

Josef Schmid

# Freiheit und soziale Verantwortung

Der Unternehmer  
Wilhelm Köhler  
von 1897 bis 1962



*Wallstein*

Josef Schmid  
*Freiheit und soziale Verantwortung*  
Der Unternehmer Wilhelm Köhler von 1897 bis 1962



Josef Schmid

Freiheit und soziale  
Verantwortung

*Der Unternehmer Wilhelm Köhler  
von 1897 bis 1962*



WALLSTEIN VERLAG



# Inhalt

Einleitung . . . . .	9
Frühe Prägungen	
Kindheit und Jugend in einem bürgerlich-patriarchalen Elternhaus . . . . .	15
Familiärer und sozialer Hintergrund 15   Nachzügler mit schwerem Stand 20   Gemischte Erfahrungen als Schüler 23   Jugendlicher Forscherdrang 29   Tanzen, Ausflüge und andere Freizeitvergnügungen 32	
Das jähe Ende der Jugend	
Nachhaltige Erfahrungen im Ersten Weltkrieg . . . . .	37
Vielfältige Zäsuren 37   Im Heer der Kriegsfreiwilligen 38   Harte Realität an der Front 43   Kritik an Vorgesetzten und verlässliche Freundschaft mit Mierendorff 45   Bewährung als Soldat 48   Bevormundende Einmischung des Vaters 51   Beförderung zum Leutnant 56   Einsatz an der Westfront 59   Nützliche Erfahrungen während der Rekonvaleszenz 62   Der gewaltfreie Darmstädter Weg in die Republik 64   Prägungen fürs Leben 69	
Wegweisende Neuorientierungen	
Abschied vom Arztberuf, Einstieg in die Industrie und Familiengründung . . . . .	71
Ausbildung zum Mediziner 71   Materielle und private Hürden 74   Der ungeliebte Weg in die Industrie 76   Ein Traditionsunternehmen am Scheideweg 78   Arbeitsbeginn und Hochzeit 82   Der talentierte Stift 85   Bescheidene private Anfänge 91   Engagement bis zur totalen Erschöpfung 94	
Steile berufliche Karriere	
Der Weg zum alleinigen Vorstand der Firma Goebel . . . . .	103
Auf dem Weg zur Aktiengesellschaft 103   Die Geburt der Tochter 107   Unabhängigkeit als Maxime 109   Gründung der Aktiengesellschaft 112   Erfolgreicher Geschäftsreisender und Erfinder 114   Abschied vom Wunschberuf und alleiniger Vorstand 116   Ein neues Zuhause 120   Parteipolitische Zurückhaltung 123	

## Bewährung als Unternehmensführer

Erfolgreiches Krisenmanagement und patriarchal-soziale Betriebsführung . . . . . 127

Die Weltwirtschaftskrise und ihre Folgen 127 | Vorausschauende Rationalisierungen 128 | Mitwirkung der Belegschaft 131 | Der soziale Patriarch 135 | Innovationen und erfolgreiche Kundenakquise 138 | Wirtschaftspolitisches Engagement 140 | Mehrheitsaktionär der Goebel AG 143

## Anpassung und Verweigerung

Gratwanderungen während der nationalsozialistischen Diktatur . . . . . 147

NS-»Machtübernahme« und zügige Etablierung der Diktatur 147 | Inhaftierungen von Mierendorff und Haubach 150 | Zunehmende familiäre Spannungen 154 | Differenzierte Gleichschaltung der Wirtschaft 161 | Begrenzte formale Anpassung 164 | Die »unpolitische« Goebel AG 165 | Köhler – ein sich politisch bedeckt haltender Chef 169 | Der fingierte »Ariernachweis« 173 | Gebremster wirtschaftlicher Aufschwung der Goebel AG 176 | Investition mit Hindernissen 179 | Freiwillige finanzielle Beschränkungen und ökonomischer Durchbruch 181 | Erfolgreiche Investitionen in die »Goebel-Familie« 184 | Kampf um einen unabhängigen Aufsichtsrat 188 | Flucht in die Ruhe von Airlenbach 195 | Freimütiger Austausch im Rotary Club 199 | Aktive Unterstützung von Haubach und Mierendorff 203 | Engagement für Verfolgte aus dem Bekanntenkreis 211

