen, 9.11.1965, in: AdsD, 1/HSAA 005175.

49 Mommsen verwies insbesondere auf seine Gespräche mit Herrn Gwischiany, Präsident des Staatskomitees beim Ministerrat der UdSSR, und Außenhandelsminister Nikolai Patolishev. Mommsen an Schmidt, Reise in die Sowjetunion, 30.7.1969, in: AdsD, 1/HSAA 005397.

50 Schmidt, *Weggefährten* (wie Anm. 3), 465; Mommsen an Schmidt, 23.12.1970, in: AdsD, 1/HSAA 005490.

dienen, ohne in die Dienste des Staates einzutreten», schrieb Werner Höfer in der «Zeit».⁵¹ Seine Vorstands- und Aufsichtsratsmandate, die im Zusammenhang mit der Rüstungsindustrie standen, würde er niederlegen. Immerhin zwölf weitere Mandate und Mitgliedschaften wollte er aber behalten, «um damit ein gewisses wirtschaftliches Fundament für die Zukunft zu erhalten.»⁵² Von vornherein – das war allen Beteiligten klar – ging es um einen «Seitenwechsel» auf Zeit.

Helmut Schmidt hatte noch vor der Regierungsbildung erste Überlegungen über die Neuorganisation des Bundesministeriums der Verteidigung angestellt und für Mommsen den Zuständigkeitsbereich «Angelegenheiten der Ausrüstung, Technik und Beschaffung» entworfen. Unter «Nutzbarmachung der in Industrie und Wirtschaft gewonnenen systematischen und methodischen Erkenntnisse für den Bereich der Bundeswehr»⁵³ sollte Mommsen nach der Vorstellung Schmidts das gesamte Beschaffungswesen neu organisieren. Das schloss weniger an die Erfahrungen Mommsens in der Absatzorganisation eines deutschen Großunternehmens an als an dessen Überlegungen zum «modernem Management», die er in Vorträgen zum Teil recht freihändig entwickelt, aber bei Thyssen nie hatte umsetzen können.

Zu den frühesten Aktivitäten des Staatssekretärs Mommsen gehörte dabei der Aufbau eines Rüstungswirtschaftlichen Arbeitskreises, der zwar noch von Schmidts Vorgänger Gerhard Schröder eingerichtet worden war, sich aber seit 1968 nur wenige Male getroffen hatte. Gleichsam nach altbewährtem Muster wurden führende Rüstungsmanager zu einer «Tafelrunde der Rüstungswirtschaft» – wie die Presse süffisant schrieb – versammelt, die keineswegs nur einzelne Anschaffungen der Bundeswehr diskutieren, sondern das Ministerium bei der geplanten Organisationsreform beraten sollten. Die Geschäftsführung des Arbeitskreises lag beim BDI, der den Flick-Generalbevollmächtigten, CSU-Multifunktionär und Bundestagsabgeordneten Wolfgang Pohle hierfür einsetzte.⁵⁴

51 Werner Höfer, *Der Manager des Ministers. Mommsen: privatissime et gratis. Der Röhrenmann und sein Rüstungsmodell*, in: Die Zeit, 29.11.1969, in: tkA, PA Mommsen (1959–1971).

52 Mommsen an Schmidt, 12.1.1970, in: AdsD, 1/HSAA 005490.

53 Abt. Org an Staatssekretär, Betr. Abgrenzung der Aufgaben im Leitungsbereich, 21.11.1969, in: AdsD, 1/HSAA 005311.

54 Siber an Vogelsang, Rüstungswirtschaftlicher Arbeitskreis, 27.5.1970, in: Historisches Archiv Krupp Essen [künftig HA Krupp], WA 160/166. Siehe auch die Protokolle: Ergebnisvermerk über die 2. Sitzung des Arbeitsausschusses Rüstungswirtschaft, 6.7.1970; Ergebnisvermerk über die 3. Sitzung des Arbeitsausschusses Rüstungswirtschaft, 28.10.1970, in: tkA, A/29741. Bei der 3. Sitzung siehe auch die Beschreibung über Aufgaben und Organisation des Arbeitskreises. An dieser Sitzung hatten u. a. teilgenommen: Ahrend (Zeiss), Bölkow (MBB), Caesar (Rheinmetall), Claudius Dornier, Knieper (Fokker), Löwe (AEG), Rennert (Dynamit Nobel), Schniedermann (Siemens), Schott (MAN), Schwiigelshohn (Liebherr), Siber (Krupp), Wolf (Krauss-Maffei), Zahn (Daimler-Benz). Im Oktober

Die Neuordnung des Beschaffungswesens, Mommsens wichtigstes Projekt, war behördenintern gleichzeitig begonnen worden. Ministerialdirigent Siegfried Mann berichtete erstmals im Juli 1970 hierüber vor dem Rüstungswirtschaftlichen Arbeitskreis. Die Personalie ist interessant, denn Mann folgte Mommsen 1972 als Staatssekretär für Beschaffung nach und wechselte 1977 zum BDI, wo er bis 1989 als Hauptgeschäftsführer tätig war – ein weiterer «Seitenwechsel» in dieser Geschichte.⁵⁵ 1970 war er in die von Mommsen und Schmidt initiierte Neuorganisation des Beschaffungswesens involviert, die «anhand des funktionellen Lebenslaufs eines Geräts» vollständig neu aufgesetzt werden müsse. Hierzu sei eine interne «Organisationskommission» gebildet worden, die auf «Verbesserungsvorschläge» und «konstruktive Stellungnahmen» aus dem Rüstungswirtschaftlichen Arbeitskreis hoffe.⁵⁶

