

Wolfgang Fischer



# Das Baustoffunternehmen **Kemmler**

Die Geschichte eines  
schwäbischen Familienunternehmens  
über fünf Generationen

Das Baustoffunternehmen Kemmler

*Wolfgang Fischer* studierte Geschichte, Rhetorik, Politik- und Wirtschaftswissenschaften unter anderem in Tübingen und Gent. Er wurde an der Universität Tübingen in Neuerer Geschichte promoviert und untersuchte in einem mehrjährigen Forschungsprojekt die Unternehmensgeschichte des Familienunternehmens Kemmler. Wolfgang Fischer lebt mit seiner Familie in Tübingen.

Wolfgang Fischer

# **Das Baustoffunternehmen Kemmler**

Die Geschichte eines schwäbischen  
Familienunternehmens über fünf Generationen

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.  
ISBN 978-3-593-39143-4

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Copyright © 2010 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.  
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln  
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht  
Druck und Bindung: Beltz Druckpartner, Hemsbach  
Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).  
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: [www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

Von Generation zu Generation Die Geschichte eines Familienunternehmens zwischen Bismarck-Reich und Berliner Republik <i>Von Eckart Conze</i> . . . . .	7
Einleitung . . . . .	19
I. Wo alles begann . . . . .	25
1. Das Oberamt Tübingen im 19. Jahrhundert . . . . .	25
2. Die Dußlinger Pulvermühle . . . . .	30
II. Gründungsphase: »Michael Pflumm Mahlmühle und Zementfabrik« 1884–1908 ( <i>Erste Generation</i> ) . . . . .	35
1. Vom Landwirt zum Zementfabrikanten . . . . .	35
2. Der Schwiegersohn als Nachfolger . . . . .	48
3. Die Arbeitsordnung von 1902 . . . . .	52
4. Der Umzug nach Tübingen . . . . .	56
III. Aufbauphase: Johannes Kemmler 1908–1939 ( <i>Zweite Generation</i> ) . . . . .	61
1. Pflumm & Kemmler . . . . .	61
2. Neustart in Tübingen . . . . .	70
3. Die 1920er Jahre . . . . .	77
4. Weltwirtschaftskrise und Drittes Reich . . . . .	87
5. Entscheidung über die Nachfolge . . . . .	96

IV.	Zweiter Weltkrieg und Wiederaufbau: Hans Kemmler 1939–1956 ( <i>Dritte Generation</i> ) . . . . .	104
1.	Kriegswirtschaft und Zwangsarbeit . . . . .	104
2.	Ausgebombt . . . . .	116
3.	Entnazifizierung . . . . .	127
4.	Währungsreform und Wirtschaftswunder . . . . .	134
V.	Wachstum und Spezialisierung: Die Ära Peter Kemmler ( <i>Vierte Generation</i> ) . . . . .	139
1.	Der Schicksalsschlag: Hans Kemmlers Unfall . . . . .	139
2.	Bestandsaufnahme und neue Strategie . . . . .	141
3.	Vertrauen, Delegation und Kommunikation . . . . .	151
4.	Zellteilung . . . . .	154
VI.	Vier Säulen: Die Entwicklung der Geschäftsbereiche von 1956 bis heute . . . . .	162
1.	Die Keimzelle wächst: Beton Kemmler GmbH . . . . .	162
2.	»Sanitäreinrichtungen für höchste Ansprüche«: Kemmlit Bauelemente GmbH . . . . .	174
3.	»Dächer und Wände für Hallen«: Kemmler Industriebau GmbH . . . . .	182
4.	»Ihr Spezialist für alle Baustoffe«: Kemmler Baustoffe GmbH . . . . .	188
VII.	Erfolgsfaktoren: Das Familienunternehmen Kemmler heute ( <i>Fünfte Generation</i> ) . . . . .	205
1.	Baukrise 1995 – Marc Kemmler startet . . . . .	205
2.	Das Kemmler-Managementsystem wird weiterentwickelt . . . . .	211
3.	Erfahrene Mitarbeiter gewinnen Stammkunden . . . . .	226
4.	Eigenkapital ist Trumpf . . . . .	233
VIII.	Zukunftschancen . . . . .	239
	Anhang . . . . .	243
	Anmerkungen . . . . .	245
	Zeittafel . . . . .	270
	Karte: Die Standorte des Baustoffunternehmens Kemmler . . . . .	280
	Dokumente . . . . .	281
	Quellen- und Literaturverzeichnis . . . . .	320

# Von Generation zu Generation

Die Geschichte eines Familienunternehmens  
zwischen Bismarck-Reich und Berliner Republik

Von Eckart Conze\*

## Was ist eine Erfolgsgeschichte?

Das Buch von Wolfgang Fischer über die Geschichte der Firma Kemmler, die im Jahr 2010 auf ihr 125-jähriges Bestehen zurückblicken kann, erzählt ohne Zweifel eine Erfolgsgeschichte. Aus der Retrospektive – und anders lässt sich Geschichte nicht schreiben – bietet sich die Entwicklung der 1885 in Dußlingen bei Tübingen von Michael Pflumm gegründeten Zementfabrik zu einer Baustoff-Unternehmensgruppe mit vier Teilfirmen, 23 Standorten in Baden-Württemberg und Bayern, über 1300 Mitarbeitern und einem Umsatz von 360 Millionen Euro (2008) als Musterbeispiel mittelständischer Industriegeschichte und erfolgreichen Unternehmertums dar – und das erst recht angesichts der tiefen Strukturkrise der Bauwirtschaft seit Mitte der 1990er Jahre und der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise seit 2008. Doch das Buch – keine Festschrift – verharret nicht in der Schilderung des Erfolgs, sondern es fragt nach seinen Bedingungen. Vor allem aber macht es deutlich, dass der Weg des Unternehmens, der sich in der Rückschau als geradlinig und zielstrebig ausnimmt, in Wirklichkeit alles andere als geradlinig und zielstrebig war.

In der Gründung der kleinen Zementmühle vor 125 Jahren war die Entstehung einer großen Unternehmensgruppe gerade nicht angelegt. Wer sich die Geschichte der 125 Jahre seit 1885 vor Augen führt, den wird es

---

\* Eckart Conze ist Professor für Neuere Geschichte an der Philipps-Universität Marburg. Seine Arbeitsgebiete umfassen die deutsche und internationale Geschichte des 19. und 20. Jahrhunderts mit einem Schwerpunkt auf der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg. Er ist Autor und Herausgeber zahlreicher Bücher. 2009 hat er unter dem Titel *Die Suche nach Sicherheit* eine große Geschichte der Bundesrepublik Deutschland vorgelegt.



nicht wundern, dass sich die Firma mehrfach in schweren Krisen befand, von denen jede auch den Ruin des Unternehmens und damit das jähe Ende der Erfolgsgeschichte hätte bedeuten können. Zu den Herausforderungen zweier Weltkriege, mehrfacher politischer Systembrüche und tiefer Wirtschaftskrisen gesellten sich die Unwägbarkeiten des Generationswechsels in der Unternehmensführung eines Familienunternehmens, bei dem sich bis heute alle Anteile in Familienbesitz befinden und dessen Geschäftsführung bis heute – und damit in fünfter Generation – bei einem Familienangehörigen liegt. Die Krisen wurden überwunden, die Herausforderungen gemeistert. Selbstverständlich war das nicht.

