



Kim Christian Priemel

Flick

**Eine Konzerngeschichte
vom Kaiserreich bis zur
Bundesrepublik**

Wallstein

Kim Christian Priemel
Flick

MODERNE ZEIT

Neue Forschungen zur Gesellschafts- und Kulturgeschichte
des 19. und 20. Jahrhunderts

BandXVII

Herausgegeben von
Ulrich Herbert und Lutz Raphael

Kim Christian Priemel

Flick

Eine Konzerngeschichte
vom Kaiserreich bis zur Bundesrepublik



WALLSTEIN VERLAG

Gedruckt mit Unterstützung
der Hans-Böckler-Stiftung, der Deutschen Forschungsgemeinschaft
und der Wirtschaftsvereinigung Stahl

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Wallstein Verlag, Göttingen 2007

2. Auflage 2008

www.wallstein-verlag.de

Vom Verlag gesetzt aus der Adobe Garamond

Umschlaggestaltung: Basta Werbeagentur, Steffi Riemann
unter Verwendung einer Fotografie: Friedrich Flick, um 1962,

Neue Maxhütte i. L., Betriebsarchiv, Sulzbach-Rosenberg

Druck: Hubert & Co, Göttingen

ISBN (Print) 978-3-8353-0219-8

ISBN (E-Book, pdf) 978-3-8353-2091-8

Inhalt

Vorwort	II
Einführung	15

Teil A: Vom Krieg zur Krise

Prolog: Das Siegerland vor dem Ersten Weltkrieg	43
---	----

I. In Krieg und Inflation (1915-1925)	53
---	----

1. Die Charlottenhütte	53
----------------------------------	----

1.1. Expansion im Siegerland	53
--	----

1.2. Friedrich Flick und die Charlottenhütte in der Kriegswirtschaft	58
--	----

1.2.1. Im Schrottggeschäft	58
--------------------------------------	----

1.2.2. Manganerz und Späne	60
--------------------------------------	----

1.2.3. Die Gewinnentwicklung im Ersten Weltkrieg	71
--	----

1.3. Interne Majorisierung und Ende der Expansion	75
---	----

Fazit	85
-----------------	----

2. Inflation und Expansion	87
--------------------------------------	----

2.1. Revolution und Friedenswirtschaft	87
--	----

2.2. Der Sprung nach Oberschlesien	90
--	----

2.2.1. Tumult und Unsicherheit	90
--	----

2.2.2. Die Spekulation	94
----------------------------------	----

2.2.3. Diversifizierung und Risikostreuung	98
--	----

2.3. Mitteldeutschland	102
----------------------------------	-----

2.4. Die wirtschaftliche Entwicklung der Flick-Beteiligungen, 1920-1925	106
--	-----

2.4.1. Siegerland: Von Übergewinnen an den Subventionstropf . .	106
---	-----

2.4.2. Ostoberschlesien: Gebietsstreit und Arbeitskampf	111
---	-----

2.4.3. Westoberschlesien und Mitteldeutschland	116
--	-----

Fazit	119
-----------------	-----

II. Der Stahlverein (1926-1932)	121
---	-----

1. Die Majorisierung der Vereinigten Stahlwerke	121
---	-----

1.1. Gründung und Beteiligung	121
---	-----

1.1.1. Die Gründung des »Stahlvereins«	121
--	-----

1.1.2. Die Integration der Charlottenhütte	126
--	-----

1.1.3. Mittelstahl	129
------------------------------	-----

1.1.4. Die siegerländischen Werke	133
---	-----

1.2. Die Majorisierung von Gelsenberg und Stahlverein	134
---	-----

1.2.1. Die Übernahme von Gelsenberg	135
1.2.2. Indirekte Kontrolle über den Stahlverein	140
1.3. Weitere Angliederungen und Perspektiven	146
Fazit	149
2. Konzernbau als Außenpolitik: Oberschlesien	150
2.1. Westoberschlesien	150
2.1.1. Die Gründung der Vereinigten Oberschlesischen Hüttenwerke	150
2.1.2. Der Weg in die Krise	156
2.2. Ostoberschlesien	159
2.2.1. Die Gründung der Fiduciaire	159
2.2.2. Der Ankauf der Reichsbeteiligung	169
Fazit	178
3. Die Flick-Beteiligungen bis zum Ende der Weltwirtschaftskrise . .	179
3.1. Die Vereinigten Stahlwerke	179
3.2. Mittelstahl und Maxhütte	185
3.2.1. Monopol, Rationalisierung, Krise	185
3.2.2. Lösungsstrategien	190
3.3. Die Tochtergesellschaften	197
3.3.1. Mont-Cenis und Gaveg	197
3.3.2. Schweitzer & Oppler	200
3.4. Linke-Hofmann-Busch	203
3.5. Ostoberschlesien	208
Fazit	218
4. Der Rückzug aus dem Stahlverein	220
4.1. Die finanzielle Lage von Gelsenberg und Charlottenhütte 1932	220
4.1.1. Gelsenberg	220
4.1.2. Charlottenhütte	224
4.2. Reorganisationsideen und Mitteldeutschland-Plan	229
4.2.1. Der Mitteldeutschland-Plan	229
4.2.2. Ausstiegskonzepte	235
4.3. Die Gelsenberg-Affäre	237
Zwischenbetrachtung: Die Charlottenhütte am Ausgang der Weimarer Republik	247

Teil B: Rüstung und Expansion

III. Reorganisation – Reintegration – Rüstung (1932-1939)	273
1. Nach der Schlacht: Die Konzernreorganisation	273
1.1. Reorganisation und Monopolisierung	274
1.1.1. Die Fusion von Charlottenhütte und Mittelstahl	274
1.1.2. Die Verdrängung der Kleinaktionäre und die Gründung der Friedrich Flick KG	277

1.2. Devisenpolitik und Kreditmarktbeschränkung	288
Fazit	293
2. Vertikale Integration I: Steinkohle	294
2.1. Die Übernahme von Harpen	294
2.1.1. Machtkampf und Intrigenspiel: Der Rheinbraun-Tausch	294
2.1.2. Die Harpen-Bonds	300
2.2. Von Oberschlesien nach Westen: Der Kauf der Essener Steinkohlenbergwerke	305
2.2.1. Die Auflösung des »Ost-Engagements«	305
2.2.2. Die Revision des Gelsenberg-Deals	313
2.3. Einstieg in die Chemie-Branche	318
2.4. Die Produktionsentwicklung bei Harpen und Essen bis 1938	320
Fazit	323
3. Vertikale Integration II: Endfertigung und Rüstung	325
3.1. Scheitern und Aufschwung: Die Auflösung des Waggontrusts	325
3.2. Luftwaffenrüstung und Flugzeugbau	328
3.3. Wachstum durch Rüstung	335
3.3.1. Der Einstieg in die Rüstung	335
3.3.2. Die Finanzierung der Rüstungsgeschäfte: Das Beispiel Gröditz	338
3.4. Die reinen Waffenfabriken	343
3.4.1. Die Montan-Betriebe	343
3.4.2. Die abgebrochene »Arisierung« von Simson-Suhl	349
Fazit	352
4. Horizontale Integration I: Der Ausbau des Eisenkerns	353
4.1. Aufschwung	353
4.2. Vierjahresplan und Reichswerke-Krise	356
4.3. Maxhütte und Mittelstahl bis zum Beginn des Krieges	367
4.4. Die »Arisierung« des Hochofenwerks Lübeck	371
4.4.1. Vorlauf und Konzeption	371
4.4.2. Die Übernahme Lübecks und die »Arisierung« der Hahn'schen Werke	378
4.5. Die Übernahme der Sächsischen Gußstahlwerke Döhlen	383
Fazit	388
5. Die »Arisierung« der Petschek-Gruppen: Horizontale und vertikale Integration	390
5.1. »Arisierung« zum Nulltarif: Der Julius-Petschek-Besitz	391
5.1.1. Auf dem Weg in die erste Reihe	391
5.1.2. Deutsch-amerikanische Verhandlungen	399
5.2. Enteignung, Tausch, gewollter Zwang: Der Fall Ignaz-Petschek	409
5.2.1. Ansturm	409
5.2.2. Die Tauschverhandlungen mit den Reichswerken	414
5.2.3. Konflikt und Stillstand	420
5.2.4. Der Streit um Vertragszusagen und Befehlslage	426
Fazit	430

IV. Expansion – Kriegswirtschaft – Leistungsgemeinschaft (1939-1944/45)	433
1. Territoriale Expansion	433
1.1. Oberschlesien und die Rombacher Hüttenwerke	434
1.1.1. Von Polen nach Lothringen	434
1.1.2. Die Betriebsentwicklung in Rombach	447
1.2. Erweiterungsraum im Osten	452
1.2.1. Konkurrenzkampf in Riga	455
1.2.2. Vision und Illusion: Das Monopol im Dnjepr-Bogen	459
Fazit	468
2. Zwangsarbeit im Flick-Konzern	470
2.1. Umfang und Chronologie des Ausländer- und Zwangseinsatzes	471
2.2. Zwangsarbeit als Mittel der Expansion	479
2.3. Rassenideologie, Volkstumspolitik, Genozid	483
2.3.1. Der Einsatz ausländischer Zivilarbeiter und Kriegsgefangener im Reich	483
2.3.2. Der Einsatz von KZ-Häftlingen und Juden im Reich	491
2.3.3. Arbeit für den Flick-Konzern im besetzten Europa	495
2.4. Zusammenfassung: Zwangsarbeit im Flick-Konzern	502
3. Der Flick-Konzern in der deutschen Kriegswirtschaft	508
3.1. Kriegswirtschaft und Friedensperspektiven	508
3.1.1. Die sprunghafte Kriegskonjunktur	508
3.1.2. Zukunftspläne und strategische Weichenstellungen	517
3.1.3. Die Kohleunternehmen in der Kriegswirtschaft	522
3.2. Investitionsfinanzierung, Gewinne, Steuern	524
3.2.1. Investitionsfinanzierung im Krieg	525
3.2.2. Preise und Fabrikategewinne	527
3.2.3. Finanzen und Vermögen im Konzern	532
Fazit	539
4. Die Reorganisation des Konzerns im Krieg	540
4.1. Aufräumarbeiten im Beteiligungsgeflecht	540
4.2. Gruppenbildung und Säulenmodell	545
4.3. Nachkriegsprophylaxe	551
Zwischenbetrachtung: Der Flick-Konzern am Ende des Zweiten Weltkrieges	560

Teil C: Kein Wunder

V. Fall (1944/45-1947)	591
1. Die Auflösung des Konzerns	591
1.1. Kriegsende	591
1.1.1. Nachkriegsplanungen 1944/45	591
1.1.2. Zusammenbruch der Produktion	593

1.1.3	Verwaltungsaufgliederung und Zonenverteilung	596
1.2.	Besetzung und Zerfall des Konzerns	597
1.2.1.	Die britische Besatzungszone	598
1.2.2.	Die amerikanische Besatzungszone	602
1.2.3.	Die sowjetische Besatzungszone	607
	Fazit	615
2.	Der Prozeß	616
2.1.	Die Konzipierung der Industriellenprozesse	616
2.2.	Die Vorbereitung der Anklage	620
2.3.	Verteidigung und Gegenangriff	625
2.4.	Die Hauptverhandlung	634
2.5.	Nachverhandlungen	645
	Fazit	648
VI. Comeback (1948-1955)		651
1.	Die Rückeroberung des Konzerns	651
1.1.	Die Abwendung von Demontage und Sozialisierung	651
1.2.	Oberwasser	657
1.2.1.	Die Überwindung der Nachkriegskrise	657
1.2.2.	Restauration	661
1.3.	Zurück am Verhandlungstisch	671
1.3.1.	Dekonzentration und Westintegration	671
1.3.2.	Die Aufweichung der Dekonzentration	674
1.3.3.	Der Streit um die Verkaufsbeschränkungen	683
	Fazit	689
2.	Konsolidierung, Mittelbeschaffung und Vergangenheitsabwicklung	690
2.1.	Erfüllung der Entflechtungsaufgaben	690
2.1.1.	Rückzug aus der Steinkohle	690
2.1.2.	Die Reinvestitionen	697
2.2.	Restitution ohne Wiedergutmachung	703
	Fazit	715
3.	Ausblick: Der Flick-Konzern bis zu seiner Auflösung	716
3.1.	Der Grundriß des Konzerngebäudes	716
3.1.1.	Erweiterungen	717
3.1.2.	Ein neuer Vertikalverbund?	720
3.1.3.	Gelegenheitskäufe und Diversifizierung	724
3.2.	Bewährte Taktiken	728
3.3.	Strukturwandel und Streit	735
3.3.1.	Das Scheitern des Familienunternehmens	735
3.3.2.	Konjunkturreinbruch, Unternehmenskrise, Spendenaffäre	744
	Zwischenbetrachtung: Der Flick-Konzern im Nachkriegsdeutschland	751
Schlußbetrachtungen		761

Anhang

Abkürzungen	791
Abbildungen	797
Tabellen	798
Bildnachweis	800
Quellen- und Literaturverzeichnis	801
Ungedruckte Quellen	801
Gedruckte Quellen	806
Zeitgenössische Periodika	810
Nachschlagewerke	811
Literatur	811
Index	853

Vorwort

*Trying to learn to use words and every attempt
Is a wholly new start, and a different kind of failure.
Because one has only learnt to get the better of words
For the thing one no longer has to say, or the way in which
One is no longer disposed to say it.*

T. S. Eliot (†East Coker)

Zeitgenössische Kunst ist meist ein eher elitäres Phänomen und liefert nur in Ausnahmefällen den Stoff für öffentlich ausgetragene Streitdebatten. Dessen ungeachtet brach Anfang 2003 eine heftige Kontroverse aus, als der Berliner Senat bekanntgab, die Sammlung moderner Kunst Friedrich Christian Flicks in der Hauptstadt präsentieren zu wollen. Bis zur Ausstellungseröffnung durch Bundeskanzler Gerhard Schröder im September 2004 riß die Debatte, ob die zuvor in Zürich abgelehnte Sammlung nun ausgerechnet in Deutschland und mit prominenter politischer Rückendeckung der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden sollte, nicht ab. Den Streit entfachten indes nicht die ausgestellten Kunstwerke, sondern die Gelder, mit denen sie erworben worden waren. Als Enkel und Erbe des Industriellen Friedrich Flick sah sich der Kunstsammler mit dem Vorwurf konfrontiert, den Familiennamen mit Hilfe des schönen Scheins der Kunst vom Ruch nationalsozialistischen Unrechts sowie der Parteispendenaffäre reinwaschen zu wollen. Wenige Jahre zuvor hatte sein Bruder Gert-Rudolf nach ähnlichen Protesten die Stiftung eines nach ihm benannten Lehrstuhls am prestigeträchtigen Oxforder Balliol College zurückgezogen. Die fast zweijährige Diskussion, in der Begriffe wie »Blutgeld« und »Sippenhaft« einander unversöhnlich gegenüberstanden, wurde so zu einer jener Falltüren (H. G. Hockerts), durch die die Vergangenheit die Gegenwart unversehends wieder einholt. Die Geschichtswissenschaft kann hierbei einen Beitrag zur Versachlichung und analytischen Präzisierung leisten. Dies ist eines der Ziele der vorliegenden Studie.