Als Ergebnis dieser Tätigkeiten erließ das Verteidigungsministerium im Februar 1971 einen «Rahmenerlaß zur Neuordnung des Rüstungsbereichs», der vier wesentliche Elemente enthielt: Die Abteilungen Verteidigungswirtschaft und Wehrtechnik wurden zu einer einzigen Rüstungsabteilung im Ministerium zusammengefasst. Diese Abteilung sollte fortan nur noch für Planung, Lenkung und Kontrolle von Rüstungsprojekten zuständig sein, während die Durchführung vollständig beim Koblenzer Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung (BWB) liegen würde. Für die Koordinierung wurden für jedes Waffensystem «Systembeauftragte» ernannt, die von der Konzeption bis über die Anschaffung und Pflege für die gesamte Beschaffung zuständig sein würden und zwar in einem Team mit einem Vertreter der «Bedarfsträger» (wie die entsprechenden Heeresteile in der Bundeswehrsprache hier genannt wurden), den «Projektreferenten» des Ministeriums und den «Projektbeauftragten» des BWB. Über allem sollten Verfahrensregelungen zur Lenkung und Kontrolle stehen, die klare Verantwortlichkeiten und auch einen klaren Zeitplan für die Beschaffungsvorgänge festlegten.⁵⁷

Mommsen plante – so berichtete der «Spiegel» – Anfang 1971 die erhebliche personelle Aufstockung des BWB von 12.000 auf 20.000 Beschäftigte, damit es für den gesamten Beschaffungsvorgang von der ersten Konzeption bis zur Instandsetzung der schließlich angeschafften Waffensysteme die Durchführung organisieren

1970 kam heraus, dass Pohle sich von den Mitgliedern offenbar per Unterschrift hatte bestätigen lassen, dass im Arbeitskreis keine Themen behandelt werden sollten, die nicht mit dem BDI abgesprochen seien. Mommsen an Pohle u. Wagner (BDI), 22.10.1970, in: AdSD, 1/HSAA 005490.

55 Bähr, *Industrie, Politik, Gesellschaft* (wie Anm. 19), 309. Joachim Zahn, der später die Leitung des Rüstungswirtschaftlichen Arbeitskreises übernahm, hatte dem BDI Mann empfohlen.

56 Ergebnisvermerk über die 2. Sitzung des Arbeitsausschusses Rüstungswirtschaft, 6.7.1970, in: tkA, A/29741.

57 Rahmenerlass zur Neuordnung des Rüstungswesens, Pressemitteilung, 7.2.1971, in: tkA, A/29741.

könne. Wenn alles gut geht, so Mommsen, würde er im Ministerium künftig nur noch die Rolle eines Aufsichtsrats haben. Rüstungswirtschaft und Militärs sollten von Anfang an einbezogen werden. Das BWB sollte für die Beamten des Rüstungsbereichs des Verteidigungsministeriums eine obligatorische Zwischenstation in ihrem Laufbahnaufstieg werden.⁵⁸

Die Details der Neuordnung wurden im Verlauf des Jahres 1971 ausgearbeitet. Tatsächlich flossen dabei die Management-Ideen Mommsens maßgeblich mit ein. Auf der Wehrpolitischen Tagung am Jahresende stellte er die Grundlagen der von seinem Team entworfenen «Matrix-Organisation» vor, die notwendig sei, weil die herkömmliche Linienorganisation mit eindeutiger Weisungsbefugnis der Komplexität des modernen Beschaffungswesens nicht mehr angemessen sei. Die «Projektbeauftragten» würden für ihre Beschaffungsprojekte mit einer Weisungsbefugnis an die Fachreferenten ausgestattet werden und daneben noch Beauftragte für «Feuer und Bewegung» und «Führung und Aufklärung» treten. Der Verweis auf die Vorteile des Informationsmanagements in Form «kybernetischer Regelkreise», der fast in jedem Management-Vortrag von Mommsen fiel, fehlte auch hier nicht. «Der wohl bedeutendste Aspekt der Neuordnung ist das hoch aktuelle Managementmodell», so Mommsen.⁵⁹

Die Bundeswehr sei letztlich nichts anderes als ein großes Unternehmen, das größte Dienstleistungsunternehmen der Bundesrepublik mit 650.000 Beschäftigten, das die Dienstleistung Sicherheit herstelle. Allerdings fehle im Gegensatz zu einem Unternehmen der Ertrag als wichtiger Indikator des Managements für die Erfolgskontrolle, so führte Mommsen im Juni 1970 auf einer Wehrpolitischen Tagung der Bundeswehr in Bremen aus.⁶⁰ Später vertrat er die Meinung, dass sich Wirtschaft und Bundeswehr in den großen gesellschaftlichen Umbrüchen der 70er Jahre immer weiter angenähert hätten. Schließlich könnten auch die Unternehmen die Gewinnmaximierung nicht mehr zum alleinigen Ziel erheben, sondern müssten ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden und außerdem zu längerfristigen Planungsprozessen übergehen. Bundeswehr und Großunternehmen hätten also recht ähnliche Management-Probleme zu bewältigen, denen er in seinem Bereich mit einem neuen Führungsstil Rechnung getragen hätte, so behauptete Mommsen am Ende des Jahres 1971. Dabei setzte er einerseits auf «moderne Methoden». So habe die Bundeswehr in der Nähe von

58 *Rüstung: Ab an die Mosel*, Der Spiegel, 7.2.1971.