Das Buch erzählt daher viel von Wegscheiden und Weichenstellungen, doch es bedient sich dieser Metaphern nicht, um ein Loblied unternehmerischen Handelns zu singen und eine großartige Erfolgserzählung zu inszenieren, sondern vielmehr um der »success story« ihre Zielgerichtetheit zu nehmen, um dem Zufall und dem Unvorhersehbaren ihren Platz einzuräumen und um auch Faktoren wie Glück oder Fortune zu ihrem Recht kommen zu lassen. Von der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, nicht einmal halb so alt wie das Unternehmen Kemmler, hat man einmal gesagt, sie sei, gerade angesichts der Katastrophen-Geschichte des 20. Jahrhunderts, auch zu schreiben als die Geschichte ausgebliebener Katastrophen. Gilt das cum grano salis nicht auch für die Geschichte eines Unternehmens? Vielleicht ist unternehmerisches Handeln in dieser Perspektive jenseits aller betriebswirtschaftlichen Maximen auch als permanenter Versuch zu begreifen, den Absturz in die Katastrophe, den Untergang des Unternehmens, zu verhindern. In dieser Sichtweise lässt sich »Erfolg« dann auch als historische Kategorie verwenden und einer Unternehmensgeschichte zuschreiben: nicht als Mittel gegenwartsbezogener Selbstbestätigung, sondern als Begriff einer Geschichtsdarstellung, die die Frage nach dem »Erfolg« zum Ausgangspunkt einer kritischen Analyse macht und die insbesondere der prinzipiellen Offenheit der historischen Entwicklung gerecht zu werden vermag.

## Die Welt des Michael Pflumm

1850 wurde der spätere Unternehmensgründer Michael Pflumm in Hinterweiler bei Gomaringen in Württemberg geboren. 35 Jahre später, 1885, erwarb der Landwirt eine Pulvermühle bei Dußlingen und machte sich

als Fabrikant und Unternehmer selbstständig. Warum sollte er sich nicht verändern, wenn sich um ihn herum die ganze Welt unaufhaltsam zu verändern schien? Dass alles im Wandel begriffen war, dürfte, obwohl wir kaum etwas über sein Leben vor dem Kauf der Pulvermühle wissen, zu den prägenden Wahrnehmungen des Firmengründers gehört haben. Vergegenwärtigen wir uns also noch einmal ganz besonders die Erfahrungshorizonte von Michael Pflumm und seiner Generation und gewinnen wir damit ein Gespür für jene Geschichte des kleinen Beginns, der sich die Unternehmensgruppe Kemmler bis heute verpflichtet fühlt, und für jene Tradition des Unternehmertums in einer sich ständig wandelnden Welt, in der sie sich bis heute sieht.

In den dreieinhalb Jahrzehnten zwischen Pflumms Geburt und der Unternehmensgründung war aus Deutschland nach drei Kriegen ein Nationalstaat geworden. Insbesondere der Krieg gegen Frankreich 1870/71 hatte aus Sachsen, Badenern oder Württembergern Deutsche werden lassen. Und die Nationalstaatsbildung, gipfelnd in der Kaiserproklamation in Versailles am 18. Januar 1871, setzte den Prozessen einer fundamentalen Nationalisierung kein Ende. Gerade die Erinnerung an den deutsch-französischen Krieg schlang in den Jahren nach der Reichsgründung ein einigendes Band um die Deutschen. So wurde in weiten Teilen der deutschen Gesellschaft die Idee der Nation mit Krieg und, stärker noch, mit dem Sieg über den französischen »Erbfeind« assoziiert. Und eine national orientierte Geschichtswissenschaft leitete nicht nur den Topos der deutsch-französischen »Erbfeindschaft« aus der Historie ab, sah in der Begründung des Kaiserreichs durch Bismarck und Wilhelm I. den Abschluss einer bis ins Mittelalter zurückreichenden Entwicklung, in welcher sie vor allem Preußen einen »deutschen Beruf« zusprach. Preußen war der dominierende Bundesstaat des Reiches. Aus der preußischen Hauptstadt Berlin wurde die preußisch-deutsche, selbst wenn in Stuttgart weiterhin ein König regierte.

Die Einheit der geschlossen gegen Frankreich stehenden und dadurch das Reich schaffenden Nation wurde freilich nicht zuletzt deshalb beschworen, weil die Gesellschaft des Kaiserreichs in sich tief gespalten und von scharfen Rissen durchzogen war. Das Reich von 1871 war nicht nur eine Klassengesellschaft, sondern es standen auch Protestanten gegen Katholiken, Agrarier gegen Industrielle, die städtische gegen die ländliche Bevölkerung. Diese Zerklüftungen und Fragmentierungen waren zum einen das Ergebnis einer Politik, für die maßgeblich der Reichsgründer

Otto von Bismarck stand, im Zeichen von Kulturkampf und Sozialistengesetz. Sie waren aber zum anderen auch Ergebnis einer langfristigen ökonomischen und sozialen Veränderungsdynamik, welche die deutsche Gesellschaft in den letzten Jahrzehnten des 19. Jahrhunderts tiefgreifend veränderte, einer Entwicklung, die indes in der Klassenbildung keineswegs aufgeht. Zu den Prozessen sozialer Transformation gehörte auch die zunehmende Urbanisierung, die in den Jahren nach 1870 rein quantitativ ihre stärkste Dynamik erreichte. Zu ihr gehörte ferner das schiere Wachstum der Bevölkerung, Resultat ganz unterschiedlicher Entwicklungen: von der steigenden Geburtenzahl bis hin zur Zunahme der durchschnittlichen Lebenserwartung. Und weil die Veränderung der Lebens- und Alltagswelten so rasend schnell verlief, entwickelten sich zwischen den Generationen Unterschiede in der Wahrnehmung und Bewertung der Zeitläufte, die zu Konflikten in einer so bislang nicht gekannten Schärfe führten.

Gemessen an objektiven Indikatoren war Deutschland bereits in den Jahren um 1890 von einem Agrarstaat zu einem Industriestaat geworden, als erstmals der Anteil des sekundären Sektors, also von Gewerbe und Industrie, am Bruttosozialprodukt den Anteil des primären Sektors, der Landwirtschaft, überstieg. Zwischen 1882 und 1907 sank der Prozentsatz der in der Landwirtschaft Beschäftigten an der erwerbstätigen Bevölkerung von 41,6 auf 28,4 Prozent, während er in Industrie und Dienstleistungssektor von 44,2 auf 55,1 Prozent wuchs. Das Nettoinlandsprodukt stieg (in Preisen von 1913) zwischen 1867 und 1913 von 15,1 auf 52,4 Milliarden Mark; das entspricht einer jährlichen Wachstumsrate von 2,7 Prozent. Diese Zahlen lassen manche Historiker von einem ersten deutschen »Wirtschaftswunder« sprechen. Doch die Wachstumsdynamik und ihre sozialen Folgen führten zu erbitterten Auseinandersetzungen über die Perspektiven der gesellschaftlichen Entwicklung und über die Ziele politischen Handelns. Gerade weil Deutschland gegen Ende des 19. Jahrhunderts kein Agrarstaat mehr war, beschworen Agrarromantiker vor allem auf der politischen Rechten das Idealbild einer ländlich-agrarischen Gesellschaft. Dabei ging es weniger um ein Leben im Einklang mit der Natur als vielmehr darum, eine autoritäre soziale Ordnung, beherrscht von einer adeligen Führungsschicht, zu stabilisieren und Prozesse politischer Liberalisierung, Parlamentarisierung, Egalisierung und Demokratisierung, kurz: Prozesse politischer und sozialer Modernisierung, zu stoppen oder zumindest zu verlangsamen.