Über die Sonderkonjunktur solcher feuilletonistischer Debatten hinaus dokumentieren indes auch alltäglichere Schlagzeilen, nicht nur im Wirtschaftsteil, die Relevanz einer exemplarischen, wirtschafts-, politik- und kulturgeschichtlich informierten Konzerngeschichte im 20. Jahrhundert: Die »Rettung« der Philipp Holzmann AG, die Zuwendungen von Energie- und Automobilkonzernen an Parlamentarier, der Einfluß des Großaktionärs Porsche auf Volkswagen, der Herauskauf von Minderheitsaktionären bei Bertelsmann oder die Konzentrationsbestrebungen unter den europäischen Lkw-Bauern (mit ungewissen Auswirkungen für die Beschäftigten) sind nur einige Beispiele, in denen die große gesellschaftliche Prägekraft privatunternehmerischer Entscheidungen offenkundig wird. Sie werfen im Grunde dieselben Fragen auf, die auch die vorliegende Arbeit leiten. Dabei geht es um die Entscheidungs- und Leitungsstrukturen privater Konzerne, die Diskrepanzen zwischen ihrer rechtlichen und tatsächlichen

Kompetenzverteilung, die Methodik oft undurchschaubarer feindlicher Übernahmen, die Hintergründe der allgegenwärtigen Standortentscheidungen und immer wieder um die Interaktionsmuster zwischen unternehmerischen und politischen Entscheidungsträgern. Die folgende Studie will daher nicht nur eine – trotz des Umfangs – historiographische Miniatur anbieten, sondern ebenso dazu beitragen, das Wissen um die Akteure und Strukturen der vielfach diagnostizierten Ökonomisierung des gesellschaftlichen Alltags auch im 21. Jahrhundert zu erweitern.

Des Dankes kann an dieser Stelle nicht genug ausgesprochen werden. Ulrich Herbert brachte mich im Herbst 2002 zu diesem Thema und begleitete als Erstgutachter die Arbeit geduldig auch über ihre Annahme als Dissertation an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg vier Jahre später hinaus. Für die Veröffentlichung wurde die Arbeit gekürzt und überarbeitet. In beidem profitierte sie von den Gutachten, deren Erstellung Franz-Josef Brüggemeier und Ingeborg Villinger dankenswerterweise übernahmen. Für die Aufnahme in die Reihe »Moderne Zeit« danke ich den Herausgebern, für die angenehme Zusammenarbeit bei der Drucklegung Hajo Gevers vom Wallstein Verlag. Das Projekt hätte ohne die finanzielle Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft nicht realisiert werden können, wofür ich ebenso Dank schulde wie für den großzügigen Druckkostenzuschuß, den die Hans-Böckler-Stiftung gewährte. Die Bebilderung wurde durch eine Beihilfe der Wirtschaftsvereinigung Stahl ermöglicht.

Die unzähligen Archivmitarbeiter, die mir zweieinhalb Jahre lang stets geduldig halfen, können hier leider nicht alle genannt werden. Ausdrücklich stellvertretend sei daher die große Unterstützung hervorgehoben, die mir Gunther Friedrich (Nürnberg), Manfred Rasch und Andreas Zilt (Duisburg) sowie Amy Schmitt (College Park) zuteil werden ließen. Ohne den Zugang zu den Akten der Neuen Maxhütte i. L., den mir Manfred Leiss ebenso gewährte wie er stets Interesse am Fortschritt der Recherchen zeigte, hätten Teile der Arbeit nicht geschrieben werden können.

Wieviel dieses Buch den Ratschlägen und Hinweisen, den kritischen Fragen und Ermutigungen von Freunden und Kollegen verdankt, ist in der schlichten Aufzählung nicht auszudrücken. Christiane Borzet, Stefanie Middendorf, Alfred Reckendrees und Corinna Unger lasen das Dissertationskonvolut ganz oder in Teilen, ebenso Jörn Brinkhus, Tobias Bütow, Alexander Neumann und Martin Preusche. Ihre Einwände und Vorschläge haben aus der Arbeit eine bessere gemacht, als es mir alleine möglich gewesen wäre. Die Indices erstellte dankbarerweise Philipp Karst. Jörg Späters präzises Lektorat gab dem Buch seinen Feinschliff. Alle verbliebenen Unzulänglichkeiten sind meiner Beratungsresistenz geschuldet.

Zu den erfreulichen Begleiterscheinungen eines Promotionsvorhabens gehört der Austausch mit vielen interessierten Kollegen. Johannes Bähr, Imanuel Bauermann, Axel Drecoll, Boris Gehlen, Bernhard Gotto, Christoph Kreutzmüller, Sirku Plötner, Ulrike Schulz, Alexa Stiller, Dietmar Süß und Patrick Wagner ließen mich an ihren Kenntnissen und klugen Gedanken teilhaben. Agnes Schu-

ler und Petra Wienands waren unerschütterlich in Zuspruch und Geduld. Götz Aly teilte sein Wissen um schwer auffindbare Akten. Ludolf Herbst danke ich für die Adoption in sein Berliner Kolloquium. Robert Crawford will claim that he had no hand whatsoever in this PhD project; that notwithstanding, I owe a lot to him.

Ausgedehnte Archivaufenthalte sind oft einsame Arbeitsphasen. Daß dies nicht immer so war, machten Freunde und Kollegen möglich, die mir Obdach und Gesellschaft gewährten und die Zeit nicht lang werden ließen. Dies gilt auch und besonders für Anja Vorkamp und Nicolas Rüsçh, die meine Ab- ebenso wie die Anwesenheiten klaglos ertrugen.

Am Ende von Danksagungen steht meist die Zueignung an die Familie. So auch hier: Meinen Eltern, deren Anteil an der Arbeit zu grundsätzlich ist, um ihn zu benennen.

Einführung

»Schlechte Jahre meiner ganzen Entwicklung«, so erklärte Friedrich Flick vor dem US-amerikanischen Tribunal, das 1947 über die Anklage wegen Kriegsverbrechen und Verbrechen gegen die Menschlichkeit gegen ihn und fünf seiner Mitarbeiter befand, »sind im allgemeinen ein Aufstieg, deshalb kann man von schlechten Jahren überhaupt nicht viel sprechen.«¹ Zu diesem Zeitpunkt hatte Flick bereits zwei solcher Gipfelstürme vollzogen: Zwischen 1915 und 1931 war er vom angestellten Manager eines mittelgroßen Hüttenunternehmens in der siegerländischen Provinz zum Mehrheitsbesitzer des größten europäischen Stahlkonzerns aufgestiegen. Von 1932 bis 1944 war es ihm gelungen, vom Eigentümer einiger randständiger Stahlwerke zum zweitgrößten Rohstahlerzeuger des Reiches und zu einem der bedeutendsten Rüstungsproduzenten zu avancieren. Ein dritter Aufschwung lag 1947 noch vor Flick. Dieser sollte ihn an die Spitze der deutschen Nachkriegswirtschaft führen und zu einem der reichsten Menschen der Welt machen, ehe er 1972 im Alter von 89 Jahren verstarb. »Die deutsche Wirtschaftsgeschichte«, stellte Ludwig Erhard auf der Trauerfeier für Flick fest, »kennt nur wenige Namen, die unserem sozialen und wirtschaftlichen Leben seit der Jahrhundertwende so unverkennbar ihren arteigenen Stempel aufgedrückt haben, wie es Friedrich Flick in nimmermüdem Fleiß und schöpferischer Kraft zu vollbringen vergönnt war.«²

Erhards wohlwollendem Fazit diametral entgegen steht die verbreitete und in ihrer oft verschwörungstheoretischen Akzentuierung simplifizierende Assoziation des Flick-Konzerns mit Kriegsverbrechen, Wirtschafts- und Politikandalen. Die Berg- und Talfahrt der wechselvollen Karriere Flicks vermag indes weder das einseitige autobiographische Erfolgsparadigma noch die Reduktion auf kriminelle und moralisch illegitime Praktiken der Unternehmensführung zu erklären. Ebenso wenig sind beide Ansätze in der Lage, das Beispiel des Flick-Konzerns in übergreifende Zusammenhänge politisch-wirtschaftlicher Reziprozität, ökonomischer Funktionsmechanismen und die daraus resultierende Eigenlogik unternehmerischen Handelns einzuordnen und so dem Einzelfall überindividuelle Züge abzugewinnen. Gerade hierin liegen jedoch Reiz und Potential einer Geschichte des Flick-Konzerns.

Ausgangsbeobachtung und Fragestellung

Die scheinbar evidente und historiographisch dominant gewordene Selbst- und Fremdbeschreibung Flicks als erfolgreicher Konzernherr erweist sich schon auf den ersten Blick als biographische Konstruktion, die mehr Fragen aufwirft als sie

1 Kreuzverhör F. Flick, 14.7.1947, StAN Rep. 501, KVP, Fall 5, A 43-46, Bl. 3630.

2 Friedrich Flick. Zum Gedenken, o. O., 1972 [im Besitz d. Verf.].

beantwortet. Wo drei Aufstiege waren, mußte es auch Abstiege oder doch zumindest Phasen der Stagnation gegeben haben. In der Tat zeichnet die Kontinuität wirtschaftlichen Erfolges Flicks Karriere nur in der Gesamtschau, keineswegs aber zu allen Zeiten oder in allen Belangen aus. Bei näherer Hinsicht erweist sich die Entwicklung des Flick-Konzerns als überaus wechselvoll und wird charakterisiert durch markante Einschnitte und existenzgefährdende Notlagen wie auf dem Höhepunkt der Weltwirtschaftskrise 1931/32 oder im Zuge der alliierten Besetzung Deutschlands 1945.

Damit ist auf die Überschneidung der Geschichte der Flick-Unternehmen mit der nicht weniger wechselhaften politischen Geschichte Deutschlands verwiesen, die ihren vernehmlichen Ausdruck in den Eckdaten von Konzerngründung und -niedergang findet: Der Amtsantritt Friedrich Flicks als Vorstandsmitglied der Aktiengesellschaft (AG) Charlottenhütte im Jahr 1915, ein Auftakt ohne Gründungsakt, und die faktische Konzernauflösung 1985 durch seinen Sohn Friedrich Karl Flick, eine fast beiläufige Liquidierung am Rande der Parteispendenaffäre der Ära Kohl, spannen einen Bogen, der sich in augenfälliger Weise mit dem »kurzen 20. Jahrhundert«³ der jüngeren (deutschen) Geschichte deckt. Dies stellt einerseits die Wirkung der unter diesem Rubrum zusammengefaßten staatsorganisatorischen, territorialen und wirtschaftlichen Umbrüche auf die Konzernentwicklung in den Blickpunkt. Andererseits leitet sich aus dem alle politischen Umwälzungen überdauernden unternehmerischen Erfolg Flicks die Frage nach den dahinterstehenden langen wirtschafts- und ordnungspolitischen Linien ab, die eine solche Rahmensetzung sprengen.⁴ Schließlich ist auch zu erwägen, inwieweit der Konzernentwicklung ein unternehmerisches Selbstverständnis Flicks zugrundelag, das sich den Anforderungen prägender politischer wie sozio-ökonomischer Dynamiken und Modernisierungsprozesse des 20. Jahrhunderts – sei es in Gestalt von Grenzverschiebungen, Herrschafts- und Strukturwandeln – adäquat erwies.

Vor diesem Hintergrund und unter Berücksichtigung der schieren Größe und der volkswirtschaftlichen Bedeutung, die den zum Flick-Konzern zählenden Unternehmen als Grundstofflieferanten, als Wachstumsmotoren, als Arbeitgeber zukam, liegt die Frage nach einer Verbindung der parallelen politik- und unternehmensgeschichtlichen Stränge auf der Hand. Dies erfordert zum einen die Einordnung der Karriere Flicks und der Herausbildung seines Konzerns oder, präziser, seiner Konzerne in das zeitgenössische politische und wirtschaftliche Umfeld: Unter welchen Bedingungen fanden Auf- und Abstiege Flicks statt; welchen Beitrag leisteten Konjunkturen, Krisen und Kriege zu Wachstum und Verlusten; wie ist das Verhältnis von Staat und Wirtschaft über die diversen politischen Umbrüche hinweg zu qualifizieren? Zugleich ist im engeren Bezug

3 Hobsbawm, Age, S. 3.

4 Vgl. Abelshausen, Wirtschaftsgeschichte, S. 25, 52, der von einem langen 20. Jahrhundert, dessen Grundlagen in das 19. Jahrhundert zurückreichen und im 21. noch fortbestehen, spricht.

auf den Flick-Konzern nach akuten Einflußnahmen politischer, insbesondere staatlicher Instanzen auf die Unternehmensentwicklung zu fragen. Welche Unterstützungen und Hilfeleistungen erhielt der Konzern in den Jahrzehnten seines Bestehens; welche Signifikanz für den Unternehmenserfolg war diesen beizumessen; wann in den Wechseln politischer Systeme schlug die Begünstigung in Behinderung der betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen um?

Bei allen Bewegungen und Brüchen, welche die Flick'sche Konzerngeschichte kennzeichnen, dürfen die Konstanten nicht aus dem Blick geraten. Institutionell ist hier in erster Linie auf den Bezugsrahmen einer auf dem Privateigentum an den Produktionsmitteln basierenden, in unterschiedlichen Graden marktkapitalistisch organisierten Wirtschaftsordnung zu verweisen, innerhalb derer der Flick-Konzern operierte. Das Rentabilitätsersfordernis und das Bestehen im Wettbewerb mit konkurrierenden Marktakteuren, obschon die konkreten Ausprägungen im Beobachtungszeitraum beträchtlich variierten, stellten somit gleichbleibende, grundlegende Voraussetzungen des wirtschaftlichen Handelns im und durch den Flick-Konzern dar.

Auch innerhalb des Konzerns ist, der Vielzahl an Umbauten, Restrukturierungen und Neuorientierungen weniger zum Trotz denn komplementär, ein Set konstanter Faktoren zu erkennen. Dies trifft zuvorderst auf der Personalebene zu. An der Spitze des Konzerns stand praktisch bis zu seinem Tode der Gründer selbst, Friedrich Flick. Flankiert wurde er durch einen Kreis engster Mitarbeiter, die ebenfalls meist über Jahrzehnte hinweg im Konzern tätig waren. Der einzig substantielle personelle Umbruch, den der Flick-Konzern in 70 Jahren vollzog, war der Generationswechsel von Friedrich zu Friedrich Karl Flick, den die Einrahmung des Erben durch eine Reihe langjähriger Vertrauter des Seniors freilich gleichfalls relativierte.

Neben der personellen Ebene läßt sich eine weitere, nicht minder grundlegende Kontinuitätslinie in der Konzernorganisation ablesen. Seit den zwanziger Jahren kombinierte Flick die von ihm beherrschten Unternehmen in erster Linie über Kapitalbeteiligungen. Statt eines umfassenden, rechtlich verbundenen Gesamtkomplexes setzte sich der Konzern, ungeachtet einer Reihe bedeutender Reorganisationsmaßnahmen, stets aus juristisch unabhängigen oder nur lose zusammengehaltenen Einzelunternehmen mit einer koordinierenden Holding als Spitzeninstanz zusammen.

Schließlich bestand zuletzt im Wandel selbst, der Aufbau und Geschehnisse des Konzerns immer wieder auszeichnete, eine Grundkonstante der Unternehmensentwicklung. Gerade die mehrfache Schwerpunktverlagerung, die Verbindung und erneute Trennung von Einzelunternehmen sowie die regionale und industrielle Neuorientierung, kurz: die Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit verleihen der Konzerngeschichte Flicks ihr spezifisches Gepräge. Zugleich kennzeichnet sie, daß diese Neuorientierungen zwar als Anpassungsleistungen an äußere wirtschaftliche und/oder politische Handlungszwänge rasch und entschlossen vollzogen wurden, aber selten abrupt und unvorbereitet geschahen, sondern als fließende Übergänge ausgeformt wurden. Flexibilität

und Fluidität charakterisierten somit Struktur, Strategie und Taktik der Konzernführung.

