

Konstantin Richter: „Dreihundert Männer. Aufstieg und Fall der Deutschland AG“

## Ein großer Businessroman

Von Jan Drees

Deutschlandfunk, Büchermarkt, 15.01.2026

**Der Wirtschaftsjournalist und Schriftsteller Konstantin Richter präsentiert „Dreihundert Männer. Aufstieg und Fall der Deutschland AG“. Die über 500 Seiten funktionieren nicht nur als Sachbuch, sondern auch als süffiger Business-Roman mit Firmen-Patriarchen, Stahl-Baronen und Anekdoten über die Hidden Champions der deutschen Wirtschaftselite. Das ist der Wirtschaftsroman, der fehlte.**

Vor 19 Jahren veröffentlichte der Wirtschaftsjournalist Konstantin Richter seinen Debütroman „Bettermann“. Es waren die wirtschaftlich schwierigen Nullerjahre. Deutschland – „kranker Mann Europas“ – erlegte sich harte Reformen auf. Der damals 36-jährige Richter erzählte in seinem Buch vom Germanisten Alex, der seine Arbeit über Stiflers Spätwerk hinschmeißt und stattdessen bei einer Finanznachrichtenagentur in Frankfurt anheuert, und sich wandelt: vom feinsinnigen Geisteswissenschaftler zum abgebrühten Businessreporter.

„Eigentlich ein Witz, dass einer, der nichts als Literatur studiert hat, für eine internationale Finanznachrichtenagentur arbeitet. Aber der Witz ist gut, auch gut bezahlt, und wenn mir doch mal die Laune vergeht, überlege ich, was ich andernfalls gemacht hätte. Irgendein Zeitungspraktikum wahrscheinlich. Dann ein schlecht bezahltes Volontariat im sympathischen Kleinverlag, das ich schließlich abgebrochen hätte, um zu promovieren. Über ein Thema, das nie behandelt worden ist, weil es keinen interessiert.“

### Vom News-Guy zum Feuilletonisten

Statt einer Dissertation, die niemand lesen möchte, schreibt Alex über die deutsche Wirtschaft. Über Energieversorger und Maschinenbauer, über Medienhäuser und Snackfabrikanten. Im Rahmen einer größeren Recherche gibt es ein Wiedersehen aus Jugendtagen. Alex hatte sich als Teenager mit dem Sohn eines erfolgreichen Rechtsanwalts angefreundet. Dessen dröhnender Name: Bettermann, also die eingedeutschte Form des angelsächsischen „Better Man“, des vermeintlich besseren Mannes. Jahre später erfährt Alex, dass einige Partner aus Bettermanns feiner Sozietät rebellieren, dass sie klammheimlich die Fusion mit einer englischen Großkanzlei vorbereiten.

Konstantin Richter

### Dreihundert Männer. Aufstieg und Fall der Deutschland AG

Suhrkamp Verlag, Berlin

543 Seiten

30 Euro

Der Finanzjournalist wittert seine Chance. Quasi als Wiedergutmachung an sich selbst wird er ein großes Porträt über diesen Bettermann schreiben, ein Stück, das ihn vom News-Guy zum Feuilletonisten adeln soll.

„Der Kontext ist klar. Der Kulturwandel – sprich: das Ende der Deutschland AG, der Siegeszug des Shareholder-Value-Ansatzes und so weiter – zieht immer weitere Kreise und erfasst nach und nach sämtliche Branchen. Da sind eben nicht nur Mannesmann und Daimler-Chrysler, sondern auch mittelständische Maschinenbauer und Sparkassen, Tante-Emma-Läden und Freiberufler.“

### **Der Protagonist: die Deutschland AG**

Im „Bettermann“-Debüt erkannte taz-Rezensent Oliver Pfohlmann 2007 den Ton einer „schnörkellosen, flotten Zweckprosa“, also Wirtschaftsgeschichte im Gewande der Literatur. Niemand ahnte, dass Konstantin Richter in Folge keine weiteren Romane, sondern stattdessen erst 19 Jahre später ein Sachbuch veröffentlichen sollte, das noch einmal die Geschichte vom Ende der Deutschland-AG erzählt. Allerdings nicht entlang eines „Bettermanns“, sondern ausgehend von jenen titelgebenden „Dreihundert Männern“, die einst die Wirtschaftsgeschichte unseres Landes leiteten. Entstanden ist nun also umgekehrt: Literatur im Gewande der Wirtschaftsprosa.