## Zukunftsversprechen – Zukunftsgefahren

Aber wohnten nicht auch dem Industriestaat große Zukunftsversprechen inne? Konnte nicht die boomende konjunkturelle Entwicklung ein bislang ungekanntes Maß an Wohlstand hervorbringen, das durch bessere Lebensbedingungen, aber auch durch wachsende Konsummöglichkeiten das Dasein der Menschen verbesserte? Die Löhne stiegen. Und die ökonomische Entwicklung schuf die Grundlagen für eine neuartige Sozialpolitik, die just in jenen Jahren, als Michael Pflumm sich für den Kauf der Dußlinger Pulvermühle zu interessieren begann, Gestalt annahm: mit dem Gesetz über die Krankenversicherung von 1883, dem Gesetz über die Unfallversicherung von 1884 und schließlich, einige Jahre später, mit dem Gesetz über die Alters- und Invalidenversicherung von 1889. Sicher, Bismarcks Sozialpolitik war nicht geleitet vom Ziel, die industrielle Arbeitswelt zu humanisieren. Auch war sie kein Instrument progressiver Sozialreform. Sie war vielmehr Ausdruck und Mittel einer konservativen Stabilisierungspolitik, die mit der Dynamik des wirtschaftlichen und sozialen Wandels fertigzuwerden suchte, ohne das semi-autoritäre politische System des Kaiserreichs verändern zu müssen.

Und welche Versprechungen lagen in der technisch-industriellen Entwicklung selbst? Ein immer dichter werdendes Eisenbahnnetz überzog ganz Deutschland und verband es mit seinen europäischen Nachbarländern. Noch lange Zeit bestimmte die Bahn die neuen Vorstellungen von Mobilität. Das erste Automobil wurde zwar schon 1885 gebaut, aber die Straßen der Städte begann es erst nach dem Ersten Weltkrieg zu beherrschen. Dennoch stand gerade das Automobil für eine wachsende Technikbegeisterung der Öffentlichkeit, die angesichts immer neuer Erfindungen kaum nachlassen wollte. Viele Erfindungen wurden auch deswegen so breit wahrgenommen, weil sie vergleichsweise rasch das Leben der Menschen veränderten, am spürbarsten wohl durch die Elektrisierung. Alles schien machbar, der Wissenschaft waren, so sah man es, keine Grenzen gesetzt. Und würde nicht, so hoffte man, die gesamte Menschheit vom naturwissenschaftlichen Fortschritt und seinen Auswirkungen insbesondere in der Medizin profitieren? So schienen sich gegen Ende des 19. Jahrhunderts nicht nur die Möglichkeiten individueller Fortbewegung rasant zu beschleunigen. War man nicht, so sahen das viele, Zeuge einer unglaublichen Beschleunigung eines gerade auch wissenschaftlich-technisch induzierten Fortschritts insgesamt?

Welche Chancen bot dieser rasante Fortschritt? Welche Gefahren gingen von ihm aus? Die Beschleunigung des Fortschritts, sie weckte unterschiedliche Reaktionen, Faszination genauso wie Erschrecken, und gerade die Gleichzeitigkeit dieser Wahrnehmungen gehört zum Signum des ausgehenden 19. und des beginnenden 20. Jahrhunderts. Würde der Fortschritt sich selbst stabilisieren? Auf welchen politischen, sozialen und kulturellen Grundlagen ruhte er? Konnte die Politik des Kaiserreichs mit der Dynamik des Fortschritts noch Schritt halten? Wie lange noch? Die Jahre um 1900 waren janusgesichtig und von einer tiefen Ambivalenz. Die Zukunftsgewissheit und der Optimismus, die das offizielle Deutschland in der Zeit um die Jahrhundertwende verbreiteten, dienten sie nicht auch dem Zweck, den Zweifeln und den Ängsten entgegenzuwirken, die der rasende Fortschritt geweckt hatte?

## **Wagnis Unternehmensgründung**

Den Unternehmensgründer Michael Pflumm und auch seinen Schwiegersohn und Nachfolger Johannes Kemmler, der 1901 in das Unternehmen eintrat und es 1910 übernahm, plagten solche Zukunftsängste nicht. Beide, der Landwirt aus Hinterweiler und der ebenfalls aus einer bäuerlichen Familie stammende Kaufmann aus Wankheim, verband, soweit die spärlichen Quellen Aussagen darüber zulassen, eine hohe individuelle Motivation, der Wille zu sozialem Aufstieg und das Ziel des wirtschaftlichen Erfolgs. Eher intuitiv erkannten beide die Wachstums- und Gewinnchancen der Bauindustrie. Zwar lockten in der Baubranche gegen Ende des 19. Jahrhunderts im Vergleich zum Gesamtwachstum keine überdurchschnittlichen Wachstumsraten, aber die Dynamik des demografisch angetriebenen Wohnbaus, des Industriebaus und des Verkehrswegebbaus versprach doch nicht nur kurzfristig profitable Geschäfte. Vor allem die fabrikmäßige Zementproduktion stieg seit den 1880er Jahren, also genau im Zeitraum der Unternehmensgründung, gewaltig an. Und wenngleich Michael Pflumm die Idee eigener Zementherstellung schon in den 1890er Jahren wieder aufgab, verriet die Konzentration auf die Produktion von Zementwaren das Gespür für die Chancen einer immer stärker von Zement und Zementprodukten geprägten Baustoffbranche. Die Mahlmühle, die Pflumm 1885 mit übernommen und zunächst auch betrieben hatte, wurde 1902 wohl auch unter dem Einfluss Johannes Kemmlers eingestellt. Spätestens mit dem Umzug

nach Tübingen sechs Jahre später wurde aus einem Gewerbebetrieb ein Industrieunternehmen.

Unternehmern und insbesondere Unternehmensgründern wird gerne Risikobereitschaft, ja Risikofreude als Voraussetzung und Triebkraft ihres Handelns zugeschrieben. Solche Urteile verraten viel über gegenwärtige Vorstellungen – und zum Teil auch Realitäten – von Unternehmertum und Kapitalwirtschaft, aber nur wenig Kenntnis unternehmerischer Aktivität in den Jahren um 1900. Sicher, eine Unternehmensgründung bedeutete ein Wagnis, und selbstverständlich war ökonomisches Erfolgstreben, also Gewinnorientierung, ein zentrales Motiv. Aber es ging nicht um die astronomischen Gewinnmargen eines »Casino-Kapitalismus« (Hans-Werner Sinn), sondern oftmals und gerade bei kleineren Familienunternehmen um Existenzsicherung, die Möglichkeit sozialen Aufstiegs oder das Streben nach Selbstständigkeit. Religiöse Motive traten hinzu. Max Weber hat daraus eine wirkmächtige Theorie des okzidentalen Kapitalismus entwickelt. Dem protestantisch-pietistischen Umfeld jedenfalls, dem Michael Pflumm und Johannes Kemmler entstammten, waren Arbeitsethos und Leistungsorientierung nicht fremd und ebenso wenig die Idee von Unternehmertum als Dienst an der Familie. Das freilich erforderte ein Denken, das über den Tag und kurzfristige Gewinnchancen hinausreichte und die Familie auch als generationenübergreifende Einheit im Blick hatte.