Aus den skizzierten Überlegungen folgen zwei grundsätzliche, die folgende Studie leitende Fragen: 1. Wie funktionierte der Flick-Konzern, und worin lag der Schlüssel zur bemerkenswerten Karriere seines Gründers? 2. Welche Aussagen lassen sich anhand der Flick'schen Konzerngeschichte über das Verhältnis von staatlichem und privatwirtschaftlichem Handeln im 20. Jahrhundert und möglicherweise darüber hinaus treffen?

Ansatz und analytisches Konzept

Um diese Leitfragen nicht unverbunden nebeneinander zu stellen, sondern gerade ihr Wechselverhältnis zu berücksichtigen, bedarf es eines Analyserahmens, der sowohl die Innen- und Außendimensionen der Konzernentwicklung zueinander in Beziehung setzt als auch Kontinuitäten und Einschnitte in beiden aufeinander bezieht. In diachronem Zugriff ist die Doppelfunktion von Unternehmen einerseits als Kommunikations- und Interaktionsräume individueller und kollektiver Interessen und andererseits als Akteure in der Auseinandersetzung mit anderen sozialen, wirtschaftlichen und politischen Organisationen zu erfassen.

Ein solches integrierendes analytisches Konzept steht mit dem *corporate governance*-Ansatz zur Verfügung.⁵ Dieser fragt zum einen nach der Verfassung des Unternehmens, das heißt nach den Regeln und Routinen – den Institutionen –, die Abläufe und Funktionsweisen der sozialen Organisation »Unternehmen« festlegen.⁶ Zum anderen werden situative und personelle Faktoren wie Änderungen in den Eigentumsverhältnissen, Leitungs- und Kontrollgremien ebenso wie die Beziehungen zwischen Unternehmensführung und Beschäftigten in den Blick genommen. Somit faßt der Begriff der *corporate governance* verschiedene, unter dem Schirm der Neuen Institutionenökonomik⁷ teils eng, teils locker mit-

5 Ebenso der Analyserahmen bei Lorentz/Erker, Chemie.

6 Zur Unterscheidung zwischen Institutionen (Regeln) und Organisationen (Spielern) grundlegend: North, Structure; ders., Institutions. Einen sprachlich konzisen Ausdruck findet dies in der Wendung »Institutions together with the people taking advantage of them are called organisations.«, Furubotn/Richter, Institutions, S. 7.

7 Eine eingehende Diskussion des institutionenökonomischen Theorieangebots erscheint verzichtbar angesichts der in den letzten 15 Jahren erfolgten, intensiven Reflexion in der unternehmensgeschichtlichen Forschung, in deren Zuge die Neue Institutionenökonomik nahezu den Status einer neuen Orthodoxie erlangt und konkurrierende Ansätze entweder integriert oder marginalisiert hat. Auf dem zugrundeliegenden Transaktionskostentheorem bauen etwa Kontrakttheorie, Prinzipal/Agent- und Verfügungsrechtsansatz auf und beschäftigten sich insbesondere mit den internen Kosten, die durch Informationsasymmetrie und Kontrollerfordernis entstehen. Da unternehmensinterne Verträge regelmäßig die Verteilung von Verfügungsrechten zwischen Prinzipal (Auftrags-/Arbeitgeber) und Agent (Auftrags-/Arbeitnehmer) regeln, sind die Übergänge fließend.

einander verbundene Erklärungsansätze wie Vertragstheorie, Prinzipal-Agent-Schema und die Frage nach der Verteilung der Verfügungsrechte systematisch zusammen. Darüber hinaus eröffnet die Betrachtung der *corporate governance* Möglichkeiten, die Analyse der internen Entscheidungsstrukturen durch ihre Verknüpfung mit den Außenbeziehungen von Unternehmen zu erweitern.⁸ Die Anwendungsbereiche beider Ebenen sowie ihre Kombination für die vorliegende Untersuchung sollen im folgenden kurz skizziert werden.

Kommunikation, Kontrolle, Koordination

Die interne Dimension der *corporate governance* wird mit Blick auf den Flick-Konzern vor allem hinsichtlich der Verfügungsrechte und der Prinzipal-Agent-Problematik analysiert.⁹ Zu unterscheiden ist dabei zunächst die rechtliche von der praktischen Ebene. Die Abgrenzung von Zuständigkeiten, Rechten und Pflichten in Unternehmen, insbesondere in Aktiengesellschaften, als der herausragenden Rechtsform für Industrieunternehmen seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts¹⁰, wird formal durch das Gesellschafts- und Aktienrecht normiert. Dieses weist seit den Reformen von 1884 und 1937 – in jeweils unterschiedlichem Umfang – dem Vorstand die Verantwortung für das operative Tagesgeschäft, dem Aufsichtsrat die Geschäftsführungskontrolle und der Generalversammlung die Genehmigung gesellschaftsrechtlicher Änderungen, die Bestellung des Aufsichtsrats und die Entlastung der berufenen Gremien zu. Allerdings verlaufen die Grenzen nicht strikt, so daß insbesondere der Aufsichtsrat über die Investitionsbewilligungskompetenz maßgeblich an der strategischen

Einführend: Furubotn/Richter, Institutionen; Erlei/Leschke/Sauerland, Institutionenökonomik; Göbel, Institutionenökonomik. In der deutschen unternehmensgeschichtlichen Forschung haben besonders die im Umfeld des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte entstandenen Arbeiten zur Fruchtbarmachung der Neuen Institutionenökonomik beigetragen; vgl. Pfister/Plumpe, Einleitung; Hesse/Kleinschmidt/Lauschke, Kulturalismus; Wischermann/Nieberding, Revolution. Methodisch-inhaltliche Einwände gegen einseitig ökonomisierende Analysen: Hesse/Schanetzky/Scholten, Idee, S. 7-10.

- 8 Die in der Analyse der *corporate governance* angesprochenen Komplexe sind begrifflich anschlussfähig an industriesoziologische Vorgehensweisen mit herrschafts- und systemtheoretischen Grundlagen. So läßt sich die Unternehmensorganisation als Instrument verbesserten Informationszuganges und -verarbeitung in die soziologische Definition von Unternehmen als funktional ausdifferenzierte Subsysteme zur Reduzierung der Umweltkomplexität übersetzen. Die nichtbürokratische Spitze kann als Prinzipal dargestellt werden usw.; vgl. Bosetzky, Grundzüge; allg. Luhmann, Systeme, S. 34-70. Für einen explizit systemtheoretischen Ansatz s. Lorentz, Industrieelite.
- 9 Zur Abgrenzung des *Property Rights*-Ansatzes zum Prinzipal-Agent-Modell vgl. mit weiteren Verweisen: Reckendrees, Property, S. 287-289.
- 10 Vgl. Wischermann/Nieberding, Revolution, S. 88-92, 186-189. Das folgende gilt in erster Linie für den deutschen Fall, zur vergleichenden Perspektive beachte: Fear/Kobrak, Paths.

Ausrichtung, das heißt der Setzung von Zielvorgaben und Richtlinien, beteiligt ist.¹¹

Die Umsetzung der juristischen Vorgaben in der Unternehmenspraxis ist jedoch erheblichen Variablen unterworfen, formale Organisationsstrukturen und tatsächliche Entscheidungsprozesse erweisen sich regelmäßig als nicht deckungsgleich und sind methodisch zu unterscheiden.¹² Ausschlaggebende Bedeutung kommt dabei der Eigentumsverteilung zu. Sie entscheidet über die tatsächlichen Beherrschungsverhältnisse, Kontrollmechanismen und Kommunikationsstrukturen. Grundsätzlich gilt, daß mit zunehmender Streuung des Stammkapitals der Vorstand (Agent) gegenüber den nur unter großem Aufwand organisations- und koordinierungsfähigen Anteilsinhabern (Prinzipalen) gestärkt wird. Umgekehrt schwächt die Konzentration von Geschäftsanteilen und Aktien in der Hand weniger Eigentümer oder gar nur eines Haupt-, Mehrheits- oder Alleinaktionärs die Unabhängigkeit des Vorstandes. Da sämtliche personellen wie gesellschaftsrechtlichen Entscheidungen dann in einem kleinen Kreise – und außerhalb der formalen Unternehmensstrukturen – getroffen werden können, ist der Vorstand in seiner Tätigkeit auf die kontinuierliche Rückversicherung bei den Eigentümern angewiesen. Im Falle einer die Dreiviertelmajorität erreichenden Eigentumskonzentration verschiebt sich die Machtbalance vollends zugunsten des Mehrheitsaktionärs. In Anlehnung an Carl Schmitts berüchtigtes Diktum erreicht dieser gleichsam eine Position der Souveränität, da er über den Ausnahmezustand – nämlich vom Verkauf bis hin zur Auflösung des Unternehmens – vorbehaltlich gesetzlicher Schutzvorschriften für Minderheitsaktionäre und den Rechten Außenstehender unumschränkt entscheiden kann. Legitimiert durch das Eigentum an der Unternehmenssubstanz, kann der Mehrheitsaktionär in weitgehender Unabhängigkeit von rechtlichen Bestimmungen darüber befinden, ob, an wen und in welchem Ausmaß er Verfügungsrechte zur Unternehmensleitung delegiert.¹³

Allerdings bedeutet die Kapitalkonzentration in einer Hand oder in wenigen Händen lediglich ein grundsätzliches Recht zur Machtverteilung, das es dem Eigentümer erlaubt, die Zuständigkeiten der Unternehmensleitung ebenso wie seine eigene Position – etwa als Mitglied von Vorstand oder Aufsichtsrat oder als nichtbürokratische Spitze außerhalb der formellen Unternehmensstruktur – festzulegen.¹⁴ Inwieweit der Prinzipal in der Lage ist, seine Verfügungsrechte in Kontrolle und Lenkung umzusetzen, hängt dabei maßgeblich von der Effizienz

11 Im Überblick: Hofmann/Hofmann, *Governance*; Göbel, *Institutionenökonomik*, S. 222-225.

12 Vgl. Reckendrees, *Stahltrust*, S. 40.

13 Wischermann/Nieberding, *Revolution*, S. 261-263; Göbel, *Institutionenökonomik*, S. 70, 100, 216-218, 225-230.

14 Juristisch läßt sich dies als »Kompetenzkompetenz« fassen. Zum Begriff der nichtbürokratischen Spitze s. Bosetzky, *Grundzüge*, S. 95 f., der darunter aber auch den Vorstand faßt. Dies erscheint jedoch nicht hilfreich, da der Vorstand eben nicht außerhalb der Verwaltung steht, sondern sie selber anführt. Als nichtbürokratische Spitze sind daher

der Informations- und Kommunikationswege ab und ist zudem gegenüber dem dadurch entstehenden Aufwand und den aus unflexiblen Entscheidungszuweisungen resultierenden Trägheitsmomenten abzuwägen.¹⁵ Die Frage zentralisierter oder dezentralisierter Unternehmensführung stellt sich verstärkt in horizontal (Betriebe derselben Produktionsstufe) und vertikal (Betriebe verschiedener Produktionsstufen) integrierten Konzernen, wie sie sich in der Montanindustrie seit der Jahrhundertwende in zunehmendem Maße durchsetzten. Mit der Integration nahm hier die Komplexität der technischen und der Absatzbeziehungen sowie in vielen Fällen die geographische Streuung der Unternehmensstandorte zu, mit entsprechenden Folgen für die Kontroll- und Lenkungseffizienz durch die Zentrale.¹⁶

Alfred D. Chandler hat in seinen bahnbrechenden Arbeiten zur Entstehung der modernen Unternehmensorganisation auf die Bedeutung der *managerial revolution* hingewiesen, die erst die Bildung und Leitung komplexer Großunternehmen ermöglichte.¹⁷ Chandler zufolge erforderten wachsende Unternehmenseinheiten, steigende technologische Anforderungen, geographische Ausdehnung und besonders der rapide zunehmende Kapitalbedarf die Umstellung von den lange dominanten Familien- und Entrepreneurunternehmen – Gesellschaften, die sich ganz oder überwiegend im Besitz von Familien oder Einzelpersonen befanden und ihren Führungsstab vollständig aus Familienmitgliedern rekrutierten bzw. die Managerkompetenzen der Letztverantwortung des Entrepreneurs unterstellten –, um Fremdmittel akquirieren, diese sinnvoll einsetzen und die Verwendung effektiv steuern und überwachen zu können. Dazu bedurfte es eines professionalisierten Personalpools, einer auf Aufgabendelegation basierenden Unternehmensorganisation und Strukturen, welche die Aufnahme von Fremdkapital erlaubten. Beides sei, so Chandler, in Familien- und Entrepreneurunternehmen nicht oder nur unzureichend der Fall gewesen, weil die Abgabe von Kapitalanteilen und Kontrolle den Grundprinzipien beider Unternehmens-typen widersprochen habe.¹⁸ Unter dem Eindruck entgegengesetzter Ergebnisse insbesondere für die deutsche Industrie, in der Familienunternehmen bis in das 20. Jahrhundert hinein eine wichtige Rolle spielten¹⁹, modifizierte Chandler seine These später teilweise, indem er Familienunternehmen eine länger anhaltende Wettbewerbsfähigkeit zusprach, sofern sie in substantiellem Umfange auf

in erster Linie der Aufsichtsrat sowie die hinter dessen Mitgliedern stehenden Eigentümer zu verstehen.

15 Vgl. Casson, *Information*, S. 98, 114 f. Cassons Entrepreneur als Informationsmanager steht dabei, aller institutionellen Einhegung zum Trotz, erkennbar in der Tradition von Schumpeters schöpferischem Unternehmer.

16 Ebd., S. 97 f.; Göbel, *Institutionenökonomik*, S. 208 f.; Erlei/Leschke/Sauerland, *Institutionenökonomik*, S. 184-187.

17 Chandler, *Hand*.

18 Ebd., S. 381 f., 411-414.

19 Kocka/Siegrist, *Industrieunternehmen*, S. 55-122; s. auch Wischermann/Nieberding, *Revolution*, S. 264, mit weiteren Verweisen.

managerielle Strukturen und Verfahren zurückgriffen und somit das Entrepreneurmodell übernahmen. Der grundsätzlich teleologische Charakter der Chandler'schen These vom Weg zum Managerunternehmen blieb davon jedoch unberührt.²⁰

Jüngere Studien haben indes herausgearbeitet, daß familiäre und personale Eigentumsstrukturen der Transformation in Managerunternehmen nicht entgegenstanden, wohl aber erhebliche Anpassungen in der *corporate governance* erforderten, um die Wahrung und Durchsetzung der Verfügungsrechte zu gewährleisten. Gerade die Notwendigkeit, einen komplexen technischen, kaufmännischen und Verwaltungsapparat mit beschränkten Personal- und Kapitalressourcen zu lenken, konnte zu einer effizienten Balance zwischen Zentralisierung über standardisierte Kommunikations- und Verfahrensregeln einerseits und Dezentralisierung zur Sicherung problemnaher, eigenverantwortlicher Unternehmensleitung andererseits führen, wie Jeffrey Fear am Beispiel des Thyssen-Konzerns gezeigt hat.²¹

Daran anknüpfend ist in der vorliegenden Untersuchung danach zu fragen, (a) wie Friedrich Flick die Herrschafts- und Lenkungsstrukturen in seinem Konzern zwischen den Polen autokratischer Zentralisierung und kompetenzdelegierender Dezentralisierung gestaltete und (b) inwieweit der Charakter des Flick-Konzerns als Personen- und Familienunternehmen Vor- und Nachteile für eine einheitliche Führung, die Behauptung im Wettbewerb sowie für das langfristige Überleben des Konzerns hatte.²²

Stakeholder und Steuerungsmedien

Die Frage, wie die Anteilseigner Einfluß auf den Einsatz ihrer Kapitalien und die Unternehmensführung ausüben können, beschreibt die Beherrschungs- und Leitungsverhältnisse aus der Binnenperspektive der über ihr Eigentum qualifizierten *shareholder* und der beauftragten Manager. An der Verfassung und Führung eines Unternehmens wirken indes auch die sogenannten *stakeholder* mit, das heißt Anspruchsberechtigte, die ihre Mitsprachekompetenzen nicht aus unmittelbarem Besitz, sondern aus an das Unternehmen gebundenen Partikularinteressen ableiten. Unter *stakeholder* lassen sich so unterschiedliche Gruppen wie Arbeitnehmer, Bankengläubiger und kommunale Behörden subsumieren, die in Einzelfragen von Arbeitsplatzsicherung über Kreditbedienung bis zum Stadtbild am Werksstandort um Einflußnahme bemüht sind.²³ Auch Konkur-

20 Chandler, Scale, S. 235-237, 389-392; ähnlich Kocka, Management, S. 145 f. Kritisch vor allem die Arbeiten von Jeffrey Fear, vgl. Anm. 21, und Church, Family, S. 18-21, 38; allg. Kleinschmidt/Welskopp, Scale.