## Langfristige Planungen und erzwungene Improvisationen

Vielfältige Überlebenskämpfe im Zweiten Weltkrieg . . . . . 215

Vorbereitungen auf ein Wirtschaften im Krieg 215 | Restriktive Beteiligung an der Rüstungswirtschaft 221 | Einsatz für das Unternehmen und die »Goebel-Familie« 228 | Umgang mit russischen Zwangsarbeitern 237 | Denunziation und Verfolgung 242 | Nervenzusammenbruch und Auszeit 249 | »Ratschläge« an die Tochter 252 | Erneute Denunziation und Verfolgung 258 | Letzte Begegnungen mit Mierendorff und Haubach 263 | Private und betriebliche Zuflucht Odenwald 266 | Ausgebombt 268 | Versuche der Neuorganisation 272 | Vorbereitung auf das Kriegsende 276 | Der Einmarsch der Amerikaner 279

Hürdenreicher Wiederaufbau	
Einsatz für eine leistungsorientierte Marktwirtschaft . . . . .	285
Fortdauernde Improvisationen in erneuter Planwirtschaft 285   Vielfältige Unsicherheiten in der Übergangszeit 289   Produktions-erlaubnis und neue Einschränkungen 295   Interne und externe ökonomische Initiativen 300   Persönliche finanzielle Not 303   Engagement für die wirtschaftliche Selbstverwaltung 305   Der schwierige Umgang mit dem NS-Erbe 308   Als »Antinazi« auf der Anklagebank 314   Erneute IHK-Präsidentschaft und das Spruchkammerverfahren 319   Wiederaufnahme der Auslandskontakte 327   Abschied von Airlenbach 331	
Unternehmerischer Zenit und Abschied	
Ökonomisches, politisches und gesellschaftliches	
Engagement im Wirtschaftswunder . . . . .	333
Frühe Planungen für die Nachfolge 333   Das 100-jährige Firmen-jubiläum und die Herausforderung »Mitbestimmung« 336   Parteipolitisches Intermezzo 340   Eigentumswohnungen für Goebel-Mitarbeiter 342   Förderer der TH Darmstadt 344   Kultureller Konservatismus 347   Reisen als Genuss von Freiheit und Bildung 350   Die Etablierung von Goebel GmbH und GOEDA 351	
Selbstbestimmt bis zum Ende	
Die letzten Lebensjahre in Bad Wiessee . . . . .	355
Übersiedlung an den Tegernsee 355   Unkomplizierte GOEDA-Geschäftsführung 357   Rückblicke und grundsätzliche Gedanken 359   »Erinnerungskapital« Reisen 362   Abschied in Rom 362	
Anmerkungen . . . . .	367
Danksagung . . . . .	419

Die Freiheit und die Liebe  
sind meine höchsten Triebe.  
Der Liebe opfer ich den letzten Hauch  
Der Freiheit opfer ich die Liebe auch.

*Das Gedicht war das Credo von Wilhelm Köhler. Lotte Köhler schenkte die im Kalligraphie-Unterricht in der Schule angefertigte Abschrift ihrem Vater während des Zweiten Weltkrieges zu Weihnachten. (© LK)*

## Einleitung

Im Jahr 2012 feierte die Industrie- und Handelskammer (IHK) Darmstadt ihren 150. Geburtstag. Dies nahm die Kammer zum Anlass, ihre Geschichte und die der Wirtschaft in ihrem Bezirk erstmals wissenschaftlich aufarbeiten zu lassen. Heraus kam ein respektablem Sammelband mit fundierten Beiträgen namhafter Autoren.<sup>1</sup> Nach einem Überblick über die Entwicklung der IHK Darmstadt widmet sich jeweils ein Aufsatz eingehend einer Periode der südhessischen Wirtschaftsgeschichte. Die Zäsur etwa, die IHK und südhessische Wirtschaft in der Zeit des Nationalsozialismus erfuhren, findet eine relativ breite und kritische Würdigung. Dem Autor Christof Dipper ist es dabei, vor allem mangels aussagekräftiger Quellen und/oder aufgrund fehlender Einzelstudien, nur möglich, erste Schlaglichter auf zentrale Aspekte der Historie zu werfen. Auf die damit verbundenen Grenzen der Allgemeingültigkeit der Interpretationen weist Dipper an vielen Stellen selbst hin.<sup>2</sup>