59 Auswirkungen der Neuordnung des Rüstungsbereichs des BMVg, Wehrpolitische Veranstaltung Oldenburg, 8.12.1971, in: BArchK, N 1300/188; siehe auch Ernst Wolf Mommsen: Rede auf der Tagung des Rüstungsbereichs BWB, Koblenz, 14.5.1971, in: AdsD, 1/HSAA 008090.

60 Bundeswehr – Partner der Wirtschaft, in: Die Welt, 24.5.1970, in: tkA, PA Mommsen (1959–1971); Mitteilung an die Presse, 20.6.1970, in: BArchK, N 1300/244.

München die «größte Operations Reseach-Gruppe Westeuropas» aufgebaut. Andererseits sollte das neue Management-System der Bundeswehr sicherstellen, dass «schöpferische Leitung» möglich sei, die Raum für «Motivation und Kreativität» lasse.⁶¹

Mommsen hatte im Bundesministerium der Verteidigung letztlich die Management-Grundsätze realisiert, die er bereits seit den 60er Jahren auch in der Industrie für nötig gehalten hatte. Die Zentralbegriffe aus der Kybernetik und seine Vorstellung von einer «schöpferischen Unternehmensführung» finden sich, genauso wie die mit Festtagsreden-Charakter eingestreuten Zitate von amerikanischen Management-Philosophen, in schöner Kontinuität. In seiner Umsetzung für die Bundeswehr war das detailliert und perfektioniert worden; Mommsen behauptete, er habe mit seinem Team eine «eigene Betriebswirtschaftslehre für die Bundeswehr voll erarbeitet» und diese in Wirtschaftsunternehmen getestet.⁶² Weil diese Management-Grundsätze im Wesentlichen seiner Tätigkeit bei Thyssen entsprangen, ist der Wechsel in die Politik an dieser Stelle durchaus als erfolgreich zu beurteilen: Der Rüstungsbereich im Ministerium wurde unter Mommsen neu geordnet, das Koblenzer Bundesamt neu aufgestellt und die Neuordnung der nachgeordneten Behörden stand bevor.⁶³ Helmut Schmidt sparte nicht mit Lob für seinen Rüstungsmanager: «Willi B[erkhan], Hans B[irckholtz] und ich sind uns einig, daß Du für das Funktionieren der Sicherheitspolitik unseres Landes gegenwärtig nicht zu ersetzen wärst.»⁶⁴

Neben der Tätigkeit als Organisator kam seine Industrieerfahrung dem Verteidigungsminister auch an anderer Stelle zugute: In einer Bietungsschlacht zwischen einem Konsortium um den Schweizerischen Rüstungskonzern Bührle und einem von Flick geführten deutschen Konsortium war es Mommsen zu verdanken, dass der Preis für einen Flugabwehrpanzer deutlich um 1,4 Mio. D-Mark pro Stück habe reduziert werden können. Mommsen habe dem Steuerzahler insgesamt 400 Mio. D-Mark gespart, so sah es noch Helmut Schmidt in seinen Memoiren.⁶⁵ Für Mommsen hatte seine Tätigkeit im Verteidigungsministerium eine «in gemeinsamer Aufgabe gewachsene Freundschaft» zu Helmut Schmidt hervorgebracht, die im Juni 1970 als Duzfreundschaft besiegelt worden war und sogar einen ernsthaften

61 Führungsgrundsätze in Wirtschaft, Verwaltung und Bundeswehr – Gemeinsamkeiten und Unterschiede, Dezember 1971, 8f., in: BArchK, N 1300/201.

62 Führungsgrundsätze in Wirtschaft, in: BArchK, N 1300/201.

63 Mommsen an Minister Schmidt, 1.12.1971, in: AdSD, 1/HSAA 005661.

64 Helmut Schmidt an Ernst Wolf Mommsen, 6.1.1972, in: BArchK, N 1300/143.

65 *Panzerschlacht Flick gegen Bührle. Wie E.W. Mommsen dafür sorgte, daß der Fla-Panzer um 1,4 Millionen Mark billiger wurde*, in: Die Zeit, 2.6.1971, in: tkA, PA Mommsen (1959–1971), Schmidt, *Weggefährten* (wie Anm. 3), 471.

Konflikt bei der Besetzung des Postens des Präsidenten des BWB im November 1970 aushielt.⁶⁶

Allerdings ist bislang nicht untersucht worden, ob die von Mommsen aufgebauten Strukturen auch dauerhaft trugen und Vorteile brachten. Er selbst wurde hieran jedenfalls nicht gemessen, denn er wechselte im Juli 1972 zusammen mit Helmut Schmidt in das Bundesministerium für Wirtschaft und Finanzen (BMWF), wo er ebenfalls als Staatssekretär eingesetzt wurde, u. a. mit der Zuständigkeit für die gerade in dieser Phase der deutschen Wirtschaftsgeschichte recht komplizierte internationale Währungspolitik.⁶⁷ Diese Tätigkeit endete nach nur wenigen Monaten, weil Mommsen als Vorstandsvorsitzender von Krupp zurück in die Industrie wechselte. In der Öffentlichkeit war die Personalie Mommsen im Wirtschafts- und Finanzministerium viel kritischer diskutiert worden als seine Tätigkeit im Verteidigungsministerium.⁶⁸