21 Fear, Control, S. 296, 299, 311, 511-513.

22 Einführend Colli, History; Jones/Rose, Family.

23 Vgl. Berghoff, Unternehmensgeschichte, S. 57; Göbel, Institutionenökonomik, S. 372 f.; Roe, Determinants, S. vi.

renten und Vertragspartner können *stakeholder*-Positionen einnehmen, etwa wenn es um Abschluß und Einhaltung von Kartellverträgen oder Lieferbeziehungen geht.²⁴

Als wichtigster und zugleich umfassendster Anspruchsberechtigter tritt der Staat auf²⁵, dessen Interesse an der Gesamtheit wie auch an einzelnen Unternehmen sich aus dem Grundziel der volkswirtschaftlichen Funktionsfähigkeit ableitet. Insbesondere in einer Wirtschaftsordnung, in der sich die Produktionsmittel weitgehend in privater Hand befinden, ist das staatliche Interesse an der unternehmerischen Wertschöpfung ein grundsätzliches. Der Staat erläßt daher Normen bzw. schafft Institutionen, die einerseits die privatökonomische Tätigkeit erst ermöglichen, diese aber zugleich in den Dienst der gesamtwirtschaftlichen Funktionalität stellen sollen. Über Steuerungsmedien wie Rechtsetzung, Währungssystem, Ressourcenallokation, Machtausübung und Öffentlichkeitsschaffung stellt der Staat einen Rahmen bereit, innerhalb dessen der Markt sich erst konstituiert und Marktzugang und -nutzung möglich werden. In welchem Umfang und mit welchen Zielsetzungen im einzelnen von diesen Steuerungsmedien Gebrauch gemacht wird, kann – bei generellem Erhalt der privaten Eigentumsordnung – in Abhängigkeit von den wirtschaftsprogrammatischen Überzeugungen der jeweiligen politischen Entscheidungsträger erheblich variieren und über die Bereitstellung der materiellen wie immateriellen Infrastruktur hinaus sowohl die Form von Anreizschemata als auch von bewußt geschaffenen Zwangslagen annehmen.²⁶

Charakterisiert dies das Verhältnis zwischen Staat und Wirtschaft allgemein, so konkretisieren sich die grundsätzlichen Beziehungen im Einzelfall. Staatliches Interesse an bestimmten Unternehmen wird stets dann begründet, wenn diese von – gerade mit Blick auf die Beschäftigtenzahlen – volkswirtschaftlich herausragender Bedeutung sind, ihre Produkte oder Standorte nationale Interessen berühren, teilweise auch dann, wenn es sich um technologisch besonders innovative Firmen handelt. Nicht zuletzt treten staatliche Interessen an privaten Unternehmen in Form von Joint-ventures auf, die Firmen aus dem Besitz der öffentlichen Hand eingehen. Beispiele für die genannten Konstellationen finden sich sämtlich in den verschiedenen Phasen der Geschichte des Flick-Konzerns

24 Vgl. Bähr, *Governance*, S. 62. Auf eine Einbindung in netzwerktheoretische Überlegungen wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet, einerseits weil über den *stakeholder*-Begriff im wesentlichen ähnliche interpersonale Beziehungen gefaßt werden können, andererseits weil der Netzwerkbegriff durch seine immense Ausdehnung an heuristischem Wert einzubüßen droht, vgl. Casson, *Information*, S. 117; beispielhaft für die fast unbegrenzte Ausweitung: Feldman/Seibel, *Networks*; eine gelungene Anwendung aber bei: Bütow, *Freundeskreis*.

25 Unter »Staat« wird im vorliegenden Kontext nicht die rechtlich verfaßte Gemeinschaft, sondern die aus verschiedenen Staatsorganen konstituierte Regulierungsinstanz zwischen den gesellschaftlichen Interessen- und Mächtigkeitsgruppen verstanden; vgl. Zippe- lius, *Staatslehre*, S. 47 f., 246-252.

26 Plumpe, *Unternehmen im NS*, S. 264; vgl. auch Ambrosius, *Staat*, S. 356.

und reichen von Steuerbegünstigungen über direkte Subventionsleistungen bis hin zu territorialen Expansionsunternehmungen.²⁷

Die Ziele, die mit derartigen staatlichen Interventionen verfolgt werden, sind für private Unternehmen regelmäßig evident und entsprechend berechenbar, so daß die Schaffung bestimmter Konstellationen das Eingreifen der öffentlichen Hand geradezu provoziert. Staatliche *stakeholder*-Interessen werden mithin aktivierbar für unternehmenseigene Zwecke und können etwa in Gestalt von Rentabilitätsgarantien oder Risikominimierungen in die strategischen Planungen von Firmen einbezogen werden.²⁸ Politik rückt damit in die Rolle einer produktiven Kraft, die anderen Produktionsfaktoren nicht nur gleichgestellt, sondern aufgrund ihrer eigenen regulativen Meta-Funktion in der Lage ist, deren Nutzung zu modifizieren. Der Nähe zu politischen Funktionsträgern und Entscheidungsfindungsprozessen kommt daher vielfach herausragende Bedeutung zu, denn Unternehmer »with good political connections will earn differentially high profits [...], based on the fact that political connections are important for gaining access to resources, credit, and markets on favorable terms.«²⁹

Staatlicher Ressourceneinsatz begründet aber notwendig Mitspracheansprüche und impliziert somit eine Beschränkung der Verfügungsrechte der Eigentümer. Die Gefahr von Kontrollverlusten steigt um so mehr, je weniger die staatlichen Instanzen durch rechtsstaatliche Prinzipien gebunden werden. Auf den Fall des Flick-Konzerns bezogen, stellte sich die Kalkulierbarkeit staatlichen Handelns unter variierenden politischen Rahmenbedingungen entsprechend unterschiedlich dar. Den Einsatz staatlicher Steuerungsmedien zu aktivieren, barg etwa in Kriegs- oder gelenkten Wirtschaftsordnungen potentiell das Risiko, daß die Kontrolle über Umfang und Art des staatlichen Eingreifens der Konzernführung entglitt und sich auf die ursprünglich verfolgten Ziele kontraproduktiv auswirkte.

27 Historische Präzedenzfälle für solche Verquickungen privater und staatlicher Ziele in der Kolonialpolitik sind die *chartered companies*, Handelsgesellschaften mit privilegiertem Zugang zu mehr oder weniger klar bestimmten Territorien, so die Vereeinigte Ostindische Compagnie oder die British South Africa Company. Allerdings steht letztere für das Prinzip des *The flag follows the trade*, während im Falle des Flick-Konzerns die Betätigung in den besetzten Gebieten Europas politisch begründeten Territorialansprüchen folgte.

28 Ablehnend Sonderegger, Prinzip, S. 40, der die Verlustvermeidung unter Hinzuziehung nichtwirtschaftlicher Interessen als bloße »Scheinerhaltung« interpretiert. Dies ist aber Ausdruck liberaler Reinheitslehre: Für Unternehmen ist es letztlich nachrangig, ob sie Überleben und Profite durch staatliche Zuwendungen sichern, solange diese verlässlich kalkulierbar sind.

29 Harris, Entrepreneurship, S. 152.

Interne und externe governance im zeitlichen Längsschnitt

Die gewählten Strategien und Taktiken der Flick-Konzernführung im Verhältnis zu staatlichen und allgemein politischen Instanzen werden diachron analysiert, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede über die politischen Systemwechsel hinweg herausarbeiten zu können. Gerade für den Flick-Konzern bietet sich ein solcher methodischer Zugriff an: Die große Kontinuität in der Führung der Konzernholding, personifiziert durch Friedrich Flick selbst sowie seine engsten Mitarbeiter wie Konrad Kaletsch, Alfred Rohde und Odilo Burkart, erlaubt es, die eine der beiden Variablen im Verhältnis Staat–Wirtschaft als weitgehend konstant zu betrachten³⁰ und die durch politische Umbrüche verursachten Reaktionsmuster und Anpassungsleistungen um so schärfer zu akzentuieren. Die strategische Ausrichtung der Konzernpolitik an politischen und/oder konjunkturellen Veränderungsimpulsen – sei es in Gestalt von Anreizen und Chancen, sei es aufgrund von Handlungszwängen – läßt sich somit unabhängig von den üblichen Entscheidungssemantiken der Konzernverantwortlichen rekonstruieren. Auch die – vor allem mit Blick auf das »Dritte Reich« – häufig zu findenden apologetischen Argumentationsmuster werden überprüfbar. Strategische Orientierungen können damit vor dem Hintergrund der politischen und staatlichen Wandlungen Deutschlands im 20. Jahrhundert einerseits als Pfadabhängigkeiten kontingenter Unternehmensentwicklung und andererseits als Ausdruck opportunistischer Chancenauswertung und Anpassungsleistungen gedeutet werden. In diesem Zusammenhang sind nicht zuletzt die von den Akteuren selbst bemühten Interpretationen und Deutungsmuster als teils absichtliche, teils unbewußte Rationalisierungen des eigenen Handelns zu hinterfragen.

Das für die strategischen Grundentscheidungen gesagte gilt – »structure follows strategy«³¹ – auch für die Verbindung von interner und externer Dimension der *corporate governance* des Flick-Konzerns. Veränderungen im Konzernaufbau, in den internen Entscheidungsstrukturen und Beherrschungsverhältnissen bzw. deren Ausbleiben sind in Relation zu den in den verschiedenen Entwicklungsphasen getroffenen strategischen Vorgaben und der dahinterstehenden Ausrichtung an den jeweiligen sozialen, wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen zu setzen. Insbesondere die eingangs konstatierte Flexibilität in Zusammensetzung und Ausrichtung des Flick'schen Unternehmensverbundes ist daraufhin zu prüfen, ob sie einen entsprechenden Ausdruck in der Konzernorganisation findet.³²

Damit verbindet sich auch eine Grenzbestimmung, das heißt eine Demarkierung des Endes von Anpassungsfähigkeit und Flexibilität in unternehmerischer

30 Dies schließt individuelle charakterliche und Meinungsänderungen, Präferenzenwechsel u. ä. selbstverständlich nicht aus. Allerdings geraten diese nur in einer biographischen Engführung ins Blickfeld, die hier jedoch aufgrund der Quellenlage nicht geleistet werden kann.

31 So die idealtypische These bei: Chandler, *Strategy*, S. 14.

32 Vgl. Colli, *History*, S. 48.

Strategie und Struktur. Unternehmen unterliegen stets der Einschränkung, finanzielle Gewinne zum Zwecke der Bestands- und Existenzwahrung zu erzielen; die Rentabilität ist zugleich Grundlage und Zielvorgabe jeder privatunternehmerischen Betätigung.³³ Schließlich gerinnt das Minimalziel des Rentabilitätsanfordernisses auch zum internen Rationalitätsstandard, zur Eigengesetzlichkeit (Weber) des kapitalistischen Lebensbereiches, der seinerseits die Bedingungen und Bewertungen unternehmerischen Handelns bestimmt.³⁴ An die These einer prinzipiellen Ausrichtung am Rationalitätsstandard der Gewinnerzielung knüpfen zwei Folgerungen unmittelbar an: Solange die Mindestanforderung der Rentabilität gesichert ist, erweisen sich erstens die kapitalistische Wirtschaftsordnung und ihre Protagonisten, die privaten Unternehmen, als politisch »polyvalent«³⁵ und somit wiederum als hochgradig anpassungsfähig gegenüber Änderungen in der staatlichen Ordnung. Die Orientierung an einer internen Eigengesetzlichkeit steht zweitens der Legitimierung durch außersystemische Erwägungen wie ethische Prinzipien entgegen, sofern diese nicht wirtschaftliche Wirkung entfalten.³⁶ Der Erfolg innerhalb des wirtschaftlichen Lebensbereiches bemisst sich in erster Linie nach dem Grad der Abweichung von diesem unreflektierten Rationalitätsstandard. Anders formuliert, die Minimalabweichung von einem solchem Idealweg impliziert maximalen unternehmerischen Erfolg.³⁷

Aus den eingangs formulierten Fragestellungen und dem gewählten Analyse-rahmen ergibt sich zusammenfassend folgendes Arbeitsprogramm für die vorliegende Untersuchung:

1. Die Entwicklung des Flick-Konzerns soll in unternehmensbiographischem Zugriff und empirisch dicht beschrieben, erklärt und in die Wirtschafts- und Zeitgeschichte des 20. Jahrhunderts eingeordnet werden.
2. Damit soll – in Anlehnung an Werner Plumpe's Diktum von der »Unmöglichkeit, Unternehmensgeschichte repräsentativ zu schreiben«³⁸ – ein Baustein zum Verständnis der Beziehungen zwischen Wirtschaft und Politik unter wechselnden Systemen staatlicher Ordnung angeboten werden.
3. Zugleich wird die Einordnung des Flick-Konzerns in den engeren Rahmen großindustrieller Unternehmensentwicklung sowie den weiteren Kontext der

33 Vgl. die geringere Ansetzung bei: Plumpe, Unternehmen, S. 61; ders., Unternehmen im NS, S. 257 f.; dazu: Priemel, Rezension, S. 235.

34 Dies schließt andere – möglicherweise gar nicht reflektierte – soziale, psychologische, ideologische u. a. Motivationen für unternehmerisches Handeln keineswegs aus. Allerdings treten diese zum Rentabilitätsanfordernis hinzu, ohne dieses aber außer Kraft setzen zu können bzw. nur um den Preis des Scheiterns des Unternehmens.

35 Feldman, Weltkrieg, S. 232.

36 Bekannte Beispiele sind öffentlichkeitswirksame Kampagnen für soziale und ökologische Mindeststandards für Erzeugnisse aus Drittweltländern oder die Diskussion um die Versenkung der Ölbohrplattform *Brent Spar* 1995.