Deutlich bemerkbar macht sich dieses Defizit unter anderem bei der Einordnung historisch bedeutsamer Akteure in die nationalsozialistische Wirtschaftspolitik, da kaum auf profunde Biografien zurückgegriffen werden konnte.<sup>3</sup> Dies ist insofern ein besonderes Manko, als die Forschung längst dazu übergegangen ist, den Blick nicht mehr nur auf die zwölf Jahre nationalsozialistischer Herrschaft zu fokussieren, sondern die Vor- und Nachgeschichte umfassend einzubeziehen. Über deutsche Firmen und Unternehmer erschienen in den letzten anderthalb Jahrzehnten mehrere neue Studien, die durch solche Perspektiverweiterung die Fragen nach individuellen Rahmenbedingungen und Motiven für das damalige Handeln grundsätzlich neu stellten. Im Blickfeld waren bislang allerdings große Firmen und prominente Unternehmerpersönlichkeiten.<sup>4</sup> Für die überwiegend mittelständisch geprägte südhessische Wirtschaft ist der Mangel an adäquaten Studien eklatant. Dieser Befund trifft, nicht zuletzt wegen der generell schwierigeren Verfügbarkeit von Quellen über kleine und mittelständische Unternehmen, noch für viele Regionen in Deutschland zu.<sup>5</sup> Im ambitionierten, methodisch auf der Höhe der Zeit angelegten Beitrag Dippers über die südhessische Wirtschaft im Nationalsozialismus wirkt sich das fortbestehende Defizit entsprechend aus. Die Ergebnisse weisen wiederholt eine gewisse Unschärfe auf, in Einzelfällen kommt es zu wenig plausiblen Interpretationen.

Eine solche fragwürdige politische Verortung des früheren Darmstädter IHK-Präsidenten und Unternehmers Wilhelm Köhler (1897-1962) monierte dessen Tochter Lotte Köhler. Sie bemängelte, dass mehrere wichtige Informationen unberücksichtigt geblieben waren und eruierte

einige sachliche Fehler. Lotte Köhler beließ es aber nicht bei schriftlichen Hinweisen an den Autor, sondern gab die vorliegende Biografie in Auftrag. Deren vorrangiges Ziel sollte es nicht sein, Wilhelm Köhler von irgendeiner vermeintlichen oder tatsächlichen Schuld im »Dritten Reich« freizusprechen. Vielmehr sollte sein Verhalten durch eine möglichst detaillierte Schilderung der Zusammenhänge und durch eine Einbettung in übergreifende Prägungen und Erfahrungen präziser erfasst und besser verständlich gemacht werden. Dies eröffnete die Chance, eine Studie anzufertigen, die exemplarisch den Lebensweg eines mittelständischen deutschen Unternehmers in den von zahlreichen Brüchen und Umbrüchen gekennzeichneten ersten sechs Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts nachzeichnet.

Der Werdegang Wilhelm Köhlers fand erst in jüngerer Zeit wissenschaftliche Beachtung. Diese belegt zwar seine hervorgehobene Position in der Darmstädter Unternehmerschaft, blieb aber begrenzt. Außer mehreren Hinweisen im eingangs erwähnten Sammelband existiert eine unveröffentlichte Magisterarbeit, die 2009 an der Technischen Universität Darmstadt eingereicht wurde. Sie konzentriert sich auf die Zeit nach 1945, wobei in der biografischen Skizze bis zu diesem Abschnitt auch Köhlers Verhalten im Nationalsozialismus breitere Aufmerksamkeit erfährt. Allerdings blieben bei der Anfertigung der Magisterarbeit offenbar zahlreiche wichtige Quellen unberücksichtigt, was zu mehreren sachlichen Fehlern und einigen fragwürdigen Interpretationen führte.<sup>6</sup> Dies trübt den insgesamt guten Gesamteindruck der Studie.