Der Wechsel zur Friedrich Krupp GmbH 1973

Schon im August 1972, Mommsen war damals erst einen Monat zuvor als Staatssekretär in das BMWF gewechselt, gab es Gerüchte, dass es ihn zurück in die Industrie ziehe. Er versuchte dies gegenüber der Presse sofort zu präzisieren, was das Handelsblatt zu einem Artikel mit der flapsigen Überschrift «Mommsen über Mommsen: Ein temporärer Staatssekretär zieht Bilanz» veranlasste. Dort stellte sich Mommsen als Diener am Staat dar und als loyaler Unterstützer von Helmut Schmidt, auch in der neuen Funktion im Wirtschaftsressort, für das er sich nach der Absage von Hans Friderichs bereit erklärt habe. Er verwies auf seine besonderen Kenntnisse in der Außenwirtschaftspolitik aus seiner Zeit bei seinem «alten Konzern» und in den für den Osthandel zuständigen Gremien. Nur in der sich zuspitzenden Krise des Bretton-Woods-Systems sei er als «weißhaariger Währungs-Laie» nicht die richtige Besetzung, so schrieb die «Zeit».⁶⁹ Mommsen selbst machte zu diesem Zeitpunkt

⁶⁶ Mommsen an Schmidt, 23.12.1970, in: AdsD, 1/HSAA 005490. Im Nachlass Schmidt ist das der erste Brief mit der persönlichen Anrede: Mommsen an Schmidt, 4.7.1970, in: AdsD, 1/HSAA 005490. Im Konflikt um die Berufung von Günter Rabaus hatte sich Mommsen übergangen gefühlt und Berkhan am Telefon angeschrien, wie aus einem Schreiben von Schmidt hervorgeht: Schmidt an Mommsen, 27.11.1970, in: AdsD, 1/HSAA 005490.

⁶⁷ *Geschätzter Außenseiter*, Der Spiegel, 16.7.1972.

⁶⁸ In Bonn geht ein Experiment zu Ende, 8.12.1972, in: tkA, PA Mommsen (1971-).

⁶⁹ *Mommsen über Mommsen: Ein «temporärer» Staatssekretär zieht Bilanz*, in: Handelsblatt, 31.8.1972; *Bleibt für einen Dollar: Helmut Schmidts «Mann der Wirtschaft» fühlt sich längst noch nicht amtsmüde*, in: Die Zeit, 15.9.1972, in: tkA, PA Mommsen (1971-).

aber sehr deutlich, dass er über die vorgezogene Bundestagswahl hinaus wohl nicht in der Politik bleiben würde und insofern war die Mediendiskussion im August/September 1972 wiederum eine durchaus intelligent eingefädelte Bewerbungskampagne für seine Rückkehr in die Industrie.

Dem entsprachen auch seine Aktivitäten als fleißiger Briefeschreiber. Im Juli 1972 erhielt ATH-Vorstand Hans-Günther Sohl, der seit Anfang 1972 auch Präsident des BDI war, gleich mehrere Briefe mit regelrecht unterwürfigem Inhalt. Er habe jetzt die Abteilung «Geld und Kredit» im Wirtschafts- und Finanzministerium übernommen und sei dort auch für die Außenwirtschaft zuständig. Er berichtete von der Konferenz des IMF in London und wie er mit Helmut Schmidt gegen den Übergang zum Floaten gestritten hätte, wie er im Gespräch mit dem französischen Präsidenten Valéry Giscard d'Estaing die Währungsparität der D-Mark verteidigt hätte: «Klare Ablehnung von Giscard d'Estaing, Herrn Klasen und mir zu dem Gedanken des europäischen Floatens.»⁷⁰ Ob er damit rechnete, Sohl mit solchen Briefen beeindrucken zu können? Jedenfalls ging es offenbar auf Mommsens Vermittlung zurück, dass Schmidt und Sohl sich in Bonn trafen und ihre Positionen in der Frage der Währungspolitik abstimmten.⁷¹ Im September 1972 wandte sich Mommsen nochmals an Thyssen mit der Anfrage, ob sich das Unternehmen nicht stärker im Osthandel engagieren möchte, für den er ja jetzt zuständig sei.⁷²

Wenn es sich hierbei um ein Werben Mommsens handelte, so fiel es bei Thyssen nicht auf fruchtbaren Boden. In der Zentrale des Konzerns, bei dem Mommsen ja immer noch angestellt war, hatte er keine gute Reputation. Mit deutlicher Ironie übersandte Aufsichtsrat Kurt Birrenbach Sohl einen Zeitungsartikel mit der Bemerkung, dass Mommsen von einer amerikanischen Zeitung als bundesdeutscher Top-Manager ausgezeichnet worden sei: «Immerhin ein vierter Platz in der Manager-Olympiade ist für die Bundesrepublik eine beachtliche Sache!»⁷³ Im Prespiegel hatte jemand den Hinweis eingefügt, dass «ein früherer PR-Mann von Phoenix-Rheinrohr» hierbei am Werk gewesen sei.⁷⁴ An eine Rückkehr zu Thyssen war Ende 1972 wohl nicht zu denken. Der damals 62-Jährige wäre wohl direkt in den Ruhestand geschickt worden.

70 Mommsen an Sohl, zwei Briefe, 14.7.1972; Mommsen an Sohl, 27.7.1972, in: tkA, A/31791.

71 Der Vorschlag zu einem Gespräch findet sich schon in einem Brief: Mommsen an Sohl, 27.7.1972, in: tkA, A/31791. Nach einem durchaus kritischen Zeitungsartikel von 1973 hatte dies auch stattgefunden: *Währungskrise: Immer dabei*, in: Wirtschaftswoche, 16.2.1973, in: tkA, PA Mommsen (1971-).