37 Vgl. dazu Berger, Entdifferenzierung, S. 232-247.

38 Plumpe, Unternehmen, S. 62.

Wirtschaftselitenforschung angestrebt. Insbesondere ist dabei in den Blick zu nehmen, ob sich die prägende Gestalt Friedrich Flick einem Unternehmertypus zuordnen läßt.³⁹

4. Die Beschreibung des Konzerns als gesellschaftlicher Akteur ist zu ergänzen durch eine Binnenperspektive, welche die *black box* von Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozessen, Führungsstilen und Argumentationsmustern offenlegt und somit unternehmerisches Handeln im Einzelfall des Flick-Konzerns sowie in komparativer Perspektive erklärbar macht.
5. Schließlich ist eine Qualifizierung der Konzerngeschichte erforderlich. Unternehmerische, das heißt hier wirtschaftliche, Erfolge und Niederlagen sind, soweit empirisch möglich, zu identifizieren und abzuwägen. An die daraus zu ziehende Bilanz richtet sich die Frage, welche Rückschlüsse Erfolg und Mißerfolg des Flick-Konzerns auf die ökonomische Funktionalität ebenso wie auf den ethischen Gehalt der privatkapitalistischen Wirtschaftsordnung zulassen.

Gang der Arbeit

Ziel der Untersuchung ist eine umfassende, detaillierte und empirisch gesicherte Darstellung der Konzerngeschichte, die diachron den Bogen vom ausgehenden Kaiserreich des Ersten Weltkrieges über Weimarer Republik, nationalsozialistische Diktatur und alliierte Besatzungsherrschaft bis in die frühen Jahre der Bundesrepublik hinein spannt. Darstellung und Analyse folgen einer grundsätzlich chronologischen Ordnung entlang der konzerngeschichtlichen Eckdaten. Zugleich folgt die Studie einer Quergliederung, die sich aus einer Reihe thematischer Komplexe ergibt, anhand derer die inhaltlichen Leitfragen untersucht werden. Dies betrifft Aufbau und Abläufe des Konzerns, seine Beziehungen zu politischen Instanzen, zur industriellen Konkurrenz und zu Kreditinstituten sowie die Unternehmenspolitik gegenüber Minderheitsaktionären und die öffentliche Selbstdarstellung. Diese Felder sind regelmäßig nicht trennscharf zu unterscheiden. Fragen der Öffentlichkeitsarbeit etwa spielen in die Behandlung der Kleinaktionäre hinein, das Verhältnis des Flick-Konzerns zu staatlichen Funktionsträgern zieht sich durch nahezu alle Teilaspekte der Untersuchung hindurch. Statt einer Parallelisierung einzelner Erzählstränge, die Gefahr liefe, den evolutiven Charakter der Konzernbildung zugunsten eines bereits »fertigen« Ge-

39 Eine Unternehmertypologie stellt ein zentrales Desiderat der unternehmens- und sozialhistorischen sowie der betriebswirtschaftlichen Forschung dar. Seit den in der Tradition des Schumpeter'schen schöpferischen Unternehmers stehenden Überlegungen Fritz Redlichs sind hier nur geringe Fortschritte erzielt worden; Redlich, Unternehmer; vgl. Casson/Godley, Entrepreneurship, S. 25-60. Jüngere Versuche, die historische Unternehmerlandschaft Deutschlands zu ordnen, vor allem in Anthologien zur Wirtschaftselitengeschichte: Ziegler, Großbürger; Berghahn/Unger/Ziegler, Wirtschaftselite.

samtinterpretation des Konzerns in den Hintergrund treten zu lassen, wird daher eine chronologische Darstellung gewählt.

Dies entspricht auch dem engen Band zwischen Unternehmen und Gründergestalt: Die Karriere Friedrich Flicks und die Entwicklung des nach ihm benannten Konzerns sind voneinander nicht zu trennen. Obgleich die Arbeit keinem explizit biographischen Ansatz folgt, so ist doch die Person Flicks in allen hier behandelten Phasen das integrierende Moment des Konzerngebildes. Die der Unternehmensentwicklung zugrundeliegende lebensgeschichtliche Logik, die sich auch bei näherer Betrachtung als dominantes narratives Muster erweist, versperrt sich einer künstlichen Aufbrechung weitgehend. Entsprechend läßt sich die im folgenden entworfene Geschichte des Flick-Konzerns als eine Biographie ohne Privatleben charakterisieren, die der Laufbahn des Unternehmers Friedrich Flick folgt, nicht aber – auch aufgrund der Quellenlage – den Privatmann und Familienvater erfaßt. Wie groß der Anteil der Persönlichkeit Flicks ist, der somit nicht ins Bild kommt, mag dahingestellt bleiben. Allerdings deutet vieles darauf hin, daß die Konzentration auf den Unternehmer keine unzulässige Verkürzung bedeutet.

Eine Beschränkung findet die chronologische Ordnung in einzelnen thematischen Zusammenfassungen innerhalb der übergreifenden zeitlichen Folge. Dies gilt insbesondere für die Unterteilung nach regionalen und Branchenschwerpunkten. Da die Konzerngesellschaften seit den zwanziger Jahren stets an einer Vielzahl von Standorten und in unterschiedlichsten Wirtschaftszweigen angesiedelt waren, erscheint vor dem Hintergrund der föderalen Struktur von Kaiser- und »Großdeutschem« Reich sowie Weimarer und Bonner Republik⁴⁰ bzw. den zwischen den verschiedenen Industrien mitunter erheblich variierenden konjunkturellen Entwicklungen eine entsprechende Feingliederung erforderlich.

Die chronologische Annäherung an das Thema führt zu einer Untergliederung in drei Hauptteile mit sechs darstellenden Abschnitten. Die Schilderung nimmt nach einem Prolog, der den Beginn von Friedrich Flicks Karriere in den wirtschaftlichen Hintergrund siegerländischer Subventionswirtschaft und wilhelminischen Wirtschaftsbooms der Jahrhundertwende einbettet, ihren Ausgang im Jahr 1915. Damit setzt die eigentliche Konzerngeschichte mit der Berufung Flicks in den Vorstand der Charlottenhütte und der daran gebundenen Transformation vom Manager- zum Eigentümer-Unternehmer ein. Zugleich wird der bislang weitgehend unbeachtet gebliebenen Frage nach der finanziellen Basis für Flicks Aufstieg nachgegangen. Diese erste Phase der Konzerngeschichte (Teil A)

⁴⁰ Der Grad der föderalen Ordnung differierte in den einzelnen Phasen erheblich. Insbesondere im NS-Staat war nach der »Gleichschaltung« staatsrechtlich nur bedingt von föderalen Strukturen zu sprechen. Dennoch blieben Rudimente erhalten, insbesondere dort, wo einflußreiche Gauleiter auch die Ämter von Ministerpräsidenten und/oder Reichsstatthaltern innehatten; vgl. im Überblick: Möller/Wirsching/Ziegler, Nationalsozialismus.

wird in zwei Etappen unterschieden, zum einen der unter den Voraussetzungen von Krieg und Inflation vollzogene Aufstieg der Charlottenhütte zur überregionalen Konzernholding (Abschnitt I), zum anderen die Erlangung der Kontrolle über die Vereinigten Stahlwerke in den sogenannten guten Jahren der Weimarer Republik, und endet schließlich im Bruch des Jahres 1932 (Abschnitt II). Die daran anschließende zweite Konzernepoche bis 1944 (Teil B) vollzieht die erneute Errichtung eines geschlossenen industriellen Komplexes nach und stellt diese in den Kontext einerseits langfristiger Wachstumsstrategien und andererseits der spezifischen Expansionschancen der nationalsozialistischen Wirtschafts-, Rassen- und Außenpolitik. Unterschieden wird dabei eine Zeitspanne inländischer Ausbreitung des Flick-Konzerns bis 1939, die durch Rüstungs- und »Arisierungs«konjunktur gekennzeichnet ist (Abschnitt III), von der darauffolgenden Phase der territorialen Expansion und der Unternehmensführung in der Kriegswirtschaft (Abschnitt IV). Die dritte Epoche (Teil C) schließlich stellt sich als Zeit der Krisenbewältigung und Neufindung dar. Die Erfahrung von politischem und wirtschaftlichem Zusammenbruch, Eigentums- und Kontrollverlust im Zuge der alliierten Besetzung Deutschlands wird in Abschnitt V behandelt. Abschließend werden die Voraussetzungen für die erfolgreiche Neuorientierung des Konzerns in der Nachkriegswirtschaft und die Grundzüge des dritten Aufstieges nachgezeichnet sowie die Ursachen für das finale Scheitern des Flick'schen Familienunternehmens beleuchtet.

Die Beschränkung auf eine stark geraffte Zusammenfassung der Konzernentwicklung nach 1955 in Form eines Ausblickes, der nicht denselben Anspruch auf Detailtreue und Präzision wie die übrigen Teile erfüllen kann, bedeutet die gravierendste Beschränkung der Untersuchung. Sie erfolgt aus Gründen der Arbeitsökonomie ebenso wie der Quellenlage. Die infolge von Enteignung und Entflechtung sehr weitgehende Neukonstituierung des Flick-Konzerns rückt eine große Zahl an Branchen und Unternehmen in den Blick, deren Erfassung und Einordnung in den Konzernzusammenhang einen im Rahmen eines Dissertationsvorhabens unvermeidbaren Mehraufwand an Recherchen bedeutet hätte. Darüber hinaus setzen die Sperrfristen des behördlichen und die Nicht- oder nur teilweise Zugänglichkeit des privaten Quellenmaterials dem Aussagewert einer solchen Untersuchung enge Grenzen, zumal es an wissenschaftlichen Ansprüchen genügenden Vorstudien für die Einzelunternehmen fehlt.⁴¹

Die Zielsetzung einer *Konzerngeschichte* impliziert eine weitere notwendige Selbstbeschränkung der vorliegenden Studie. Im Zentrum der Untersuchung stehen über weite Strecken nicht die Einzelunternehmen, sondern die Spitzenebene des Flick-Konzerns. Das setzt eine präzisere Handhabung des oft unscharf gebrauchten Konzernbegriffs voraus, der vielfach synonym für große Unter-

41 So sind z. B. die Überlieferungen der Deutschen Bank nach 1945 – für die Bewertung der Flick'schen Stellung bei Daimler-Benz und das Verhältnis zu Abs und Quandt unerlässlich – der historischen Forschung nicht zugänglich; Schreiben des Historischen Instituts der Deutschen Bank v. 6.12.2006.

nehmen⁴² oder für lediglich lose miteinander verbundene Unternehmensgruppen bzw. Kapitalinteressen Verwendung findet.⁴³ Dies ist wesentlich darauf zurückzuführen, daß der Begriff des Konzerns als besondere Ausformung des Unternehmens bislang nur in geringem Maße theoretisch reflektiert worden ist. Im folgenden wird daher eine Definition zugrundegelegt, die die Charakterisierung als Konzern aus der Praxis der Unternehmensführung ableitet. Als ausschlaggebend soll nicht die rechtliche oder die bloße besitzmäßige, sondern die tatsächliche wirtschaftliche Verbindung der Einzelgesellschaften gelten. Diese kann in Form von wechselseitigen Absatz- und Lieferbeziehungen, gemeinsamen Investitionsplanungen, Marktaufteilungen und Querfinanzierungspraktiken sowie einer verbandspolitischen Koordinierung erfolgen. Dabei müssen die genannten Voraussetzungen weder vollständig noch gleichzeitig erfüllt sein, aber jeweils auf gemeinsamen, kapitalmäßigen Eigentums- und Kontrollstrukturen beruhen.⁴⁴ Der Konzernstatus läßt sich somit nur in der Einzelfallprüfung feststellen.

Der gewählte Blickwinkel impliziert eine bewußte Konzeption als »Geschichte von oben«.⁴⁵ Dies bedeutet jedoch weniger einen Verzicht auf mikropolitische und -ökonomische Analyse als vielmehr eine Fokussierung auf einen bestimmten Teilbereich unternehmerischer Tätigkeit, in dem die Kommunikations- und Herrschaftsbeziehungen, die Aushandlungsprozesse und gegebenenfalls Konflikte zwischen Holding und Einzelgesellschaften, Eigentümern und Managern beleuchtet werden. Nicht in den Blick geraten damit über weite Strecken betriebsgeschichtliche Fragen. Insbesondere der große Bereich der industriellen Arbeitsbeziehungen wird nur gestreift, da diese im Falle des Flick-Konzerns auf der Unternehmenseite meist Firmen-, Werks- und Betriebsleitungen betrafen, hingegen nur in Einzelfällen auch Entscheidungen oder Handlungen der Konzernführung erforderten.

Dies ist in zweifacher Hinsicht zu qualifizieren. Die wirtschaftliche Entwicklung der bedeutendsten Einzelunternehmen kann nicht außer acht gelassen werden, da insbesondere hieran die Einbettung der Flick-Konzerngeschichte in den

42 Aus der Masse an Beispielen: Seebold, Stahlkonzern. Der Bochumer Verein war bis 1933 eine unselbständige Betriebsabteilung, danach eine Tochtergesellschaft der Vereinigten Stahlwerke; vgl. auch die Otto-Wolff-Geschichte, die mal die im Zuge der Entflechtung etablierte, amorphe Eigendefinition als »Gruppe« aufnimmt, mal vom Konzern spricht; Danylow/Soénius, Wolff, S. 7-11, 13, 297, ferner S. 302-305, 320-322.

43 Dies trifft regelmäßig für die DDR-Historiographie zu, in der praktisch jede Kapitalbeteiligung als ein Indiz für Konzernstrukturen gewertet wird, auch wenn damit weder eine wirtschaftliche Verbindung noch ein Beherrschungsverhältnis begründet wird; beispielhaft: Eichholtz/Schumann, Anatomie, S. 24 f., 27, 33, 195, 240.

44 Vgl. die Definition bei Hofmann/Hofmann, Governance, S. 46, die als Konzern eine Zusammenfassung rechtlich selbständiger Gesellschaften, auf kapitalmäßiger Grundlage, aus wirtschaftlichen Erwägungen und unter einheitlicher Leitung verstehen.

45 Vgl. zur Kritik an einer solchen Verengung des Unternehmensverständnisses sowie der Forderung nach einer mikropolitisch und -ökonomisch ausgerichteten Unternehmens- und Betriebsgeschichte: Welskopp, Betrieb; ders./Lauschke, Einführung, S. 7-15.

konjunkturellen Rahmen zu leisten ist. Die Entwicklung einzelner Branchen und Firmen wird daher sowohl als Problemstellung, mit der die Konzernführung konfrontiert war, als auch als Ergebnis ihrer Entscheidungen berücksichtigt. Zum anderen wird den Einzelgesellschaften an jenen Punkten der Darstellung besondere Aufmerksamkeit geschenkt, an denen sie im Zentrum des Handelns der Konzernspitze bzw. an denen in Ermangelung einer Konzernstruktur Fragen der Unternehmens- und Werksführung für Flick und seine Mitarbeiter im Vordergrund stehen, wie etwa zu Beginn der Karriere Flicks bei der Charlottenhütte oder im Zuge der alliierten Besetzung.

Forschungsstand

Wenige historiographische Teildisziplinen haben in den vergangenen 15 Jahren eine ähnliche Konjunktur erfahren wie die Unternehmensgeschichte. Dazu beigetragen haben in erheblichem Maße die inhaltliche Erneuerung durch intensive Methodenreflexion und das gewandelte Selbstverständnis als theoriegeleitete Wissenschaft.⁴⁶ Als nicht minder einflußreich für die massive Zunahme unternehmensgeschichtlicher Publikationen erwies sich zudem die zeitweise intensive, inzwischen aber merklich abflauende öffentliche Aufmerksamkeit für die Beteiligung deutscher Unternehmen an der nationalsozialistischen Unrechtspolitik.⁴⁷ Diese fand ihren Ausdruck unter anderem in den politisch und medial geführten Debatten um die Zwangsarbeiterentschädigung, um Bankengewinne aus »Nazigold« oder um die Beteiligung der Degussa an der Errichtung des Mahnmals für die europäischen Juden in Berlin.⁴⁸ Angesichts der Flut neuerer unternehmensgeschichtlicher Arbeiten kann an dieser Stelle kein Überblick geleistet, sondern nur auf die zahlreichen Literaturberichte und Zwischenbilanzen verwiesen werden.⁴⁹

Dennoch gilt es festzuhalten, daß sich die Forschungslage trotz der erheblichen Zunahme an Monographien und Aufsätzen zur Geschichte einzelner Firmen und Branchen weiterhin disparat präsentiert. Dies gilt sowohl in zeitlicher

46 Einen symptomatischen Ausdruck findet diese Entwicklung in den beiden unternehmensgeschichtlichen Einführungen jüngerer Datums; Pierenkemper, Unternehmensgeschichte; Berghoff, Unternehmensgeschichte.