Das Wagnis, ein Unternehmen zu gründen, hätte Michael Pflumm nicht auf sich genommen ohne einen grundlegenden Optimismus und ohne die Überzeugung, einer – im überschaubaren Rahmen – sicheren Zukunft entgegenzusehen. Sichere Zukunft, noch einmal sei es gesagt, meinte dabei nicht enorme Gewinnerwartungen, sondern vielmehr verlässliche und zumindest halbwegs berechenbare Bedingungen für unternehmerische Aktivität: ökonomisch, sozial, aber auch politisch. Zeitgeist und Zeitstimmung der Jahre nach 1900, die erst in der Rückschau zu den Jahren vor dem Ersten Weltkrieg geworden sind, schienen, stärker als die Jahre vor der Jahrhundertwende, diesen Optimismus und dieses Sicherheitsgefühl widerzuspiegeln. Von einer »Welt der Sicherheit« sprach der Schriftsteller Stefan Zweig in seinen 1944 erschienenen Erinnerungen, von einem »goldenen Zeitalter der Sicherheit«. Ein »Gefühl der Sicherheit« sei der »erstrebenswerteste Besitz von Millionen« gewesen, das »gemeinsame Lebensideal«, und redlich habe man geglaubt, schon bald würden »Frieden und Sicherheit, diese höchsten Güter, der ganzen Menschheit zugeteilt sein«. Erst der

Krieg habe diesem »optimistischen Wahn« ein Ende gemacht. Man habe sich seither daran gewöhnen müssen, »ohne Boden unter den Füßen zu leben, ohne Recht, ohne Freiheit, ohne Sicherheit«. Und man habe das Wort »Sicherheit« ... als ein Phantom aus dem Vokabular gestrichen«. Gewiss, Zweigs Wahrnehmung entsprach seiner bürgerlichen Perspektive, aber seine Einschätzung verhilft uns zu einem besseren Verständnis der Gegenwartswahrnehmung und Zukunftserwartung eines Unternehmensgründers in den Jahren um 1900.

## **Anpassungsleistungen und Erfolgsbedingungen**

In der Geschichte der Firma Pflumm & Kemmler, wie sie sich noch bis weit nach dem Zweiten Weltkrieg nannte, und später der Kemmler-Unternehmensgruppe spiegelt sich die deutsche Geschichte des 20. Jahrhunderts. Die Untersuchung von Wolfgang Fischer macht das immer wieder deutlich, und sie schreibt auch vor diesem Hintergrund keine reine Erfolgsgeschichte. Sie spricht nicht nur von den Problemen der Kriegswirtschaft, sondern auch von Gewinnsteigerungen in den Jahren des Ersten und des Zweiten Weltkriegs. Als Hersteller von Betonfertigteilen für den Luftschutzbau profitierte das Unternehmen sogar vom Bombenkrieg. Das Buch thematisiert den Einsatz von Zwangsarbeitern, versäumt aber auch nicht den Hinweis auf die Beteiligung der Firma Kemmler an der im Jahr 2000 errichteten Stiftung »Erinnerung, Verantwortung und Zukunft« zur finanziellen Entschädigung ehemaliger Zwangsarbeiter sowie anderer Opfer des nationalsozialistischen Deutschlands.

Angesichts der Wechsellagen und Herausforderungen der Wirtschaft, aber auch angesichts tiefer politischer Einschnitte und Veränderungen, für die die Jahreszahlen 1918, 1933 und 1945/49 als Chiffren stehen können, habe sich, so heißt es heute im Rückblick, das Unternehmen immer wieder neu erfinden, habe es sich immer wieder neu gründen müssen. Das ist nicht falsch, und das Selbstbewusstsein, das hinter solchen Aussagen steht, hat gerade in einem Jubiläumsjahr durchaus seine Berechtigung. Etwas nüchterner wird man sagen können, dass das Unternehmen als Voraussetzung für seinen Fortbestand über 125 Jahre permanente Anpassungsleistungen zu erbringen hatte. Und Anpassungsleistungen bedeuten immer auch Kompromisse, zu denen nicht zuletzt das Arrangement mit dem Nationalsozialismus gehörte. Die Motive solcher Arrangements wird man dif-



ferenziert betrachten müssen. Sie reichten von Gewinnerwartungen und Prestigesteigerung bis hin zum Schutz der Existenz des Unternehmens. »Neben Opportunismus und handfeste Interessen trat zuweilen die nackte Angst«, formuliert der Wirtschaftshistoriker Hartmut Berghoff. Partielle Anpassung schloss Widerspruch oder Meinungsunterschiede nicht aus. Aber nicht jeder Konflikt, den ein Unternehmen oder ein Unternehmer mit Funktionsträgern der nationalsozialistischen Politik oder der NS-Wirtschaftsbükratie hatte, war Widerstand. Umgekehrt freilich konnte jede Auseinandersetzung über Produktion oder Besteuerung von den Machthabern als politischer Dissens gedeutet und entsprechend sanktioniert werden.

Einer älteren wirtschafts- und unternehmenshistorischen Forschung galten Familienunternehmen lediglich als Vorstufe zu Großunternehmen mit breit gestreutem Kapitalbesitz. Die Realität – nicht nur die Geschichte der Firma Kemmler – widerspricht diesem Determinismus. Sie widerspricht auch der These, dass die Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht für jedes Unternehmen langfristig die bessere, weil gewinnträchtigere, Lösung darstelle. Das mag für Großunternehmen gelten. Für den Mittelstand jedoch ist es keineswegs ausgemacht. Die volkswirtschaftliche Bedeutung jedenfalls von Familienunternehmen ist in Deutschland nach wie vor sehr hoch. 95 Prozent aller deutschen Unternehmen sind Familienunternehmen; sie erwirtschaften fast die Hälfte aller Unternehmensumsätze. Das Familienbewusstsein von Eigentümer-Unternehmern – wenn man nicht gleich vom Willen zur Dynastiebildung sprechen möchte – erlaubt und erfordert langfristige Orientierungen. Gewiss, kurzfristige Gewinnentnahmen zur Maximierung des individuellen Einkommens der Teilhaber sind nicht ausgeschlossen, aber sie sind auch nicht von vorneherein in der Konstruktion eines Familienunternehmens angelegt. Überhaupt ist die schroffe Gegenüberstellung von Eigentümer-Unternehmern und Managern problematisch, denn selbstverständlich können Eigentümer oder Teilhaber gut ausgebildete und hoch kompetente Manager sein, und das besondere Profil eines Familienunternehmens widerspricht der Einführung von effizienzorientierten Managementstrukturen mitnichten.