72 Helmut Geschwend (Thyssen Stahlunion – Export) an Mommsen, BMWF, 20.9.1972, in: tkA, A/31791.

73 Birrenbach an Sohl, 8.9.1972, in: tkA, A/31791.

74 *Bleibt für einen Dollar*, in: Die Zeit, 15.9.1972, in: tkA, PA Mommsen (1971-).

Durch die Führungskrise im Krupp-Konzern ergab sich im Dezember 1972 aber kurzfristig eine andere Option. Der Vorsitzende der Friedrich Krupp GmbH, Jürgen Krackow, hatte wegen eines Konflikts über die Besetzung des Vorstands der Bochumer Krupp-Hüttenwerke nach wenigen Monaten sein Amt niedergelegt. Der Aufsichtsratsvorsitzende von Krupp, Berthold Beitz, musste daher kurzfristig nach einem Nachfolger suchen und war vermutlich durch Ludwig Poullain, Vorstand der West LB und Aufsichtsratsmitglied bei Krupp, auf Ernst Wolf Mommsen aufmerksam gemacht worden. Mommsen wechselte daraufhin ein zweites Mal die Seiten und nutzte damit zum zweiten Mal die Gunst der Stunde, denn es war sehr offensichtlich, dass er in der Bundesregierung nach der Bundestagswahl und der Neuordnung des Bundesfinanzministeriums nicht langfristig weiterbeschäftigt worden wäre.⁷⁵ Wiederum galt er aber als eine Art Notlösung. War er bei seinem Amtsantritt in der Öffentlichkeit als «Leihmanager» und als «temporärer Staatsekretär» eingeführt worden, so war jetzt von der «Zwischenlösung Mommsen» die Rede, dessen Aufgabe es sei, vor allem einen jüngeren Nachfolger aufzubauen, der den Krupp-Konzern zukunftsfähig machen würde.⁷⁶

Auch ein längerer Spiegel-Artikel stellte Mommsen als eine Notlösung vor und betonte, dass er nicht bei allen in der Ruhrindustrie angesehen sei. Zudem wurde Hans-Günther Sohl mit dem vermeintlichen Ausspruch zitiert, Mommsen habe in seinem Leben selten einen Gedanken zu Ende gedacht, was Mommsen zu einem Leserbrief veranlasste, in dem er mitteilte, dass Sohl dies nach seiner Kenntnis nicht gesagt habe.⁷⁷ Es folgte der oben bereits zitierte Briefwechsel zwischen den beiden zum Jahreswechsel 1972/73, anlässlich des endgültigen Ausstiegs Mommsens bei Thyssen. An die Stelle des Anstellungsvertrags und der Beurlaubung trat Anfang 1973 eine Pensionsvereinbarung mit Thyssen und eine Treueerklärung Mommsens, in der er sich verpflichtete, nichts zu unternehmen, was Thyssen schaden könnte, wobei Sohl «der Ordnung halber» erklärte, die Tätigkeit für Krupp sei von diesem Passus selbstverständlich ausgenommen.⁷⁸

Mommsens Tätigkeit als Vorstandsvorsitzender der Friedrich Krupp GmbH, die zwei Jahre dauerte, ist eine eigene wissenschaftliche Untersuchung wert. Das Unternehmen, in das er jetzt gewechselt war, befand sich seit dem Ende der 60er Jahre in einer Krise. Günter Vogelsang hatte im Auftrag der Hausbanken den Konzern zwar zunächst saniert, bevor er wie sein Nachfolger im Konflikt mit dem übermächtigen Aufsichtsratsvorsitzenden Berthold Beitz sein Amt im Sommer 1972 niedergelegt

75 In Bonn geht ein Experiment zu Ende, 8.12.1972, in: tkA, PA Mommsen (1971-).

76 *Zwischenlösung Mommsen. Personalprobleme bei Krupp noch nicht gelöst*, in: Hamburger Abendblatt, 9.12.1972, in: BArchK, N 1300/238.

77 *Den Bogen überspannt*, in: Der Spiegel, 10.12.1972; *Ohne Rücksicht*, in: Der Spiegel, 31.12.1972.

78 Hans Günter Sohl an Ernst Wolf Mommsen, 15.1.1973, in: tkA, A/31791.

hatte. Die Strukturprobleme von Krupp waren aber keineswegs gelöst. Die Krise der Weltwirtschaft mit der Doppelkrise von Währungs- und Ölpreiskrise im Jahr 1973 verschärften die Lage des Konzerns noch, und in Mommsens zweitem Amtsjahr stürzte die gesamte europäische Industrie in eine Stahlkrise, die auch den Kruppkonzern bedrohte.

Die Rahmenbedingungen für Mommsens Wechsel zu Krupp hätten kaum ungünstiger sein können. Aber mit der starken Fokussierung auf den «Osthandel», die er aus den 60er Jahren mitbrachte, hat er die Lage möglicherweise verschärft. Das Ostgeschäft von Krupp war durch Berthold Beitz' eigene Kontakte in die Sowjetunion und nach Polen bereits groß.⁷⁹ Mit dem Wechsel Ernst Wolf Mommsens wurde diese Strategie noch verstärkt. Gelegenheit bot dabei die Einbindung Mommsens als Staatssekretär im BMWF in ein Großprojekt, das ein Konsortium unter der Führung des südwestdeutschen Stahlindustriellen Willy Korf Ende 1972 begonnen hatte. Das Konsortium wollte auf der Grundlage eines Korf-Patents zur Verhüttung von Eisenerz auf der Basis von Erdgas ein riesiges Stahlwerk im russischen Kursk bauen, 500 km südwestlich von Moskau, an der Grenze zur Ukraine. Unter Mommsen übernahm Krupp seit Anfang 1973 in diesem Projekt die Konsortialführerschaft.⁸⁰ Allerdings kam das Projekt nicht voran, weil sich das Konsortium mit der sowjetischen Führung bei der Finanzierung nicht einigen konnte. Staatliche Kredite durch die Bundesregierung waren ausgerechnet gegen Finanzminister Schmidt nicht durchsetzbar, und die Sowjetunion war nicht bereit, höhere Zinsen oder höhere Preise, mit denen sich die deutschen Unternehmen üblicherweise ihre Lieferkredite entlohnen ließen, zu bezahlen. Am Ende war es die Politik und Willy Brandt auch ganz persönlich, die erreichte, dass sich Breschnew in einem Gespräch mit Egon Bahr auf eine Barzahlung des ersten Bauabschnitts einließ.⁸¹