47 Diese inhaltliche Verschiebung motivierte u. a. Kritik an der Zunahme angeblich theorieferner, entökonomisierter unternehmensgeschichtlicher Studien durch Zeithistoriker, s. die (müßige) Kontroverse zwischen T. Pierenkemper und M. Pohl in der ZUG 44 (1999), S. 15-31 und S. 150-163 sowie ZUG 45 (2000), S. 158-166.

48 Arning, Abrechnung; Nazi Gold (1998); Bähr, Goldhandel; Steinberg, Deutsche Bank; zur Degesch/Degussa: Hayes, Degussa.

49 U. a. Erker, Aufbruch, S. 321-365; ders., Business, S. 557-604; Banken, Nationalsozialismus; Plumpe, Unternehmen im NS; sowie die Einführungen von Pierenkemper und Berghoff. Den Blick auf die noch wenig beachtete Frage unternehmerischer Betätigung in der DDR öffnen: Großbölting/Schmidt, Unternehmerwirtschaft.

als auch in thematischer Hinsicht. So stehen hinter der Fülle an Studien, die sich mit der NS-Diktatur auseinandersetzen, Arbeiten zur Unternehmensgeschichte anderer Zeitabschnitte, insbesondere zur wilhelminischen Epoche und zur jüngsten westdeutschen Geschichte, deutlich zurück. Zudem bestehen signifikante Unterschiede in der Forschungsdichte zwischen mittelständischen und Großunternehmen⁵⁰ sowie zwischen einzelnen Branchen. Während etwa – wohl auch aufgrund ihrer ideellen Zugehörigkeit zur oft zitierten »Deutschland-AG« – die Großbanken⁵¹, die Automobilproduzenten⁵² und die Nachfolger der I.G. Farbenindustrie⁵³, letztere aber auch wegen ihrer durch das Werk Ausschwitz-Monowitz notorischen Identifizierung als »Profiteure des Unrechts«⁵⁴, regelrecht »ausgeforscht« worden sind, hat die Montanindustrie vergleichsweise geringe Beachtung gefunden. Dieser Befund überrascht auf den ersten Blick, gilt doch gerade die Schwerindustrie an Rhein und Ruhr gemeinhin als eine der – auch mit Blick auf die Beziehungen zwischen Politik und Wirtschaft – meistbeachteten Branchen. Dies traf jedoch, und auch dies mit Abstrichen, bis vor kurzem nur für die Zwischenkriegszeit und hier mit Blick auf die Rolle der Schwerindustriellen bei der Destabilisierung der Republik von Weimar zu.⁵⁵ Wissenschaftlich fundierte Einzelstudien zur Stahlindustrie des Ruhrgebiets und mehr noch anderer Regionen stellen hingegen ein Desiderat dar. Erst jüngst wurden Arbeiten zu den Krupp- und Otto-Wolff-Konzernen sowie zur Haniel-Dynastie vorgelegt, von denen indes allein die beiden Krupp-Bände eine ausreichende empirische Präzision und zumindest in Teilen auch theoretische Reflexion gewährleisten, um als Unterlage für eine vergleichende Konzern- und Branchengeschichte der Schwerindustrie dienen zu können.⁵⁶ Die insgesamt gründlichste Bearbeitung hat der Komplex des Thyssen-Konzerns und der Vereinigten Stahlwerke erfahren. Allerdings verteilen sich die Ergebnisse auf nahezu ein halbes Dutzend Publikationen diverser Autoren mit stark variierenden Erkenntnisinteressen und nicht minder unterschiedlichen Qualitätsstandards.⁵⁷

50 Vgl. Berghoff, Kleinstadt.

51 Gall/Feldman/James u. a., Deutsche Bank; James, Deutsche Bank; Herbst/Weihe, Commerzbank; Henke, Dresdner Bank.

52 U. a. Gregor, Stern; Hopmann/Spoerer/Weitz/Brüninghaus, Zwangsarbeit; Mommensen/Grieger, Volkswagenwerk; Seidl, BMW; Werner, Kriegswirtschaft.

53 Hayes, Industry; Plumpe, Farbenindustrie; Stokes, Heirs; Abelshäuser, BASF; Lindner, Hoechst.

54 Schanetzky, Unternehmer, bes. S. 72 f.

55 Vgl. Reckendrees, Stahltrust, S. 22; u. a. Weisbrod, Schwerindustrie; Neebe, Großindustrie.

56 Gall, Krupp; ders., Krupp im 20. Jahrhundert; Danylow/Soënius, Wolff; James, Familienunternehmen. Unter der Vielzahl an Festschriften erfüllt allein Wessel, Kontinuität, wissenschaftliche Ansprüche.

57 Zu Thyssen vor allem: Fear, Control; ders., Thyssen; Rasch, Thyssen; Wessel, Thyssen; Wegener, Thyssen; zu den VSt bis 1933/34 ebf. Fear, Control, der allerdings das Erbe der übrigen VSt-Gründergesellschaften weitgehend außer Acht läßt, sowie vor allem die ebenso grundlegende wie gründliche Studie von Reckendrees, Stahltrust. Zu den VSt

Schließlich hat auch der Bereich der Unternehmerbiographie abseits einer Anzahl älterer, meist hagiographische Arbeiten⁵⁸ bislang nur wenig Beachtung gefunden. Nicht zuletzt aufgrund des regelmäßig fehlenden Quellenmaterials oder mangels Zugang zu den entsprechenden Unterlagen sind zahlreiche Schlüsselfiguren der deutschen Wirtschafts- wie auch Politikgeschichte im 20. Jahrhundert weitgehend unberücksichtigt geblieben. Entsprechend stellen umfassende Arbeiten wie Gerald Feldmans große Stinnes-Biographie nach wie vor Solitäre in der Forschungslandschaft dar.⁵⁹

Von einem Forschungsstand zur Geschichte des Flick-Konzerns läßt sich nur bedingt sprechen. Die vorhandene Literatur zerfällt in eine Vielzahl von Publikationen, die sich ganz überwiegend mit Einzelaspekten befassen und dies auf stark differierenden Quellengrundlagen. Die vorhandenen Gesamtdarstellungen sind sämtlich journalistischer Natur und beschränken sich auf die meist kolportagehafte, überwiegend unbelegte Nacherzählung des Werdeganges Friedrich Flicks und seiner Erben. Die Konzerngeschichte interessiert hier im wesentlichen als Skandalon. Den Prototyp dazu bildet das Portrait Flicks in Felix Pinner's bekannter Sammlung *Deutsche Wirtschaftsführer* (1924), das in seiner Darstellung Flicks als Börsenspekulant enorm wirkmächtig geworden ist und bis in die jüngste, auch wissenschaftliche Diskussion nachhallt. Daß Pinner's Prophezeiung, Flick habe »als Industrieller angefangen und [werde] schließlich als Spekulant enden«, nicht eintraf, hat ihrer Verbreitung keinen Abbruch getan.⁶⁰ In Pinner's Gefolge hat vielmehr eine Reihe von Autoren den Konzern aus journalistischer und populärwissenschaftlicher Sicht, allerdings mit kontinuierlich abnehmender Präzision beschrieben.⁶¹ Ferner erschien der Flick-Konzern regelmäßig als

1933-1945 vgl. Mollin, Montankonzerne, in weiten Teilen eine Geschichte der Auseinandersetzung zwischen VSt und den Reichswerken »Hermann Göring«, die die Vereinigten Stahlwerke Pars pro toto für weite Teile der deutschen Schwerindustrie nimmt und vielfach holzschnittartig gerät; dazu unten sowie die Kritik bei Roth, Monopolkapital.

58 Paradigmatisch etwa: Klass, Vögler; Maschke, Konzern. Zu Vögler jetzt aber: Hachtmann, Wissenschaftsmanagement.

59 Feldman, Stinnes; Wulf, Stinnes, widmet sich trotz des Titels fast ausschließlich dem Politiker Stinnes. Anders Gehlen, Silverberg, der eine überzeugende Verknüpfung der unternehmens- und verbandspolitischen Aktivitäten Silverbergs leistet. Im Bereich der Schwerindustrie fehlen fundierte Arbeiten u. a. zu Emil Kirdorf, Fritz Springorum, Ernst Poensgen, Peter Klöckner oder Hermann Röchling völlig. Zu Paul Reusch jetzt aber: Marx, Netzwerkhandeln. Als biographische Studien einflußreicher Bankiers erschienen jüngst Barkai, Wassermann, und Gall, Bankier. Galls Arbeit spart leider viele interessante Fragen aus und wirft kein Licht auf das Verhältnis der langjährigen Geschäftspartner Flick/Abs.

60 Pinner, *Wirtschaftsführer*, S. 99-104, Zitat: S. 104.

61 Meist informativ, aber unbelegt die zahlreichen Publikationen von Kurt Pritzkolet: ders., *Deutschland*; ders., *Männer*; ders., *Gott*. Detailliert, doch nicht selten unzuverlässig: Ogger, Flick; ferner: Ohlsen, *Milliarden*; Ränge, *Flicks*; wissenschaftlichen Grundanforderungen genügend, aber über die bekannten Ergebnisse vor allem der DDR-Forschung nicht hinausgehend: Hörster-Philipps, *Schatten*. Als aufschlußreich, aber ohne nachvollziehbare Quellenbasis erweisen sich die Berichte des Deutschen

einer der bevorzugten Protagonisten in der »Agitprop«-Literatur der siebziger und achtziger Jahre, die jedoch dem Wissensstand nichts Neues hinzuzufügen vermochte.⁶²

Hervorzuheben sind die im Zuge der Spendenaffäre Mitte der Achtziger entstandenen Publikationen, die mit Hilfe des durch umfangreiche Recherchen und die Ermittlungen des parlamentarischen Untersuchungsausschusses verfügbaren Quellenmaterials ein klares Bild über die Verknüpfungen von Parteienfinanzierung und Steuerbegünstigungen im Nachgang des 1975 erfolgten Verkaufs des Daimler-Benz-Aktienpakets zeichnen. Entsprechend ist für diesen Komplex ein weitgehend gesicherter, detaillierter Wissensstand zu konstatieren.⁶³

Unterdessen hat sich die historische Forschung vorwiegend auf Teilaspekte der Konzerngeschichte konzentriert. Im Mittelpunkt des Interesses stehen die sogenannte Gelsenberg-Affäre⁶⁴, die »Arisierungs«politik, der Zwangsarbeiter-einsatz und das Kriegsverbrecherverfahren gegen Friedrich Flick und seine Mitarbeiter. Gemeinsam ist der Mehrzahl der Beiträge, daß die jeweiligen Einzelfragen isoliert betrachtet und kaum in den weiteren Kontext der industriellen Strategie Flicks eingeordnet werden. So ist etwa die Gelsenberg-Affäre, auch wegen der stark variierenden zugrundegelegten Quellen, in schroff unterschiedenen Interpretationen aus persönlichen industriepolitischen Präferenzen des Reichswirtschaftsministers Hermann Dietrich⁶⁵, aus dem Interessenkonflikt industrieller Monopolgruppen⁶⁶ und aus der staatlichen Ostrevisionspolitik der Reichsregierungen mit Flick als »Galionsfigur«⁶⁷ erklärt worden. Den Charakter einer vor allem unternehmerisch motivierten Verkaufsentscheidung, die eine politische Intervention aktiv herbeiführte, hat erst Alfred Reckendrees herausgearbeitet.⁶⁸ Er leistet in seiner Arbeit zur Gründung und Entwicklung der Vereinigten Stahlwerke (VSt) zudem eine Standortbestimmung der Rolle Flicks Ende der zwanziger Jahre und gelangt zu dem Ergebnis, daß die durch eine geschickte Majorisierungsstrategie erlangten Verfügungsrechte Flick im Verbund mit dem Großaktionär Fritz Thyssen und dem Vorstandsvorsitzenden Albert

Wirtschaftsinstituts (Berlin-Ost) aus den Jahren 1959/60, insbesondere die Nrn. 3 (Febr. 1959) u. II (Juni 1959).

62 Aus der Masse einschlägiger Publikationen: Engemann/Wallraff, *Ihr da oben*, S. 202-210; Bachmann/Carlebach, *Minister; Hartmann, Karrieren*, S. 7-23; symptomatisch Schabrod, *Widerstand gegen Flick und Florian*, in dem Flick abseits des alliterativen Titels keine Rolle spielt.

63 Kilz/Preuss, *Flick; Feyerabend, Milliarden; Burchardt/Schlamp, Flick-Zeugen; Schily, Politik*; einen sehr gerafften Überblick bietet: Bartholmes, *Flick-Affäre*; ferner Landfried, *Partei Finanzen*.

64 »Gelsenberg« war das Telegraphenkürzel der Gelsenkirchener Bergwerks-AG (GBAG).

65 Saldern, *Dietrich*, S. 179-183.

66 Volkland, *Hintergründe*; Gossweiler, *Rolle*, S. 238, 254-281; ders., *Stahlwerke*, S. 27-33.

67 Hallgarten, *Hitler*, S. 102-107; Zitat: Köhler, *Verhältnis*, S. 878-883; Stegmann, *Flick*, folgt der Argumentation Köhlers und bezieht keine zusätzlichen Quellen oder neuere Literatur ein.

68 Reckendrees, *Stahltrust*, S. 477-507; jetzt auch: ders./Priemel, *Politik*.

Vögler zur dominanten Persönlichkeit des größten deutschen Stahlkonzerns in dieser Phase machten.⁶⁹ Allerdings nähert sich Reckendrees Flick vorwiegend über dessen Verhältnis zu den VSt an, so daß Beteiligungen der Charlottenhütte, die nicht in unmittelbarem Konnex zu ihnen stehen, ebenso wie der engere Führungskreis Flicks kaum ins Bild kommen.⁷⁰

Die Konzerngeschichte Flicks im Nationalsozialismus ist geprägt von oft groben Vereinfachungen. So leitet sich die Charakterisierung des Konzerns als »junges«, expansionsbegieriges und binnenmarktfixiertes Unternehmen in Gerhard Mollins Pionierstudie kaum aus einer Analyse der Flick'schen Strategie ab, sondern dient vorrangig als Kontrastfolie für die als sozial etabliert, politisch konservativ, wirtschaftlich aber international ausgerichtet beschriebenen »Ruhrbarone« in den Vorstandsetagen von Krupp, Gutehoffnungshütte und VSt. Diese Interessendivergenz gilt Mollin als zentrales Moment für die Schwächung der Gesamtheit der Montankonzerne gegenüber dem wachsenden Interventionismus der parteigelenkten Befehlswirtschaft. Dem Flick-Konzern kommt dabei, gemeinsam mit so unterschiedlichen Unternehmen wie Otto-Wolff, Mannesmann und dem Ballestrem-Konzern, die Rolle eines Parvenüs, wenn nicht gar eines *outlaw*, zu, der unter Verletzung traditioneller Konventionen durch prononcierte Affirmation an das NS-Regime den eigenen Vorteil suchte.⁷¹

Mollin kann somit die Konzernbau- und Führungsstrategie Flicks ebenso wenig herausarbeiten wie die den »Arisierungen« gewidmeten Studien Karl-Heinz Thielekes und Lisa M. Stallbaumers. Thieleke baut seine Analyse weitgehend auf dem Theorem des »Staatsmonopolistischen Kapitalismus« (Stamokap) auf und marginalisiert entsprechend die originären rassenpolitischen Zielsetzungen des NS-Regimes zugunsten der Bereicherungsziele der privaten Unternehmen. Aushandlungsprozesse zwischen Unternehmens- sowie Staats- und Parteivertretern, denen wenig mehr als ein Agentenstatus zugebilligt wird, haben daher kaum Platz in seiner Untersuchung.⁷² Die unveröffentlichte Dissertation Stallbaumers, deren Ergebnisse in mehreren Aufsätzen zusammengefaßt sind, untersucht in differenzierterer Form die wechselnden Beziehungen zwischen den Protagonisten von Konzern und Staat. Allerdings erreicht Stallbaumer ihr selbstgestecktes Ziel, die »Arisierungen« des Flick-Konzerns durch Kontextualisierung in wirtschafts- und unternehmenspolitisch übergreifende Zusammenhänge zu

69 Reckendrees, Stahltrust, S. 287-294, 580 f.

70 Biographische Studien sowohl führender Manager des Konzerns als auch seiner wichtigsten Teilgesellschaften fehlen. Die Arbeiten zu H. Koppenberg und O.-A. Friedrich konzentrieren sich jeweils auf andere Karriereabschnitte: Budraß, Unternehmer; Berg-hahn/Friedrich, Friedrich. Allenfalls von militärhistorischem Interesse ist: Herzog, Kapitänleutnant.