Ferner hat Lotte Köhler, ebenfalls 2009, eine Sammlung autobiografischer Texte ihres Vaters herausgegeben und mit einem einleitenden Kommentar versehen.<sup>7</sup> Diese Dokumentation hat sich als eine wichtige und überaus anschauliche Quelle für die vorliegende Untersuchung erwiesen. Sie wird entsprechend prominent zitiert, zumal ihre wesentlichen Aussagen durch zahlreiche unveröffentlichte Quellen gestützt werden. Letztere bilden generell eine herausragende Basis der vorliegenden Studie. Über die in öffentlichen Archiven gesichteten Dokumente hinaus erwies sich die durch Lotte Köhler zugänglich gemachte Sammlung der privaten Korrespondenz ihres Vaters als einzigartige Fundgrube für zusätzliche Details und als zentral für ein besseres Verständnis der Handlungsmotive Wilhelm Köhlers. Die Überlieferung der privaten Korrespondenz reicht bis in seine Schulzeit zurück.<sup>8</sup>

In den chronologisch angelegten Hauptkapiteln der Biografie spiegeln sich durchgehend die starken Wechselwirkungen zwischen zeitgeschichtlicher und persönlicher Entwicklung. Dabei treten typische und indivi-

duelle Aspekte prononciert zutage. In besonders anschaulicher Weise steht Wilhelm Köhler für die Widersprüche eines zugleich liberalen und konservativen Bürgers sowie eines patriarchalen wie modernen Unternehmers.

Hineingeboren in eine großbürgerliche Familie im späten wilhelminischen Deutschland, erlebte Köhler als junger Mensch die tiefgreifende soziale, ökonomische und politische Zäsur durch den Ersten Weltkrieg. Wie für viele seiner Altersgenossen bedeutete die aktive Kriegsteilnahme auch für ihn einen starken und spezifischen persönlichen Einschnitt. Dies wirkte sich nicht nur in Form des abrupten Endes einer relativ unbeschwerten Jugend aus. In der harten Realität an der Front erkannte Köhler zudem, dass zentrale tradierte Sozialvorstellungen ihre Gültigkeit verloren hatten. Er legte den Standesdünkel seines Vaters ab und öffnete sich für Menschen aus anderen sozialen Schichten. Zu einer direkten Auseinandersetzung mit dem Vater und dessen Wertvorstellungen kam es aber nicht mehr, da dieser vor Kriegsende starb. Dies begünstigte, dass Köhler die patriarchalen Vorstellungen seines Vaters übernahm und sie kaum reflektierte. Als eine (unbewusste) Reaktion auf das strenge Elternhaus entwickelte er früh einen starken Unabhängigkeitsdrang, der sich später steigerte und ihn für politische Vereinnahmung wenig anfällig werden ließ.

Der weitere Werdegang Köhlers wurde ebenfalls von übergreifenden Entwicklungen wesentlich mit bestimmt. Gleichwohl fand er mitunter ungewöhnliche individuelle Antworten auf die Herausforderungen seiner Zeit. Er avancierte dabei früh zu einem Akteur der Zeitgeschichte, der selbst wiederholt erheblichen Einfluss auf seine private und berufliche Umgebung nahm. Nach Ende des Ersten Weltkrieges wollte er zunächst Mediziner werden wie sein Vater, der langjährige Chef des Offenbacher Stadtkrankenhauses. Das Studium absolvierte er trotz Behinderung durch eine Kriegsverletzung, die ihn bis zu seinem Tod leidvoll begleiten sollte, in Rekordzeit und mit Bravour. Erst die allgemeine wirtschaftliche Not der frühen Weimarer Republik, die jungen Ärzten wenig positive Perspektiven bot, veranlasste Köhler zum beruflichen Kurswechsel. Er begann 1923 als »Stift« in der international renommierten Darmstädter Maschinenfabrik Goebel und damit eine Laufbahn in der von seinem Vater gering geschätzten Welt der Industrie. Dort kam das unternehmerische Talent Wilhelm Köhlers rasch zum Tragen. Er vollzog einen atemberaubenden Aufstieg vom Quereinsteiger als kaufmännischer Lehrling zum Unternehmensführer. In dieser Zeit heiratete er und wurde Vater einer Tochter.