Krupp war an vielen derartigen Großprojekten beteiligt. Häufig ging es dabei um den Aufbau von industriellen Großanlagen, Faserfabriken, Walzstraßen oder Traktorenfabriken. Der Anlagenbau stieg unter Mommsen an und machte 1974 36 Prozent des Gesamtumsatzes bzw. 60 Prozent des Exportumsatzes aus.⁸² Auch wenn nicht alle Anlagen im Ostblock gebaut wurden, ging es dabei häufig doch um prekäre Auftragnehmer, so dass das Unternehmen deutlichen Risiken ausge-

⁷⁹ Rudolph, *Wirtschaftsdiplomatie im Kalten Krieg* (wie Anm. 2), 248ff.

⁸⁰ Aktenvermerk von Mommsen (Krupp) für AA, Hüttenkombinat Kursk, 24.10.1973, in: PA AA, B 1-ZA /178593.

⁸¹ Aufzeichnung des Ministerialdirektors Bahr, in: Akten zur Auswärtigen Politik der Bundesrepublik Deutschland 1974, München 1974, 363; vgl. auch die Darstellung bei: Otto Wolff von Amerongen, *Der Weg nach Osten: vierzig Jahre Brückenbau für die deutsche Wirtschaft*, München 1992, 133–136.

⁸² Presseabteilung für Vorstand, Interview (mit Herrn Radzio) über Exportfinanzierung, 5.10.1974, in: HA Krupp, WA 160/180.

setzt war. Das traf auch auf das Geschäft mit dem Iran zu, das von Beitz eingefädelt worden war und von dem sich ausgerechnet Mommsens Freund Helmut Schmidt im Verlauf der 70er Jahre immer mehr distanzierte, als die diktatorische Herrschaft des Schahs Mohammad Reza Palhavi international zunehmend kritisiert wurde.⁸³

Mommsen schied bei Krupp schon nach zwei Jahren nach einem Machtkampf mit Berthold Beitz wieder aus, und es wiederholte sich die in die Öffentlichkeit getragene Schuldzuweisung und Imagekorrektur, die ihn schon sein ganzes Berufsleben begleiteten. Sein mit «Krupp, Beitz und ich» überschriebener langer Artikel in der «Welt» war unversöhnlich. Wieder behauptete er, dass er sich nur auf Bitten der Aufsichtsräte Jürgen Ponto, Poullain, Zahn und Ochel «für die ungewöhnlich schwierige Aufgabe bei Krupp aus meiner damaligen Tätigkeit in Bonn freizumachen» entschlossen habe. Er habe dann ein Unternehmen in einer schweren Führungs- und Wirtschaftskrise vorgefunden. Das Unternehmen habe Verluste gemacht, die Eigenkapitalbasis sei schmal gewesen, die Außenbeziehungen des Unternehmens unterentwickelt (im Gegensatz zu den gut entwickelten Kontakten von Beitz). Schließlich habe das Unternehmen viel zu viele Steuern bezahlt. Er habe das Management saniert, Krupp als Anlagenbauer neu aufgestellt, das Ostgeschäft ausgebaut und so den Umsatz um 39 Prozent gesteigert.⁸⁴

Grenzgänger und Seitenwechsler: Zur Generalisierbarkeit der Biographie Ernst Wolf Mommsens

Die Manager-Karriere von Ernst Wolf Mommsen ist durch zahlreiche sehr individuelle Besonderheiten und letztlich auch historische Koinzidenzen gekennzeichnet, so dass sich letztlich die Frage stellt, inwiefern sein «Seitenwechsel» überhaupt generalisierbar ist und ob hieraus Schlüsse für die Verflechtung von Wirtschaft und Politik in der alten Bundesrepublik abzuleiten sind.

Konkret erfolgte der Wechsel in die Politik aus einer persönlichen Enttäuschung. Der Wechsel zurück in die Industrie fand unter besonderen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen statt. Mommsen war empfindlich und von einem merkwürdigen Ringen um Anerkennung angetrieben. Er war eifrig

⁸³ Zum Geschäft Krupps mit dem Iran siehe: Kaiserreich Iran, 1972, in: HA Krupp, WA 160/211; vgl. Zusammenfassung eines Treffens mit Industriellen im Kanzlerbungalow, bei dem Schmidt sich skeptisch über den Iran geäußert hatte, was Mommsen für einen Fehler hielt: Mommsen an Schmidt, 30.9.1974, in: AdSD, 1/HSAA 005989.