71 Vgl. Mollin, Montankonzerne. Mangels anderer Arbeiten zur Schwerindustrie hat diese scharfe Akzentuierung ungeachtet ihrer teils schwachen quellenmäßigen Erhärtung weite Verbreitung erfahren. Daher wird die vorliegende Untersuchung als Fallstudie die starke These Mollins zu prüfen haben.

72 Thieleke, Fall 5, S. 353-451.

erklären, nur partiell. Insbesondere limitiert die zugrundegelegte Quellenbasis, die sich auf die 1945 beschlagnahmten Akten beschränkt, das Blickfeld erheblich und führt etwa zu der Einschätzung, die Position Flicks im Zuge der Ignaz-Petschek-»Arisierung« habe sich von einer freundlichen Kooperation mit staatlichen Behörden zu einer passiven, weitgehend erzwungenen Teilnahme an dem Enteignungsprozeß verschlechtert. Flick sei mithin vom Antreiber zum Getriebenen geworden.⁷³ Die Ergebnisse einer breiteren Quellenauswertung stellen diesen Schluß jedoch in Frage.

Ähnliche Vorbehalte wie gegenüber Thielekes Studie gelten auch für die vorwiegend in der DDR entstandenen Studien zur Zwangsarbeit und Betriebsgeschichte einzelner Werke. Diese greifen, zumal auf unzureichender empirischer Basis, wiederum auf eine Stamokap-geleitete Deutung der Kriegswirtschaft als Ausdruck militaristisch-imperialistischer Zielsetzungen der Großindustrie zurück und lassen praktisch keinen Raum für notwendige Differenzierungen nach Branchen und Unternehmen. Insbesondere mit Blick auf den Einsatz ausländischer Arbeiter und Kriegsgefangener erscheint der Flick-Konzern daher als monolithischer Block, unabhängig davon, ob Entscheidungen durch die Konzernführung, die Unternehmensvorstände oder durch Werks- und Betriebschefs getroffen wurden.⁷⁴ In gewisser Umkehrung dazu verzichtet eine Reihe von Festschriften und meist post mortem verfaßten Betriebsgeschichten einzelner Gesellschaften und Werke weitgehend auf eine Einbindung in die Konzerngeschichte. Nicht zuletzt genügen vor allem Festschriften älteren Datums wissenschaftlichen Grundanforderungen regelmäßig nicht oder nur teilweise.⁷⁵

Lediglich zwei Veröffentlichungen widmen sich dem Nachkriegsprozeß der US-Besatzungsbehörde gegen die Konzernführung 1947. Während Klaus Drobischs Beitrag wenig mehr bezweckt, als die Angeklagten, die ihnen vorgeworfenen Verbrechen und das Urteil zu rekapitulieren, nähert sich Susanne Jungs Monographie dem Verfahren aus rechtstheoretischer Perspektive. Ziel der Studie ist eine allgemeine Darstellung der völker- und strafrechtlichen Grundlagen der Nachfolgeprozesse, nicht aber eine Untersuchung der konkreten prozeßstrate-

73 Stallbaumer schreibt die konzeptionelle Verantwortung für die »Arisierungen« weitgehend dem NS-Staat zu, der sich die alleinige Nutzungs- und Verteilungsbefugnis der arisierten Objekte vorbehalten und diese nur unter volkswirtschaftlichen Auflagen an Private abgegeben habe. Die gemeinsamen Planungsprozesse treten dabei jedoch in den Hintergrund; Stallbaumer, *Business*; dies., *Coercion*; dies., *Persecution*.

74 Müller, *VEB Riesa*; Dils, *20 Jahre*; Drobisch, *Ausbeutung*; ders., *Dokumente*; ders., *Werkschutz*; Dörr, *Vorgehen*; über die Ergebnisse der vorgenannten Studien nicht hinausgehend: Littmann, *Notstand*. Die Arbeit von Urban, *ÜberLeben*, stellt auf guter Quellengrundlage zwei Tochtergesellschaften der FFKG in den Mittelpunkt und lenkt den Blick auf die Entscheidungsebene vor Ort. Die Arbeit verzichtet jedoch auf eine Bewertung der Konzernebene.

75 Trotz der Einschränkungen aufschlußreich: Mariaux, *Gedenkwort*; ferner: Pohl, *Buderus*; Treue/Zima, *Hochleistungsmotoren*. Für weitere Festschriften s. Anmerkungsapparat. Als Werksgeschichten sind vor allem zu nennen: *Leben und Arbeit* (1987); 150 Jahre *Maxhütte* (2003); *Die Maxhütte Unterwellenborn 1873-1964*.

gischen Ziele oder der Selbstwahrnehmung und -darstellung der Angeklagten. Auch eine Einordnung in vergangenheitspolitische Zusammenhänge liegt außerhalb des Erkenntnisinteresses von Jungs Arbeit.⁷⁶

Quellen

Die Sichtung der verfügbaren Literatur unterstützt den Ansatz, eine detaillierte Rekonstruktion der Konzerngeschichte als Ausgangsbasis für die Analyse von Unternehmensstrukturen, Entscheidungswegen und Aushandlungsprozessen sowohl innerhalb des Konzerns als auch in den Außenbeziehungen zu erarbeiten. Zugleich weisen die Desiderate der wissenschaftlichen Literatur auf die prekäre Quellenlage hin. Diese ist gekennzeichnet durch den Kontrast zwischen einer quantitativ überwältigenden Materialmenge, die eine pauschale Charakterisierung der Überlieferung als schlecht verbietet, auf der einen Seite und der fragmentarischen Aussagekraft der Einzelbestände auf der anderen Seite.

Die Gründe für die komplizierte Situation sind vielfältiger Natur. Zuvorderst ist dabei auf den Umstand hinzuweisen, daß – im Gegensatz zu den Objekten vieler anderer unternehmensgeschichtlicher Studien – der Flick-Konzern nicht mehr existiert. Weder besteht ein Firmen- noch ein für die wissenschaftliche Forschung zugängliches Familienarchiv. Eine Quellenüberlieferung, die in konsolidierter Form den Kernbereich der Arbeit – die Spitzenebene der Konzernführung – abdeckt, fehlt somit völlig. Weitere Schwierigkeiten ergeben sich aus dem Umstand der vielfachen Reorganisationen, Unternehmensan- und -verkäufe. Bei Eigentümerwechseln kam es regelmäßig zu Aufsplitterungen der Aktenbestände, zumal die Mehrheit auch der Großunternehmen lange Zeit keine systematisch geführten Archive unterhielt. Im Falle des Flick-Konzerns sind, neben den Auswirkungen des Luftkrieges und gezielter Vernichtung⁷⁷, zudem die Folgen der alliierten Besetzung in Rechnung zu stellen. Durch die Beschlagnahmen von Akten, die Enteignungen in der sowjetischen Besatzungszone sowie die Entflechtungsbestimmungen wurden in großem Umfang Eigentumsbeziehungen auseinandergerissen und wiederum Aktensammlungen transferiert, möglicherweise auch aufgelöst.⁷⁸

Zugleich bedeuten die vielfachen Besitzerwechsel für die Zugänglichkeit der vorhandenen Unterlagen einen nicht zu unterschätzenden Vorteil. Durch die

76 Jung, Rechtsprobleme; Drobisch, Fall 5; vgl. ferner Quaritsch, Nachwort, S. 125-130.

77 Das Berliner Büro der FFKG wurde 1944 ausgebombt, ein Großteil der Akten war aber zuvor schon verlagert worden. Auch andere Unternehmenszentralen wie die der Harpener Bergbau AG erlitten schwere Zerstörungen. In welchem Umfang dadurch Akten verloren gingen, läßt sich nicht feststellen.

78 Dies betrifft insbesondere die Harpener Bergbau und die Essener Steinkohlenbergwerke, die in den fünfziger Jahren verkauft wurden und für die lediglich Splitterbestände im Bergbauarchiv Bochum, im Westfälischen Wirtschaftsarchiv und im Mannesmann-Konzernarchiv bestehen.

freiwilligen und erzwungenen Ausgliederungen wurde Aktenmaterial in erheblichem Ausmaß dem Zugriff der restriktiven Öffentlichkeitspolitik der Flick-Konzernführung entzogen, die sich nach dem Krieg frühzeitig und mit Erfolg um die Rückgabe ihrer beschlagnahmten Konzernakten bemühte.⁷⁹ Durch die Besitzverschiebungen gelangten daher Unterlagen teils in den Besitz anderer Privatunternehmen, die entsprechende Akten in ihre eigenen Archive integrierten, teils an öffentliche Archive. Als zweiter Vorteil der Quellenerschließung erweist sich der dauerhafte Einfluß politischer Faktoren auf die Entwicklung des Flick-Konzerns. Dieser erlaubt es, die Verhandlungen mit staatlichen Verantwortlichen über weite Strecken aus den Überlieferungen der Behörden von Reich und Bund, Ländern und Kommunen zu rekonstruieren. Gleichwohl ist dabei eine doppelte interpretatorische Verzerrung in Rechnung zu stellen. Zum einen wird das Konzernhandeln aus der durch eigene Zielsetzungen gefärbten Sicht der Regierungs- und Behördenvertreter beurteilt. Zum anderen läuft die Analyse Gefahr, durch eine Überrepräsentation öffentlicher Überlieferungen die Rolle staatlicher Instanzen an der Gesamtentwicklung überzubewerten. Dies ist bei der Auswertung zu beachten.

Persönliche Nachlässe, Handakten, Briefwechsel oder Sekretariatsüberlieferungen liegen – abgesehen von vereinzelt Dokumenten – weder für Flick noch für seine wichtigsten Mitarbeiter vor 1955 vor.⁸⁰ Auch für zeitweise enge Vertraute Flicks in anderen Unternehmen wie Albert Vögler und Oskar Sempell (VSt), Heinrich von Stein (J. H. Stein), Jakob Goldschmidt (Danat-Bank) und Max von der Porten (VIAG) fehlen entsprechende Archivalien.⁸¹

Ungeachtet der konstatierten Aufsplitterung der Quellen kann das vorliegende Buch auf zwei Kernbestände aufbauen. Dies ist zum einen der aus dem

79 Kaletsch an Kirby, 29.4.1949; Gantt an Kaletsch, 23.4.1949, beide IfZ MF 260 17/248-3/17. Der Flick-Konzern erhielt als einer der ersten seine Originalakten von den US-Behörden vollständig zurück. Ob diese zuvor zur Gänze oder nur teilweise verfilmt worden waren, ist unklar; Phoenix-Rheinrohr AG an Leysieffer, 10.4.1963, TKA BIW/119.

80 Für die sechziger und siebziger Jahre befindet sich mit dem Nachlaß Otto A. Friedrichs im Archiv für Christlich-Demokratische Politik ein Bestand von zentraler Bedeutung; der dort ebenfalls verwahrte Nachlaß Robert Tillmanns, 1940-1945 Leiter des Sekretariats Flicks, ist wegen Tillmanns' nachgeordneter Rolle in der Konzernführung wenig ergiebig. Auch der in Düsseldorf überlieferte Nachlaß Wolfgang Pohles, seit 1960 Generalbevollmächtigter Flicks, enthält kaum relevante Unterlagen. Mit Eberhard von Brauchitsch hat ein Generalbevollmächtigter Flicks und die zentrale Figur der Spendenaffäre eine Autobiographie veröffentlicht. Allerdings ist dieser weder zur Affäre noch zur Konzernführung Wesentliches zu entnehmen; Brauchitsch, Preis.

81 Der im Rheinisch-Westfälischen Wirtschaftsarchiv jüngst verzeichnete Bestand des Bankhauses J. H. Stein, bis Anfang der Zwanziger eine der wichtigsten Bankverbindungen der Charlottenhütte, enthält praktisch keine Unterlagen für den Zeitraum 1915 bis 1925; Schreiben des RWWA v. 2.3.2006. Zur Quellenlage für die VSt s. Reckendrees, Stahltrust, S. 56f. Seit Reckendrees' Arbeit sind jedoch im ThyssenKrupp Konzernarchiv die Nachlässe von Heinrich Dinkelbach und Walter Rohland zugänglich geworden, die auch Aufschluß über Aktivitäten Flicks geben.

ehemaligen Zentralen Staatsarchiv Potsdam in das Bundesarchiv übernommene Bestand »Flick-Konzern«, der eine große Bandbreite von Teilfragen berührt. Der sowohl aus Resten der Berliner Zentrale Flicks als auch aus den Büros diverser Einzelunternehmen der sowjetischen Besatzungszone bzw. später der DDR zusammengesetzte, in sich höchst heterogene Bestand umspannt einen Zeitraum von etwa 1923 bis 1947 und gibt ebenso Aufschluß über Fragen der Konzernführung wie der betrieblichen Ebene. Den zweiten zentralen Quellenkorpus bilden die Nürnberger Prozeßakten sowie die zugehörigen Ermittlungsunterlagen, die vorwiegend im Staatsarchiv Nürnberg eingesehen wurden. Die Nürnberger Dokumente haben von der Forschung am meisten Beachtung erfahren, ohne jedoch umfassend ausgewertet worden zu sein.⁸² Zudem ist mit Blick auf die Zielsetzung der Zusammenstellung – die Beweisführung gegen einzelne Beschuldigte zu eng gehaltenen Anklagepunkten – zu beachten, daß diese Unterlagen regelmäßig der Eingliederung in größere Quellenzusammenhänge bedürfen, um über ihre unmittelbare juristische Verwendung hinaus historischen Aussagewert zu erlangen. Als Glücksfall für die Quellenrecherchen erwies sich die Einsicht in bislang unberücksichtigt gebliebene Handaktenbestände sowohl der US-Ankläger als auch der deutschen Verteidiger. Diese enthalten nicht nur im Flick-Verfahren ungenutzt gebliebene Dokumente, sondern geben insbesondere auch Aufschluß über Konzeption und Führung des Prozesses und ergänzen somit die Überlieferungen der amerikanischen National Archives.⁸³

Als weiterer Glücksfall erwies sich die Möglichkeit, die Unterlagen des Betriebsarchivs der Neue Maxhütte GmbH, Sulzbach-Rosenberg, noch während ihrer Vorselektierung im Zuge des Liquidationsverfahrens einzusehen. Diese geben wichtige Aufschlüsse über die turbulente Übergangszeit zwischen der alliierten Besetzung 1945 und der Rekonsolidierung der Konzernstruktur nach dem Ende des Kriegsverbrecherprozesses.⁸⁴ Für die diversen staatlichen Behörden, mit denen der Flick-Konzern bzw. seine Tochtergesellschaften in Kontakt kamen, wurde eine Reihe von Bundes-, Staats-, Landes- und Kommunalarchiven konsultiert. Auch Unterlagen von Verbänden und semioffiziellen Organen wurden hier berücksichtigt. In den Staats- und Landesarchiven der neuen Bundesländer finden sich infolge der Umwandlung in Volkseigene Betriebe (VEB) Überlieferungen der ehemals mitteldeutschen Firmen Flicks. Für die VSt-Phase

82 Es existieren zwei Quelleneditionen zu den Nachfolgeprozessen. Dabei handelt es sich um die englischen Übersetzungen ausgewählter Beweisstücke und Verhandlungsprotokolle, die in der vielbändigen Reihe *Trials of War Criminals (TWC)* versammelt sind. Eine in der DDR begonnene Edition der Nachfolgeprozesse blieb unvollständig. Der Band zum Flick-Prozeß erschien als: Thieleke, Fall 5.