Gerade weil Eigentümer-Unternehmer im Zweifelsfalle ein größeres Risiko zu tragen haben als Manager, ein Risiko nämlich, das den eigenen Untergang mit einschließt, verhalten sie sich, so könnte man argumentieren, eher risikoscheu. In der Geschichte der Firma Kemmler finden wir dafür eine Reihe von Belegen, zuletzt wohl in den Jahren nach der deutschen



Wiedervereinigung, als die Firma Kemmler im Baustoffhandel gegen den allgemeinen Trend der Branche und wohl auch gegen die Verlockung kurzfristiger Umsatzsteigerungen die Grundsatzentscheidung traf, nicht in den Osten Deutschlands zu expandieren. Als schon Mitte der 1990er Jahre der vereinigungsbedingte Bauboom in eine Baukrise überging, erwies sich das als ein weiser Entschluss. Auf weitere Expansion verzichtete das Unternehmen indes keineswegs, setzte aber auf eine fortgesetzte regionale und konzentrische Erweiterung von Tübingen aus und hielt am Prinzip des langsamen Wachstums fest. So bietet sich die Kemmler-Gruppe bis heute als ein regionales, ja geradezu lokales Unternehmen dar, fest verwurzelt im deutschen Südwesten und auf den ersten Blick geradezu erstaunlich »unglobalisiert«. Wenn man über die Gründe des unbestreitbaren Firmenerfolgs seit nunmehr 125 Jahren nachdenkt, wird man fraglos in der Traditionalität, der Regionalität und der bedächtigen Geschwindigkeit – Langsamkeit im besten Sinne – entscheidende Faktoren identifizieren können.

Dennoch ist die Globalisierung auch an der Kemmler-Gruppe nicht spurlos vorüber gegangen. Man erkennt das nicht an den Firmenstandorten, sondern an der Entwicklung der Absatz- und Beschaffungsmärkte, wo wir zumindest von einer Europäisierung sprechen dürfen. Und hat nicht auch, auf einer anderen Ebene, die Einführung neuer Managementstrukturen seit etwa zwei Jahrzehnten etwas mit Globalisierung, mit einem globalen Blick zu tun? Sicher, die Strukturen der Unternehmensführung haben sich seit der Firmengründung 1885 stetig verändert, doch die Aufnahme und Anwendung von Managementideen – Stichworte: Malik, Kaizen – waren doch mehr als eine bloße Weiterentwicklung des Alten. Die Integration erfolgreicher Managementmethoden verrät die globale Orientierung eines regionalen Unternehmens, das sich trotz aller regionalen Verwurzelung auf zunehmend grenzenlosen Märkten und gegen eine nicht nur regionale Konkurrenz behaupten muss.

## **Menschen in der Geschichte**

Die Geschichte eines Familienunternehmens ist nicht zu schreiben ohne die Geschichte der Menschen, die das Unternehmen über die Zeiten hinweg geprägt haben. Aus diesem Grund ist das Buch von Wolfgang Fischer über weite Strecken auch eine Familienbiografie über mittlerweile fünf Generationen. Ohne eine biografische Annäherung an die Unternehmer

Michael Pflumm, Johannes Kemmler, Hans Kemmler, Peter Kemmler und Marc Kemmler wäre es nicht zu schreiben gewesen. Das Buch erzählt die Geschichte eines Unternehmens und einer Familie. Es handelt nicht menschenleer von anonymen Strukturen und betriebswirtschaftlichen Entwicklungen, sondern von einer Familie, deren Geschichte von der Geschichte ihrer Firma nicht zu trennen ist, 1885 ebenso wenig wie 2010. Menschen machen Geschichte – auch Unternehmensgeschichte. Davon legt dieses Buch farbig und in vielen Facetten Zeugnis ab. Aber es würdigt nicht nur die Leistungen einer Unternehmerfamilie über fünf Generationen. Es ist auch ein Buch über die Mitarbeiter der Firma: vom »Faktotum« in der Dußlinger Pulvermühle 1885 bis hin zu den über 1300 Mitarbeitern an den 23 Standorten des Unternehmens im Jahre 2010, von denen nicht wenige ihrerseits schon über mehrere Generationen der Firma verbunden sind.

In Zeiten der Krise und einer unberechenbaren wirtschaftlichen Entwicklung im Zeichen der Globalisierung haben die Mitarbeiter ebenso viel Anlass, sich über das 125-jährige Bestehen der Firma Kemmler zu freuen, wie die Eigentümerfamilie selbst. Wenn im Jubiläumsjahr der Blick zurückschweift auf die wechselvolle Geschichte des Unternehmens seit 1885, dann geschieht das gewiss in berechtigter Freude und angemessenem Stolz. Aber es geschehe auch in dem Bewusstsein der Fragilität des Erfolgs, der Zerbrechlichkeit allen irdischen Glücks. Auch daran erinnert uns die Geschichte, die dieses Buch in wissenschaftlicher Analyse, kritischer Distanz und exemplarischer Absicht erzählt, und auch deshalb weist es weit hinaus über die Firma Kemmler und ihre Geschichte.



# Einleitung

Zu den besonders prägenden Erfahrungen seiner Lehrzeit gehörte für Johannes Kemmler ein kleines Erlebnis, das er später gerne im Familienkreis erzählte: Als Lehrling in einem Spezereigeschäft am Tübinger Marktplatz hatte er die Aufgabe, jeden Morgen aus dem gleichen großen Sack Rosinen in drei verschiedene Bastkörbe abzufüllen und diese mit unterschiedlichen Preisen zu versehen. Häufig probierten die Kunden aus allen drei Körben Rosinen. Dann aber geschah etwas, was den jungen Mann nachhaltig beeindruckte: Die Wahl der Kunden richtete sich häufig nach ihrem gesellschaftlichen Status. Regelmäßig schmunzelte der Lehrling in sich hinein, wenn sich die Gattinnen der Universitätsprofessoren für die teuersten Rosinen entschieden und dies damit begründeten, diese schmeckten mit Abstand am besten. Früh erkannte der junge Johannes Kemmler, dass im wirklichen Leben das wirtschaftliche Handeln von Menschen von vielem bestimmt wird – aber nicht von rein rationalen Kriterien.<sup>1</sup>

Einige Jahre später mag ihm dieses Erlebnis wieder in den Sinn gekommen sein. Inzwischen hatte Johannes Kemmler die Zementwarenfabrik seines Schwiegervaters Michael Pflumm als alleiniger Inhaber übernommen, und die Firma lieferte für den Bau der Tübinger Hautklinik neben anderen Materialien auch Kunststeine. Ein pedantischer Baurat, mit dem er bereits mehrfach Schwierigkeiten gehabt hatte, beanstandete »unter wüstem Geschimpfe«, wie sich Kemmler erinnert, einen der gelieferten Steine »wegen einer geringen Narbe an einem großen Quader von circa 40 Zentner Gewicht«. Johannes Kemmler nahm daraufhin den beanstandeten Stein zurück und lieferte ihn nach mehreren Tagen wieder auf die Baustelle, ohne dass daran Änderungen vorgenommen worden waren. Der Baurat war aber offensichtlich zufrieden und kommentierte den Stein mit den Worten: »So, jetzt ist er recht, warum geht's denn jetzt!«<sup>2</sup>

Liest man das auf den 1. Mai 1941 datierte Manuskript über die »Geschichte der Firma Pflumm & Kemmler, Tübingen von 1884–1940«, welches Johannes Kemmler an seinen Sohn und Nachfolger Hans adressierte und das von ihm wohl als Wegweiser für die unternehmerische Tätigkeit gedacht war, so muss man den Eindruck gewinnen, dass eine unternehmerische Tätigkeit als Zementwarenfabrikant in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts mit viel Ärger und Verdruss für den Unternehmer verbunden war. Mit den Worten des spanischen Kulturphilosophen José Ortega y Gasset bestand unternehmerischer Fortschritt für Johannes Kemmler scheinbar nur darin, die bekannten alten Sorgen gegen neue, noch kompliziertere Sorgen einzutauschen.