„Als Hochphase der Deutschland AG gelten die 1950er und 1960er Jahre, da kam man dem Ideal einer gefestigten Ordnung besonders nahe. Aber die Anfänge der deutschen Unternehmenskultur lassen sich bis in die Kaiserzeit zurückverfolgen, deshalb setzt auch dieses Buch dort ein. Walther Rathenau, der langjährige Aufsichtsratsvorsitzende der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft, kurz AEG, schrieb schon 1909 einen Aufsatz über die 'dreihundert Männer', die sich alle kannten und gemeinsam über das Schicksal der Wirtschaft entschieden.“

So heißt es im Prolog, bevor Richter zu 150 Jahren Wirtschaftsgeschichte anhebt. Den Begriff der „Deutschland AG“ hat der englische Ökonom Andrew Shonfield im Jahr 1965 geprägt. Er meinte damit die wechselseitige Kapitalbeteiligung großer deutscher Aktiengesellschaften. Die daraus resultierenden Absprachen führten laut Shonfield zu einer spezifischen Kultur, die sich vom angelsächsischen Raubtierkapitalismus unterschied. Dieser ist seit jeher weniger reguliert als der rheinische: mit kaum vorhandener Arbeitnehmerbeteiligung und fehlendem sozialem Sicherungsnetz. Die führenden Akteure der „Deutschland AG“ waren kooperativer. Sie waren so sehr aufs große Ganze fixiert, als handelten sie nicht für verschiedene Unternehmen, sondern für ein einziges riesengroßes.

### **Der Anfang der Deutschen Bank**

„Man muss den Verlust der Ordnung nicht bedauern, muss die Atmosphäre, die in den Konzernen herrschte, nicht vermissen. Streng hierarchisch waren sie, wenig offen für Außenseiter oder Andersdenkende, geprägt von den persönlichen Beziehungen einiger mächtiger Bankiers und Unternehmer. Der Niedergang dieser Netzwerke erscheint aus heutiger Sicht fast unumgänglich, die dreihundert Männer passten nicht länger in die Zeit, auf die drängenden Probleme der globalisierten Gegenwart hätten sie womöglich keine Antworten.“

In seinem Roman „Bettermann“ schrieb Konstantin Richter den personalisierten Nachruf auf diese Unternehmenskultur. In seinem Sachbuch nähert er sich hingegen systemisch dieser über 125 Jahre währenden Erfolgsgeschichte, die ihren Anfang 1870 genommen hatte mit Gründung der Deutschen Bank. Diese sollte der einheimischen Wirtschaft unter die Arme greifen. Bis dato waren deutsche Unternehmen im Außenhandel auf Finanzierungen durch Kreditinstitute in London, Paris oder Amsterdam angewiesen.

„Doch machte die Deutsche Bank anfangs nicht viel her. Ihre Geschichte begann wie ein Roman von Charles Dickens: im ersten Stockwerk eines Mietshauses in der Französischen Straße. Der Treppenflur war morsch, das Gebäude verfallen, der Vormieter, ein bayerisches Kaffeehaus, gerade erst ausgezogen.“

Bemerkenswert ist bereits die kulturgeschichtliche Durchdringung von Richters Buch – von Charles Dickens über Stefan George bis zu den Berliner Philharmonikern. So wird das Handeln der Unternehmen zunächst mit dem sogenannten „deutschen Klang“ verglichen, den Dirigenten wie Wilhelm Furtwängler oder Herbert von Karajan kultivierten. Unter dem Einfluss ausländischer Nachfolger wie Simon Rattle sei dieser Sound passé, dieser „seelensuchende, romantische Ton“ verlorengegangen.

„Auch in den Aufsichtsräten und Vorständen, in den Betriebsräten und Belegschaften deutscher Unternehmen hat es lange einen bestimmten Sound gegeben, der sich von der ausländischen Konkurrenz deutlich abhob.“

### **Farbenspiel im „totgesagten park“**

Vom Sound kommt Richter zur Literatur, erzählt, dass noch in den 1860er Jahren viele Unternehmer in Villen gewohnt hatten, die auf dem Fabrikgelände standen, „ganz wie der Berliner Farbenfabrikant Treibel in Theodor Fontanes Frau Jenny Treibel“. Er beschreibt die enge Kontorswelt der Buddenbrooks, die um 1901 – dem Erscheinungsdatum des Romans – wenig zu tun hatte mit damals expandierenden Unternehmen wie Bayer, Thyssen, Krupp und Mannesmann. Er bemerkt zudem, dass die Dichtung der Jahrhundertwende vom deutschen Erfindergeist abgekoppelt war, dass im „totgesagten park“ Stefan Georges eine seltsame Verwunderung herrschte über „Der schimmer ferner lächelnder gestade / Der reinen wolken unverhofftes blau“ – während die chemische Struktur der Farben Mitte der 1890er Jahre bereits entschlüsselt war.