Noch bevor der berufliche Aufstieg abgeschlossen war, erwarb er sich einen Ruf als energischer und kreativer Sanierer der ökonomisch ins

Schlingern geratenen Firma. Als Vorgesetzter und Chef griff Köhler hart durch, wenn es ihm notwendig schien. Parallel zeigte er aber wiederholt, dass sein Handeln prinzipiell auf ein innerbetrieblich faires Miteinander zielte. Er wirkte, wie mehrere Darmstädter Unternehmensführer damals, mit einigem Erfolg auf eine stabile Betriebsgemeinschaft hin. In der Weltwirtschaftskrise zu Beginn der 1930er Jahre kam die soziale Komponente des Patriarchen Wilhelm Köhler sehr deutlich zum Tragen, als er die Belegschaft mithilfe von Kurzarbeit gemeinschaftlich durch die Rezession führen wollte. Er war hier seiner Zeit weit voraus, sowohl gegenüber der Mehrheit der Kollegen in Berufsverbänden als auch gegenüber Teilen der eigenen Belegschaft. Sozusagen »nebenbei« erwies er sich als begabter Erfinder, wovon das Unternehmen und er selbst profitierten.

Besonders dramatisch spitzten sich die erwähnten, aus zeitgenössischen Prägungen resultierenden Widersprüche ab 1933 zu, als Köhler seine Ablehnung der Nationalsozialisten und ihrer Politik in Einklang zu bringen versuchte mit seinem Bestreben, persönlich möglichst unversehrt zu bleiben und dies gleichzeitig für seine Familie, Freunde und seinen Betrieb samt Belegschaft zu erreichen. Elemente scheinbarer und tatsächlicher Anpassung, das Ausnutzen politischer Handlungsspielräume und kreative passive, mitunter auch aktive Verweigerung gehören dabei zu seinem Repertoire. Seine »vierteljüdische« Herkunft verbarg Köhler lange Zeit geschickt. Er entging einer stärkeren Verfolgung oder gar Inhaftierung letztlich aber auch mit einer gehörigen Portion Glück. Sein Credo lautete, man solle nicht aus Angst vor dem Henker Selbstmord begehen. Es gelang Köhler, in vergleichsweise großer Distanz zum Regime mit seiner Firma das »Dritte Reich« ökonomisch zu überstehen. Insofern untermauert er als exponiertes Beispiel jüngere Forschungsergebnisse, die besagen, dass die Anpassungsbereitschaft von Unternehmern generell weniger auf einer ideologischen Zustimmung oder der Übernahme nationalsozialistischer Moral basierte, sondern vielmehr auf der Fortführung klassischer unternehmerischer Entscheidungsroutinen.<sup>9</sup>

Nach dem Zweiten Weltkrieg kollidierte Köhlers patriarchale Grundeinstellung immer stärker mit den sich verändernden Ansprüchen einer sich zunehmend modernisierenden Gesellschaft. Der gewerkschaftlichen Forderung nach mehr Mitbestimmung brachte er ebenso wenig Verständnis entgegen wie dem Wunsch der Tochter, ihr Leben stärker selbst zu bestimmen. Gleichwohl gelang es ihm in dieser Zeit, die Maschinenfabrik Goebel wieder zu einem sehr erfolgreich auf dem Weltmarkt operierenden Unternehmen aufzubauen. Orientiert an Leistung und den Idealen einer freien Marktwirtschaft sowie gleichzeitig an einem soziale Verantwortung übernehmenden Unternehmerbild, war Köhler ein typischer

Vertreter der von Ludwig Erhard in den 1950er Jahren propagierten Sozialen Marktwirtschaft. Mit öffentlich beachteten Pionierprojekten versuchte er, Belegschaftsmitglieder am wachsenden Wohlstand im westdeutschen »Wirtschaftswunderland« teilhaben zu lassen und sie für einen – wie man heute sagen würde – »gezähmten Kapitalismus« zu begeistern. Parallel setzte er in berufsständischen Organisationen und an mehreren anderen Stellen lokale und überregionale ökonomische, soziale und politische Akzente. Bis zu seinem Tod blieb für Wilhelm Köhler dabei stets die größtmögliche Unabhängigkeit bei Entscheidungen ein zentrales handlungsleitendes Motiv.