Dennoch hatte sich Johannes Kemmler dazu entschieden, die Firma seines Schwiegervaters Michael Pflumm zu übernehmen, als alleiniger Inhaber zu betreiben und als Familienunternehmen schließlich an seinen Sohn weiterzugeben. Am Ende des erwähnten Manuskripts konstatiert er: »So ist bei meinem Weggang im Jahr 1939 der Betrieb auf eine Grundlage gestellt, dass man ohne besondere Mühe mit jeder anderen Firma den Wettbewerb aufnehmen kann.«<sup>3</sup>

1901 war der gelernte Kaufmann Johannes Kemmler in die Zementwarenfabrik seines Schwiegervaters Michael Pflumm in der Dußlinger Pulvermühle eingetreten. Am 26. September 1908 ließen Michael Pflumm und Johannes Kemmler eine gemeinsame, nun in Tübingen ansässige Firma ins Handelsregister eintragen. Nach dem Ausscheiden Michael Pflumms wurde die Firma Pflumm & Kemmler seit Dezember 1910 von Johannes Kemmler als alleinigem Inhaber weitergeführt. Das Familienunternehmen entwickelte sich in den folgenden Jahrzehnten unter der Leitung von Johannes Kemmlers Nachfahren Hans, Peter und Marc Kemmler weiter zur Unternehmensgruppe Kemmler, die heute aus den vier Schwesterfirmen Kemmler Baustoffe, Beton Kemmler, Kemmlit Bauelemente und Kemmler Industriebau besteht und im Jahr 2008 mit über 1300 Mitarbeitern 360 Millionen Euro Umsatz erwirtschaftete.

Die Geschichte eines Unternehmens, so der Historiker Lothar Gall in seiner Monografie über die Firma Krupp, lässt sich »unter sehr verschiedenen Aspekten« betrachten.<sup>4</sup> Der Wirtschafts- und Sozialhistoriker Hartmut Berghoff sieht Unternehmen als historische Phänomene, die durch vier Fundamentaldimensionen historischer Prozesse bestimmt werden: durch wirtschaftliche, soziale, kulturelle und politische Faktoren.<sup>5</sup> Berghoff plädiert explizit dafür, neben der internen Unternehmens-

entwicklung – dem »ökonomischen Kern« – gleichberechtigt die Unternehmensumwelt einzubeziehen, verstanden als Gesamtheit aller äußeren Einflussgrößen. Dies ermöglicht es, die wechselseitige Beeinflussung und Abhängigkeit des Unternehmens mit seinem lokalen und regionalen Umfeld ebenso in den Blick zu nehmen wie die Bedeutung gesamtwirtschaftlicher Konstellationen und politischer, kultureller und sozialer Einflüsse. Dies wird umso wichtiger, wenn man als Gegenstand der unternehmenshistorischen Forschung kein Großunternehmen, sondern ein in einem regionalen Milieu verwurzeltes, familiengeführtes mittelständisches Unternehmen behandelt.<sup>6</sup>

Die Besonderheit eines Familienunternehmens liegt in der untrennbaren Verbindung von Familie und Unternehmen, zweier bestimmender Institutionen moderner Gesellschaften. Diese werden in der Regel eher als getrennte Sphären des Privaten und des Wirtschaftlichen wahrgenommen. In der wirtschafts- und unternehmenshistorischen Forschung sowie in der Managementtheorie wurden Familienunternehmen lange Zeit als Auslaufmodell oder anachronistisches Relikt behandelt. Besonders einflussreich für die Verbreitung dieser Lesart waren die Arbeiten des amerikanischen Wirtschaftshistorikers Alfred Dupont Chandler, der davon ausging, dass sich alle Unternehmen aufgrund der Wettbewerbsvorteile der Massenproduktion zwangsläufig zu Großunternehmen mit breit gestreutem Kapitalbesitz und angestellten Unternehmensleitern entwickelten. Familienunternehmen betrachtete Chandler in diesem Zusammenhang lediglich als eine Vorstufe zum modernen Unternehmen.<sup>7</sup>

Allen solchen Untergangspropheten zum Trotz haben die kleinen und mittleren Unternehmen, die größtenteils als Familienunternehmen organisiert sind, ihre gesamtwirtschaftliche Position in Deutschland behaupten können. Laut dem *Lexikon der deutschen Familienunternehmen* bilden Familienunternehmen – mehr als 90 Prozent aller deutschen Unternehmen sind in Familienbesitz – das »Rückgrat der deutschen Wirtschaft«. Sie erwirtschaften mehr als 40 Prozent aller Umsätze, entwickeln fast drei Viertel der Patente, bieten mehr als 60 Prozent aller Arbeitsplätze und 80 Prozent der Ausbildungsplätze.<sup>8</sup> Auch Kemmler wurde im Jahr 2009 in dieses Lexikon aufgenommen, in dessen Vorwort Bundeskanzlerin Angela Merkel den Familienunternehmen einen großen Anteil an der positiven wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland zuschreibt und sie als »das Herzstück der sozialen Marktwirtschaft« bezeichnet.<sup>9</sup>

Charakteristisch für Familienunternehmen sind laut Hartmut Berghoff die Identität von Kapitalmehrheit und Leitung, die Einbeziehung außerbetrieblicher Motive sowie die Einbringung privater Ressourcen der Eigentümer.<sup>10</sup> Die »Macht der Familie« – so der deutsche Titel einer Untersuchung ausgewählter Wirtschaftsdynastien<sup>11</sup> – birgt in vielerlei Hinsicht klare Vorteile, kann jedoch bei mangelhafter Konfliktlösung innerhalb der Familie, vor allem aber bei missglückten Nachfolgeregelungen, auch zu einem mitunter die Existenz des Unternehmens gefährdenden Nachteil werden. Im Angesicht der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2009 hat sich ein entscheidender Vorteil von Familienunternehmen gezeigt: Dank der dynastischen Orientierung der Inhaberfamilie besitzen Familienunternehmen in der Regel eine langfristige strategische Ausrichtung und haben sich nur in den seltensten Fällen dem Postulat des Shareholder-Value und der reinen Gewinnmaximierung unterworfen.