⁸⁴ Ernst Wolf Mommsen, *Krupp, Beitz und ich*, in: Die Welt, 19.6.1975, in: tkA, PA Mommsen 1971–1979.

darauf bedacht, noch die unbedeutendste Darstellung in der Medienberichterstattung über seine Person zu korrigieren oder zu kommentieren, wenn diese nicht seiner Selbstwahrnehmung entsprach. Ein Schreiben an die «Prawda», die – wenig verwunderlich – seine Tätigkeit als (Auf-)Rüstungsstaatssekretär angegriffen hatte, trieb diese Tendenz zur Selbstinszenierung auf die Spitze.⁸⁵ Erfolgreich waren solche Briefe nicht, und einige Zeitungen ironisierten den Hang des Managers zur Selbstdarstellung. Geradezu tragisch lesen sich Mommsens Briefe an Hans-Günter Sohl, die den Eindruck von einem verunsicherten und um Anerkennung ringenden Manager vermitteln, der sich offenbar Zeit seines Lebens für unterschätzt und misachtet hielt. Der äußerst erfolgreiche Topmanager, der über ein weit verzweigtes Netzwerk von Freunden und Geschäftskontakten verfügte, hing von der Anerkennung einer Handvoll von ausgewählten Personen ab: von Hans-Günter Sohl und Helmut Schmidt und sicher noch einigen anderen (darunter vermutlich auch Albert Speer).

Diese individuellen Besonderheiten spielten für die Karriere Ernst Wolf Mommsens eine wichtige Rolle. Aber sie erschöpft sich eben nicht darin, sondern enthält durchaus generalisierbare Aspekte. Anders als die tief in der Ruhrindustrie verankerten und über die Bergassessoren-Laufbahn in Führungspositionen gelangten Manager wie Hans-Günter Sohl oder Hermann Reusch gelangte er als für den Verkauf zuständiger Jurist in das Ruhrmanagement. Er hatte keine Karriere in den Vereinigten Stahlwerken vor 1945 vorzuweisen, war dafür aber getragen von den Verbandsnetzwerken des Reichsverbands der Deutschen Industrie (RDI), der Reichsgruppe Industrie und der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie. Die Pflege dieser Netzwerke gehörte von Beginn an zu den wichtigen Aktivitäten des Managers Ernst Wolf Mommsen. Dies war bekanntlich nicht unüblich in der Industriegesellschaft der Nachkriegszeit, wo die Industrieverbände zwischen Interessenorganisationen und Kartellstrukturen changierten und erheblichen Einfluss auf die Politik nahmen.⁸⁶

Ungewöhnlich war höchstens, dass Mommsens Netzwerke die SPD einschlossen, der seit 1969 das politische Momentum gehörte. Obwohl selbst nie Parteimitglied, war Mommsen neben Berthold Beitz einer der wenigen Topmanager des Ruhrgebiets, die über diese Kontakte verfügten und seine «Duzfreundschaft» zu Helmut Schmidt wurde sicher nicht zufällig in der Presse erwähnt. Selbst als Krupp-Vorstand organisierte er für Helmut Schmidt einen «kleinen Beraterkreis» von Industriellen, die sich in einer Konferenzvilla der Friedrich Ebert Stiftung trafen. Als Schmidt zum Kanzler ernannt wurde, gingen die von Mommsen organi-

85 Mommsen an Grigoriew (Prawda), 27.10.1970, in: AdSD, 1/HSAA 005490.

86 Volker R. Bergahn, *Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik*, Frankfurt a.M. 1985.

sierten Treffen noch einige Zeit im Kanzlerbungalow weiter.⁸⁷ Trotzdem betonte er, in der für ihn so bezeichnenden Form des gezielten strategischen Understatements: «Ich bin kein Pferdenges.»⁸⁸ In den Außenwirtschaftsbeirat beim Bundesministerium für Wirtschaft kehrte er nach seinem Abschied von Krupp mit vollem Elan zurück und manövrierte sich ebenso wieder in den Rüstungswirtschaftlichen Arbeitskreis des Bundesministeriums der Verteidigung hinein.⁸⁹ In beiden Gremien konnte er keine Akzente mehr setzen genauso wie in den Management-Gastspielen, in denen er sich als Krisenmanager bis zu seinem Tod Anfang 1979 noch versuchte.

Als Grenzgänger zwischen Politik und Wirtschaft, als «Brückenbauer» – wie Helmut Schmidt es in seinen Memoiren nannte – hat die Karriere von Ernst Wolf Mommsen daher schon etwas Generalisierbares. Geprägt durch das großindustrielle und kartellfreundliche Erbe und die Erfahrung der durchorganisierten Kriegswirtschaft, spielte der Unterschied zwischen Staat und Wirtschaft im Denken und Handeln der Managergeneration von Mommsen eine untergeordnete Rolle, was den Seitenwechsel erheblich erleichterte. Das Röhrengeschäft von Thyssen wurde selbstverständlich im Konsortium mit den wichtigsten Konkurrenten erledigt, und der Zusammenschluss war nur folgerichtig. Die Unterschiede zwischen Bundeswehr und Großunternehmen waren aus der Sicht Mommsens marginal. Beide Organisationen konnten mit denselben Management-Methoden gesteuert werden, wozu auch simulierte Preise und Märkte gehörten, genauso – so könnte man ergänzen – wie im Röhren- und Anlagengeschäft mit der Sowjetunion.

Weil er an einem umfassend durchorganisierten Großunternehmen interessiert war, als der zweckmäßigen Form, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel in den 70er Jahren zu gestalten, machte es für ihn letztlich keinen Unterschied, ob er in der Bundeswehr oder bei Krupp managte. Er bewegte sich während seiner gesamten beruflichen Karriere in einem Zwischenraum zwischen Staat und Wirtschaft, der für die deutsche Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte bis in die 80er Jahre sehr bezeichnend ist.