„Denn Hunderte Chemiker arbeiten in Frankfurt, Wuppertal und Ludwigshafen daran, immer weitere Produkte auf den Markt zu bringen, die den natürlichen Farbstoff der Pflanzen ersetzen: komm in die neu gebaute fabrik und schau, das alizarinrot und das malachitgrün, nimm das naphtalingelb und das palatinchrombraun...“

In diesem Absatz zeigt sich der literarische Stil Konstantin Richters besonders klar. Deutlich wird über das gesamte Buch hinweg, dass nicht die titelgebenden „Dreihundert Männer“ im Mittelpunkt stehen. Hauptfigur ist stattdessen „die deutsche Wirtschaft“ an sich, lediglich anschaulich gemacht vermittelt Schnurren über Rudolf Diesel, Carl Benz, Gottlieb Daimler oder Nicolaus August Otto. Über alldem, über den Anekdoten, steht aber: die systemische Analyse.

„Ein besonderes Merkmal der Firma Siemens lag darin, dass sie in der Elektrotechnik viel mit staatlichen Auftraggebern zu tun hatte. Die jahrelange Zusammenarbeit mit Beamten schlug sich in einer bürokratischen Unternehmenskultur nieder, im exzessiven Gebrauch von Kürzeln, [...] im kleinlichen Pochen auf Einhaltung der Dienstwege, in der peniblen Kompetenzabgrenzung, in der schriftlichen Fixierung selbst simpelster Vorgänge. Es klingt wie ein schlechter Witz, aber: Um einen Posten Jute von einem Gebäude in ein anderes transportieren zu lassen, benötigte es bei Siemens im Jahr 1884 sechs Unterschriften.“

### **Immer eine Kanone**

Bitter schmeckenden Humor hat dieses Buch selbst auf seinen dunkelsten Seiten, wenn Richter beschreibt, wie deutsche Unternehmer den Aufstieg Hitlers finanzierten, dann entmachtet wurden, diese Entmachtung hinnahmen, kaum protestierten. Eine Ausnahme ist Fritz Thyssen, ein früher Förderer, dann energischer Gegner Adolf Hitlers, der im KZ landete. Von ganz anderem Schlag: Ferdinand Porsche. Er war beauftragt worden, einen preiswerten Volkswagen zu bauen. Die Produktion sollte durch ein zinsloses Darlehen der Kunden vorfinanziert werden. Schnell war absehbar, dass nicht für die Sparer produzierte wurde, sondern für den Krieg, weshalb der folgende Witz kursierte:

„Fietje arbeitet in der Volkswagenfabrik. Er trifft Hein, der ihm rät, jeden Tag ein Stück Volkswagen mit nach Hause zu nehmen, um das Auto selbst zu montieren. Darauf Fietje: ‘Das habe ich längst getan, aber jedes Mal, wenn ich es zusammenbaue, kommt eine Kanone raus.’“

### **Mehr als ein Sachbuch**

Nach dem Krieg werden viele Unternehmer inhaftiert – allerdings schnell wieder freigelassen. Die gemeinsame Zeit in Internierungslagern und vor Gericht wird zur identitätsstiftenden Erfahrung. Hier entsteht die emotionale Grundlage für spätere Geschäftsbeziehungen, während ein spezifisches Umstandswort die Anfänge des Wirtschaftswunders prägte.

„Nicht mit ‘neu’ oder ‘ganz frisch’, werben Firmen für ihre Markenprodukte, sondern mit ‘wieder’. [...] ‘Fewa. Da bin ich wieder!’ [...] ‘Es gibt wieder Sunlicht Seife.’ [...] ‘Jetzt wieder NIVEA Zahnpasta. Und dazu in Friedensqualität.’“

Das ist Wirtschaftsgeschichte. Das ist aber auch: große Literatur. Konstantin Richters „Dreihundert Männer“ ist klug komponiert, in unterschiedlichen Tempi und Tonlagen, dabei immer mit sicherem Gespür für sprachliche Entwicklungen wie die besagte Karriere des Wortes „wieder“. Man kann diese Wirtschaftsgeschichte als Symphonie genießen – oder als großen Roman über die beachtlichen Erfolgs- und Überlebensstrategien einer moralisch uneindeutigen, aber faszinierenden Clique. Konstantin Richter ist also jenes Buch gelungen, das schon im „Bettermann“ angelegt war. Mit seiner Geschichte über Aufstieg und Fall der Deutschland AG löst er also nicht nur als Wirtschaftsjournalist, sondern endlich auch als Schriftsteller die in ihn gesetzten Erwartungen ein.