Die Unternehmensgeschichte des Familienunternehmens Kemmler, die im Folgenden erzählt wird, entstand zunächst aus Anlass eines für das Jahr 2008 vermuteten 100. Jahrestags der Firmengründung. Während der Rechercharbeiten stellte sich jedoch heraus, dass das Unternehmen wesentlich älter ist und im Jahr 2010 bereits auf 125 Jahre eigene Geschichte zurückblicken kann. Im Familien- und Firmengedächtnis war die Entstehung des Unternehmens in der Dußlinger Pulvermühle nicht als Teil der eigenen Unternehmensgeschichte verankert gewesen. Mehr über die eigenen historischen Wurzeln zu erfahren war für die Familie Kemmler sicherlich Beweggrund, keine der üblichen Festschriften, sondern eine wissenschaftlich fundierte Studie in Auftrag zu geben. Für den Autor ergab sich damit die Möglichkeit, anhand der detaillierten Untersuchung des Baustoffunternehmens Kemmler und seiner spezifischen Erfolgsfaktoren auch Erkenntnisse über Entwicklungsbedingungen von Familienunternehmen allgemein wie auch über eine zentrale volkswirtschaftliche Branche zu gewinnen, die nur selten im Fokus der wirtschafts- und unternehmenshistorischen Forschung steht. Zu Unrecht – immerhin erwirtschaftet die Immobilien- und Baubranche 10 Prozent des Bruttoinlandsprodukts.

Was macht ein Familienunternehmen über fünf Generationen hinweg überlebensfähig? Wie konnten Wirtschaftskrisen, Weltkriege und familiäre Schicksalsschläge überwunden werden? Worin liegt, wenn man es so benennen will, das Erfolgsgeheimnis von Familie und Unternehmen Kemmler? Welches sind die Erfolgsfaktoren heute?

Um diesen Fragen nachzugehen, speist sich die Studie aus unterschiedlichen Quellen. Zum einen konnte auf von Firma und Familie aufbewahrtes Archivgut unterschiedlichster Art zurückgegriffen werden. Ergänzt und erweitert wurde dieses Material durch Recherchen in öffentlichen Archiven: den Stadtarchiven in Tübingen – mein besonderer Dank gilt hier Udo Rauch, der sich für viele meiner Fragen Zeit genommen und mir wertvolle Ratschläge gegeben hat – und Reutlingen, dem Gemeindearchiv Dußlingen, den Staatsarchiven Sigmaringen und Ludwigsburg, dem Hauptstaatsarchiv Stuttgart sowie dem Wirtschaftsarchiv Baden-Württemberg in Stuttgart-Hohenheim. Zusätzliche Unterlagen stellten freundlicherweise das Bundesarchiv in Berlin, der Internationale Suchdienst (ITS) in Bad Arolsen, der Verband Baustoff-Fachhandel e. V. in Stuttgart, das Stadtarchiv Balingen sowie das Statistische Landesamt Baden-Württemberg zur Verfügung. Zum anderen führte der Verfasser vor allem hinsichtlich der Entwicklung des Unternehmens seit den 1950er Jahren ausführliche Interviews mit Peter und Dr. Marc Kemmler sowie den langjährigen Mitarbeitern Dr. Heinz Dettling, Heinz Duppel, Karl Gölz, Peter Höcklen, Ludwig Kautt, Walter Köpschall, Helmut Nill, Fritz Nübling, Manfred Paetz, Bernd Rinn und Klaus Schiebel. Allen meinen Gesprächspartnern, die sich für meine Fragen viel Zeit nahmen, sowie den Mitarbeitern der von mir besuchten Archive und der Firma Kemmler sei an dieser Stelle herzlich gedankt für ihre Geduld, Hilfsbereitschaft und wertvolle Mitarbeit an der Entstehung dieses Buches.

Tübingen, im Januar 2010  
*Wolfgang Fischer*





# I. Wo alles begann

## 1. Das Oberamt Tübingen im 19. Jahrhundert

Bevor unser erster Hauptdarsteller Michael Pflumm mit seiner Firma in Dußlingen die Bühne betritt, lohnt es sich, zunächst einen kurzen Blick auf die Kulissen zu werfen: Ende des 19. Jahrhunderts war Dußlingen ein kleiner Ort mit ungefähr 2000 Einwohnern im südlichen Teil des Oberamts Tübingen. Mit den damaligen Verkehrsmitteln brauchte man etwa eine Stunde in die Oberamts- und Universitätsstadt Tübingen, die es bei der Zollvereinszählung von 1864 auf immerhin 8700 Einwohner brachte. Das Oberamt Tübingen war Teil des Königreichs Württemberg und befand sich rund 40 Kilometer südlich der Hauptstadt Stuttgart. Das vormalige Herzogtum Württemberg war unter dem Einfluss Napoleons zu Beginn des 19. Jahrhunderts zum Königreich aufgestiegen und hatte innerhalb von einem Jahrzehnt sowohl Fläche als auch Einwohnerzahl mehr als verdoppelt. Verwaltungsmäßig gegliedert war es seit 1818 in vier Kreise, die wiederum aus mehreren kleineren Verwaltungseinheiten, den Oberämtern, bestanden. Erst 1924 wurden die vier Kreise als übergeordnete Verwaltungseinheiten aufgelöst und 1934 der Begriff Oberamt durch den im gesamten Deutschen Reich gebräuchlichen Begriff Kreis ersetzt.<sup>12</sup>

Das Königreich Württemberg des 19. Jahrhunderts war ein Agrarstaat, und ein armer dazu. Ein Großteil der Bevölkerung lebte am oder sogar unter dem Existenzminimum. Das in Württemberg vorherrschende Prinzip der Realteilung gestand durch Aufteilung des vorhandenen Besitzes stets mehreren Kindern eine eigene Ernährungsbasis zu. Dies führte zu einer hohen Bevölkerungsdichte, jedoch auch dazu, dass durch die wiederholte Teilung der Höfe und Ländereien deren Größe immer weiter abnahm, wodurch sie kaum mehr eine ausreichende Ernährungsgrundlage boten.



Einzug des Königs Karl von Württemberg in die Oberamtsstadt Tübingen im Jahr 1864<sup>13</sup>

Weite Teile der Bevölkerung mussten durch gewerbliche Arbeit vor allem in den Wintermonaten zusätzliches Einkommen erzielen. Dieser Zwang zur gewerblichen Tätigkeit brachte langfristig den Vorteil, dass er gute Voraussetzungen für die Entstehung erster frühindustrieller Betriebe schuf und später die Entwicklung einer auf Kleinbetrieben basierenden verarbeitenden Industrie begünstigte. Im 18. Jahrhundert waren Ansätze von Industrie aber noch eher die Ausnahme. Zu einer Industrialisierung Württembergs kam es im Vergleich zu anderen deutschen Staaten, vor allem Preußen, erst relativ spät.<sup>14</sup>

Für die südwestdeutschen Staaten wie Württemberg standen die Vorzeichen für eine auf Dampfmaschine, Kohle und Eisen basierende Industrialisierung zu Beginn des 19. Jahrhunderts schlecht: Die entsprechenden Rohstoffe fehlten. Fossile Brennstoffe als Energiequelle, vor allem Kohle, waren überhaupt nicht und Erzvorkommen kaum vorhanden. Noch bis 1895 war Wasserkraft die Hauptenergiequelle der württembergischen In-

dustrie, erst dann wurde sie von der Dampfkraft verdrängt.<sup>15</sup> Dazu kam eine äußerst schlechte Verkehrsanbindung sowohl innerhalb des Landes als auch zu den anderen deutschen Staaten. Eine moderne Infrastruktur war so gut wie nicht vorhanden. Im stark ländlich geprägten »kleinkammerigen« Württemberg gab es nur wenige Städte, die eine Funktion als wirtschaftliche Ballungs- und Entwicklungszentren ausüben konnten. Zwischen den einzelnen Regionen bestanden kaum Verbindungen wirtschaftlicher oder überhaupt kommunikativer Art. Dies lag zum einen am natürlichen Profil des Landes mit seinen Bergen und großen Waldgebieten, zum anderen auch an Unterschieden hinsichtlich der Konfession und der Mentalität zwischen »Altwürttemberg« und den Anfang des 19. Jahrhunderts neu hinzugekommenen Gebieten.