Die «sozialdemokratische Krisenpolitik» und die «Planungseuphorie» der 60er und 70er Jahre hat diese Industrietradition von der Seite der Politik zweifellos verlängert.⁹⁰ Vor diesem Hintergrund war der Seitenwechsel Ernst Wolf Mommsens vielleicht ein sehr typisches und prägendes Phänomen der deutschen Wirtschaftsgeschichte dieser Zeit, in der auch andere prominente Seitenwechsel zu verzeichnen waren: Die Wechsel von Fritz Neef aus dem Bundeswirtschaftsministerium zum Hauptgeschäftsführer des BDI und von dessen Nachfolger Siegfried Mann aus

⁸⁷ Helmut Schmidt an Ernst Wolf Mommsen, 22.1.1973, in: BArchK, N 1300/143.

⁸⁸ *Währungskrise: Immer dabei*, in: Wirtschaftswoche, 16.2.1973, in: tkA, PA Mommsen (1971-).

⁸⁹ Joachim Zahn an Mommsen, RAK, 9.10.1974, in: HA Krupp, WA 160/166.

⁹⁰ Fritz W. Scharpf, *Sozialdemokratische Krisenpolitik in Europa*. Frankfurt a.M. 1987.

dem Bundesministerium der Verteidigung wurden bereits erwähnt. 1977 wurde Bundeswirtschaftsminister Hans Friderichs Vorstandsvorsitzender der Dresdner Bank, was mit dem Umstand des Mordes an Jürgen Ponto nicht hinreichend erklärt ist. Detlef Carsten Rohwedder war ein anderer prominenter Seitenwechsler, als er 1979 aus dem Bundeswirtschaftsministerium zu Hoesch ging. Mangels quantitativer Forschung zu diesen Seitenwechseln ist bisher nicht erkennbar, ob die 70er Jahre möglicherweise eine Konjunktur dieser personellen Verflechtung von Politik und Wirtschaft auf der operativen Ebene gebracht haben.

Die deutschsprachige Forschung ist bislang weniger an den Personen als an den Strukturen interessiert. Dabei sind es nicht vorgegebene äußere Strukturen, in die sich die Individuen mit ihren Handlungen einfügen, sondern die Personen schufen durch ihr Handeln die institutionellen Strukturen – um ein theoretisches Argument zu verwenden.⁹¹ Die Deutschland AG müsste vor diesem Hintergrund nicht als ein Netzwerk von verbandlich organisierten «Einflusskanälen» interpretiert werden, sondern als von Personen und Personengruppen geschaffene Verbindungen, für die der Lebensweg von Ernst Wolf Mommsen ein relevantes Beispiel darstellt. Würde bei einer solchen Perspektivierung gezeigt werden können, dass solche persönlich geschaffenen Verbindungen und möglicherweise auch ein damit verbundener verstärkter Seitenwechsel den Übergang zur globalisierten Weltwirtschaft der 80er Jahre markierten, dann würde die von Hartmut Berghoff vorgeschlagene Interpretation dieses Übergangs als Formwandel statt Niedergang der Deutschland AG⁹² eine zusätzliche empirische Unterfütterung erhalten.

Diese Interpretation liefert schließlich eine Erklärung, warum der «Seitenwechsel» des Ernst Wolf Mommsen Anfang der 70er Jahre mit sehr viel weniger Entrüstung und Protest bedacht worden ist, als das heute der Fall wäre. Natürlich spielte immer auch eine Art Krisendiskurs eine Rolle: Die Bundeswehr befand sich 1970 seit langem in einer desaströsen Lage und viele werden die Tätigkeit eines Managers für erwünscht gehalten haben, wie auch die anderen prominenten Seitenwechsel als durch Notlagen vertretbar erschienen. Zwar konnten die zahlreichen Verweise auf das nationale Pflichtgefühl, mit dem Mommsen seine Entscheidungen begründete, als Bestandteile einer Selbstinszenierung entlarvt werden, hatte er seine «Seitenwechsel» doch immer auch selbst eingefädelt. Die starre systematische Abgrenzung zwischen Wirtschaft und Politik aber, die unsere eigene Gegenwart kennzeichnet, spielte in den 70er Jahren ganz offensichtlich keine große Rolle. Dass

⁹¹ Dies schließt an die Praxeologie und die hiervon motivierte soziologische Forschung an, siehe Robert Schmidt, *Soziologie der Praktiken Konzeptionelle Studien und empirische Analysen*, Berlin 2012.

⁹² Hartmut Berghoff, *Die 1990er Jahre als Epochenschwelle? Der Umbau der Deutschland AG zwischen Traditionsbruch und Kontinuitätswahrung*, in: *Historische Zeitschrift* 2 (2019), 364–400.

«der alerte Sechziger das Rüstungs-Handwerk im Zweiten Weltkrieg unter Albert Speer erlernt» hatte, wie es im «Spiegel» im Februar 1971 in einem Nebensatz zu lesen war,⁹³ wirkte damals nicht skandalisierend, sondern signalisierte Vorwissen und Kompetenz, genauso wie seine Tätigkeit in der Industrie. Der «Seitenwechsel» von Unternehmern in die Politik und Politikern in die Wirtschaft sollte also nicht als biographische Skurrilität angesehen werden, sondern als analytisches Instrument, mit dem die Natur der ökonomischen und politischen Steuerung eines Landes historisch erforscht werden kann – ggf. auch im internationalen Vergleich.

93 *Rüstung: Ab an die Mosel*, in: *Der Spiegel*, 7.2.1971.