Die hohe Dichte von traditionell in Zünften organisierten Handwerkern, die sich später bei der Entwicklung der verarbeitenden Industriebetriebe als vorteilhaft erweisen sollte, bedeutete zu dieser Zeit ein weiteres Hemmnis für die Industrialisierung, die in anderen Teilen des Deutschen Reiches und Europas, vor allem in Großbritannien, schon erheblich weiter fortgeschritten war. Außerdem führten die ungünstigen Agrarstrukturen und eine anhaltende Krise der Landwirtschaft zu einer völligen Verarmung großer Teile der Bevölkerung, die im 19. Jahrhundert viele Menschen dazu veranlasste, auszuwandern.

Von staatlicher Seite bemühte man sich schon früh um eine Lösung dieser Probleme. So trat Württemberg 1828 dem Süddeutschen Zollverein und 1834 dem Deutschen Zollverein bei, um den Wirtschaftsraum zu vergrößern, und veranlasste den Ausbau von Land- und Wasserstraßen zur Verbesserung der Infrastruktur. 1843 gründete Württemberg eine Staatseisenbahn, die man sich angesichts des gerade halbwegs abgetragenen staatlichen Schuldenbergs eigentlich gar nicht leisten konnte und die rein finanziell gesehen prompt zu einem Verlustgeschäft ersten Ranges wurde. Von 653 Millionen Mark Schulden, die das Königreich Württemberg anno 1913 hatte, gingen 633 Millionen, also rund 97 Prozent, auf das Konto der Staatseisenbahn. Langfristig aber war die Eisenbahn im wahrsten Sinne des Wortes ein Vehikel des wirtschaftlichen Aufschwungs und der Industrialisierung, welches die Kommunikation und das Zusammenwachsen der Regionen erleichterte und die Absatzmärkte für den Handel mit landwirtschaftlichen und gewerblichen Produkten erweiterte.

Auch die staatliche Wirtschaftspolitik wurde ganz auf die intensive Förderung von Landwirtschaft, Gewerbe, Handel und Industrie ausgerichtet.

Der zuständige Regierungsrat Ferdinand von Steinbeis lenkte sein besonderes Augenmerk auf den Auf- und Ausbau eines entsprechend orientierten Bildungswesens. So kam es nach dem Wegfall der Zünfte 1862 zur gezielten Einrichtung von Gewerbefortbildungsschulen. Nach der Gründung des Deutschen Reiches 1871 bestand nun eine einheitliche Reichswährung: In Württemberg löste die Mark den Gulden als Währung ab, und das metrische System wurde eingeführt. Doch trotz aller Verbesserungen und des großen Reservoirs an fähigen Arbeitskräften für die wachsende Industrie, die das Land dank der hohen Dichte an Handwerkern besaß, blieb der Anteil Württembergs an der Wirtschaftsleistung des Kaiserreichs zunächst eher gering. Im Jahr 1907 wurden erstmals mehr Beschäftigte in der Industrie als in der Landwirtschaft registriert – damit war die Schwelle zum »Industriestaat« überschritten. Der ländliche und kleinstädtische Charakter des Landes blieb jedoch auch nach Einsetzen der Industrialisierung noch lange bestehen. Typisch für das Königreich Württemberg mit Stuttgart als der einzigen Großstadt war die dezentrale Verteilung der vorwiegend mittelständischen Industrie über das ganze Land. Dies erlaubte es vielen Industriearbeitern, als Teilzeitbauern weiterhin ihren eigenen kleinen Grund und Boden zu bewirtschaften.<sup>16</sup>

Für die Stadt und das Oberamt Tübingen war der Bau der Eisenbahn ein Meilenstein auf dem Weg zur Industrialisierung. Nachdem Tübingen 1861 ans Eisenbahnnetz angeschlossen worden war, folgten bald weitere Schritte zur wirtschaftlichen Modernisierung. Im Oktober des folgenden Jahres wurde das Gaswerk in der Reutlinger Straße eingeweiht, und durch die Kanalisierung der Steinlach konnte das untere Wöhrd für eine Bebauung genutzt werden. Weitergehende Versuche, die Wasserkraft des Neckars nutzbar zu machen und im mittleren Wöhrd ein Industriegebiet anzulegen, scheiterten in den folgenden Jahren.<sup>17</sup>

Insgesamt ging die Industrialisierung in Tübingen nur sehr schleppend voran, auch die Einführung der Gewerbefreiheit im gesamten Königreich Württemberg 1862 änderte daran zunächst nichts. Noch 1867 stellte das Königliche statistisch-topographische Bureau in einer Beschreibung des Oberamts Tübingen fest, dass »größere Fabrik-Etablissements« nicht bestünden und die »eigentliche Großindustrie« im Bezirk nicht vertreten sei. Allerdings wurden bereits einige kleinere Industriebetriebe im Bereich der Buchdruckerei oder des wissenschaftlichen Instrumentenbaus auf dem Tübinger Stadtgebiet genannt.<sup>19</sup> Diese Klein- und Mittelbetriebe mit Werkstattcharakter im Tübinger Stadtgebiet, die für ihre Maschinen Wasser als



Tübingen um 1870 mit dem neu angelegten Bahnhof im bis dahin kaum bebauten Gebiet südlich des Neckars<sup>18</sup>

Antriebskraft nutzten, entwickelten sich zunächst nur entlang der Wehre und Kanäle von Neckar und Steinlach.

Doch es war auch das soziale Klima, das einer Industrialisierung Tübingens entgegenwirkte. Wiederholt hatten sich in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts Einwohner der Universitätsstadt gegen eine Ansiedlung von Industriebetrieben ausgesprochen, da sie befürchteten, der damit verbundene Zuzug von Fabrikarbeitern in großer Zahl könnte das weit verbreitete Bild von der Bildungs- und Universitätsstadt beschädigen.<sup>20</sup>

Immerhin wurde mit der Verabschiedung eines umfassenden Stadtbauplanes 1867 die Stadtentwicklung vorangetrieben. Unter dem seit 1874 amtierenden Stadtschultheißen Julius Gös fanden weitere Modernisierungsmaßnahmen statt. Mit der Errichtung der neu erbauten Infanteriekaserne und dem feierlichen Einzug der Füsiliere des 7. Württembergischen Infanterieregiments wurde Tübingen 1875 Garnisonsstadt. Die Stadtverwaltung erhoffte sich davon eine wirtschaftliche Belebung und konnte bei