83 Die US-Verfilmungen der beschlagnahmten Konzernunterlagen liegen in Teilen als Bestandsergänzungsfilme im Bundesarchiv Berlin vor; die Zitierung folgt den Filmnummern, nicht den jüngst erstellten Aktensignaturen.

84 Die Unterlagen sind inzwischen in weiten Teilen an das Bayerische Wirtschaftsarchiv München und das Stadtarchiv Sulzbach-Rosenberg gelangt. Größere Aktenmengen wurden jedoch vernichtet.

der Flick-Konzerngeschichte stellen die Unternehmens- und Wirtschaftsarchive an Rhein und Ruhr unverzichtbare Quellen bereit. Splitterbestände, insbesondere Nachlässe verschiedener Provenienzen, wurden in diversen Unternehmens-, Stiftungs- und staatlichen Archiven eingesehen.

Aus dem Gesagten ergibt sich erstens, daß die Herausarbeitung der Konzernpolitik nur teilweise – sofern dazu beschlagnahmtes Archivgut der Holdingfirmen Flicks oder Parallelüberlieferungen privater und öffentlicher Verhandlungspartner zur Verfügung stehen – von der Spitze her erfolgen kann, in weiten Teilen aber aus den Akten von Tochterunternehmen des Konzerns zu rekonstruieren ist. Dies spricht ebenfalls für den gewählten analytischen Rahmen der *corporate governance*. Die Vielzahl von Provenienzen bedingt zweitens fragmentarische, lückenhafte und uneinheitliche Quellenfolgen. Dies gilt für strategische Entscheidungsfindungsprozesse, die oftmals nicht kontinuierlich nachgezeichnet werden können, mehr noch aber für die betriebswirtschaftliche Entwicklung. Gerade hier fehlen konsolidierte und aggregierte Daten nicht nur für die Konzernebene. Insbesondere die Bewertung des Unternehmenserfolges kann daher lediglich als Annäherungsgröße verstanden werden, ohne daß Anspruch auf eine präzise Aufzeichnung und Evaluierung der ökonomischen Kennziffern sowohl der Einzelunternehmen wie auch des Gesamtkonzerns erhoben wird. Nicht zuletzt trägt die vielfach vorgenommene, bewußte Verschleierung der Besitzverhältnisse bei den von Flick kontrollierten Firmen dazu bei, daß einzelne Sachverhalte und Zusammenhänge nur über – teils aufwendige – Indizienbeweisführungen belegt werden können. Dem Erfordernis, die unterschiedliche Nachweisdichte einzelner Thesen nachvollziehbar zu machen, trägt die detaillierte Ausbreitung des benutzten Quellenmaterials Rechnung. Angesichts des Fehlens eines Zentralbestandes gilt drittens der für wissenschaftliche Arbeiten übliche Revisionsvorbehalt mit Blick auf die Flick'sche Unternehmensgeschichte in besonderem Maße. Die Eröffnung zusätzlicher Quellen aus der unmittelbaren Konzernführung könnte wichtige Teilaspekte der vorliegenden Untersuchung in ein neues Licht setzen.⁸⁵

85 In diesem Zusammenhang sei auf die anstehenden Ergebnisse der großen Forschungsprojekte in Jena (»Flick im 20. Jahrhundert«) und am Institut für Zeitgeschichte in München (»Flick im Dritten Reich«) verwiesen.

Teil A
Vom Krieg zur Krise

Prolog: Das Siegerland vor dem Ersten Weltkrieg

Rund zehn Jahre nach der Reichsgründung blickte das Siegerland auf eine weit zurückreichende industrielle Tradition zurück und zugleich in eine ungewisse Zukunft voraus. Mit seinen natürlichen Erzvorkommen galt es als Pionier unter den deutschen Montanrevieren, die Eisengewinnung reichte bis in das 5. Jahrhundert v. Chr. zurück. Ihre Führungsstellung in der deutschen Roheisenerzeugung hatten die Siegerländer Hütten und Hämmer vom Mittelalter bis in das 19. Jahrhundert hinein gewahrt. Im Jahr 1880 stammten rund 35 Prozent der reichsdeutschen Erzförderung von der Sieg; Spateisenstein und Spiegeleisen wurden in großen Mengen und international verkauft.¹ Die große Tradition vermochte jedoch nicht darüber hinwegzutäuschen, daß die Siegerländer Gruben und Hütten dem Konkurrenzdruck im Zuge der deutschen Hochindustrialisierung zunehmend weniger gewachsen waren. Technologische und infrastrukturelle Rückständigkeit, die nicht zuletzt Folge einer dominanten Politik kleinkapitalistischer Besitzstandswahrung war, kennzeichnete die regionale Montanindustrie.² Mit den neuen Hochofen-Verfahren zur Herstellung von Bessemer- und Thomasroheisen sank die Nachfrage nach den dazu ungeeigneten phosphorarmen Siegerländer Erzen kontinuierlich. Gleichzeitig stieg der Bedarf an den lothringischen Minette-Erzen, die nach den 1871 erfolgten territorialen Zugewinnen in großen Mengen verfügbar waren.³

Als Nachteil erwies sich auch, daß die Lothringer Werke durch ihre Verbindungen zu den Konzernen an Saar und Ruhr preiswerten Zugang zu den dortigen Kohlenzechen hatten und über den Binnenschiffweg sowohl Brennstoffe als auch Halbfabrikate frachtgünstig transportieren konnten, während das abgelegene und ohne eigene Brennstoffgrundlage arbeitende Siegerländer Revier erhebliche Transportkosten zu gewärtigen hatte. Mit der Eröffnung des Kaiser-Wilhelm-Kanals 1895 erwuchs den Gruben weiterer Wettbewerb in Form hochwertiger schwedischer Erzimporte. Die Verhüttung von Siegerländer Erzen sank zwischen 1880 und 1909 von 35,2 auf 10,1 Prozent. Daß sie überhaupt anhielt, verdankte sich den regionalen Hütten als wichtigsten Abnehmern sowie dem hohen Mangengehalt der Erze, der die sonst erforderliche Zumischung des für die Eisen- und Stahlhärtung eingesetzten Legierungsmetalls erübrigte.⁴

Der relative Niedergang des Siegerländer Bergbaus korrespondierte mit wachsenden wirtschaftlichen Problemen der regionalen Hüttenindustrie. Zum einen

1 Gemeinfaßliche Darstellung, S. 5 f.; Utsch, Entwicklung, S. 23-37, 51.

2 Vgl. Fuchs, Lage, S. 207-209; Konrad, Entwicklung, S. II.14-20; Hufnagel, Interesse, S. 25; differenzierter Withhöft/Plaum/Bartolosch, Phasen, S. 97-109.

3 Vgl. Nievelstein, Zug, S. 53-64, 90 f., 99 f.; Haus, Lothringen, S. 21-27; Haas, Wandlungen, S. 24 f.; Hufnagel, Interesse, S. 13-25. Die vergleichbare Situation im benachbarten Lahn-Dill-Revier s. Pohl, Strukturprobleme, S. 829-831.

4 Dazu Utsch, Entwicklung, S. 39 f.; 47-51; Konrad, Entwicklung, S. II.22 f.; Haas, Wandlungen, S. 24 f.; Nievelstein, Zug, S. 95-97, 109-111.

Tab. P/1: Entwicklung der Roheisenerzeugung in Reich und Siegerland

	Deutsches Reich*	Siegerland	Zusammen
1902	8.104.676	425.134	8.529.810
1903	9.437.664	580.237	10.017.901
1904	9.584.990	473.283	10.058.273
1905	10.275.342	599.718	10.875.060
1906	11.573.622	719.197	12.292.819
1907	12.134.339	740.820	12.875.159
1908	11.345.760	459.560	11.805.320
1909	12.416.874	500.779	12.917.653
Zuwachs 1902-1909	53,2 %	17,8 %	51,4 %

* ohne Siegerland, inkl. Luxemburg; Angaben in t

Quelle: GStA I. HA, Rep. 120C, Abt. VIII, Fach 1, Nr. 160, Bd. 1, Bl. 148.

waren die Eisenerzeuger mit denselben Transportproblemen wie die Gruben konfrontiert, zum anderen arbeiteten sie organisatorisch vielfach rückständig. Der Übergang zu modernen Rechtsformen, um mehr Kapital mobilisieren zu können, hatte sich nur allmählich vollzogen, und auch eine Konsolidierung der vielen, teils noch handwerklich arbeitenden Kleinbetriebe zu größeren Komplexen war Ende des 19. Jahrhunderts nicht auf einem den Revieren im Ruhrgebiet, im Saarland oder in Oberschlesien vergleichbaren Niveau angekommen. Noch kurz vor Beginn des Ersten Weltkrieges verteilte sich die Roheisenerzeugung im Siegerland auf etwa zwei Dutzend Hochofenwerke mit stark differierenden Kapazitäten, darunter eine Reihe kleiner und kleinster, als bergrechtliche Gewerkschaften (Gew.) betriebener Werke, die noch nach Hüttentagen arbeiteten: Jeder Gewerke produzierte und verkaufte das an seinen Hüttentagen anfallende Eisen selbständig. »Für geschichtliche Studien«, bemerkte der preußische Ministerialbeamte Heinrich Göppert 1910 auf einer Reise durch das Siegerland mit feiner Ironie, »bietet die Siegerländer Hochofenindustrie ein reiches Feld.«⁵ Die Bindung an die Erzgruben führte zudem zu einer Konzentration der Eisenbetriebe auf begrenztem Raum. Meist drängten sich mehrere Hochofen-, Stahl- und Walzwerke verschiedener – gleichzeitig durch vielfältige Verwandt-

⁵ Bericht über die am 18. u. 19.11.1910 unternommene Informationsreise im Siegerland [Göppert], GStA I. HA, Rep. 120C, Abt. VIII, Fach 1, Nr. 160, Bd. 1, Bl. 231f. Vgl. Utsch, *Entwicklung*, S. 81-85; Haas, *Wandlungen*, S. 22.

schaftsbeziehungen verbundener – Eigentümerfamilien an einem Ort wie etwa in Geisweid, Weidenau und Niederschelden.⁶

Das Siegerland gehörte somit zu den Verlierern eines gesamtwirtschaftlichen Aufschwungs, der durch seine fast 20jährige Konstanz am Vorabend des Weltkriegs die öffentliche Wahrnehmung dominierte. An die Gründerkrise, die bereits erste Zweifel an der Dauerhaftigkeit und Selbstverständlichkeit des Wirtschaftswachstums geweckt hatte, hatten sich mehrere, jeweils kurze konjunkturelle Auf- und Abschwünge angeschlossen, die von den Zeitgenossen als lang andauernde Abschwungphase, als »Große Depression«, wahrgenommen wurden.⁷ In der Rückschau erschienen die wechselhaften zwei Jahrzehnte zwischen 1874 und 1895 um so mehr als Notzeit, als ihr Ende den seitdem verzeichneten Aufschwung zusätzlich akzentuiert und für die beiden folgenden Dekaden die Rückkehr einer »global triumphierenden privatkapitalistischen Industrialisierung und eines beispiellos prosperierenden Welthandels«⁸ eingeläutet hatte. Zwar unterbrachen zwei kurze Konjunkturreinbrüche 1900 bis 1902 und 1907/08 den Aufwärtstrend. Gerade ihre verhältnismäßig schnelle Bewältigung und das Übertreffen des jeweiligen Vorkrisenstandes bewiesen den Zeitgenossen jedoch die Solidität der Hochkonjunktur und die Überwindbarkeit von Krisen.⁹

Der Wohlstandszuwachs in den 20 Jahren vor dem Ersten Weltkrieg war erheblich, konnte doch die Wertschöpfung der deutschen Volkswirtschaft um rund 75 Prozent gesteigert werden, in Industrie, Handwerk und Bergbau gar auf das Doppelte. Ein Dreiklang aus Wachstum, Wohlstand und Fortschritt prägte die zeitgenössische Wahrnehmung einer quasi-evolutionären wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Höherentwicklung.¹⁰ Neben den neuen industriellen Führungssektoren Elektrotechnik, Chemie und Maschinenbau erwiesen sich Bergbau und Eisenindustrie weiterhin als Wachstumsmotoren. So förderten die Steinkohlezechen des Reiches 1895 noch 79 Mio. t Steinkohle, 1913 hingegen 190 Mio. Die deutsche Roheisenerzeugung konnte im selben Zeitraum von 5,5 auf 19,3 Mio. t gesteigert werden, die Stahlherstellung von fünf auf über 19 Mio. t.¹¹

Die massiven Produktionsausweitungen gingen mit nicht weniger spürbaren Besitzverschiebungen und Restrukturierungen der Branchenorganisation einher. Neben den im Gefolge des 1893 gegründeten Rheinisch-Westfälischen Kohlen-

6 Vgl. Haas, Wandlungen, S. 22 f.

7 Vgl. Spiethoff, Wechsellagen, S. 123-129; Wehler, Gesellschaftsgeschichte, Bd. 3, S. 100-105, 552-577; Feldenkirchen, Eisen- und Stahlindustrie, S. 102-108, 171 f.

8 Wehler, Gesellschaftsgeschichte, Bd. 3, S. 595.

9 Ebd. S. 595-610; vgl. Spiethoff, Wechsellagen, Bd. 1, S. 130-139.

10 Vgl. Brüggemeier/Domansky, Kaiserreich, S. 219 f.; Wehler, Gesellschaftsgeschichte, Bd. 3, S. 597 f.

11 Zahlenangaben nach: Gemeinfaßliche Darstellung, S. 244 f., 251, 253; Stahlerzeugung errechnet aus Fluß- und Schweißstahlproduktion; nur geringfügig abweichend die Zahlen in Spiethoff, Wechsellagen, Bd. 2, Tafel 20; Krenzel, Roheisenindustrie, S. 39.

Syndikats (RWKS) rasch zunehmenden Kartellierungstendenzen¹² äußerte sich der Veränderungsdruck vor allem in der Konzentration der führenden Unternehmen durch Fusionen und Aufkäufe. Die beiden wichtigsten Unternehmensstrategien bildeten die horizontale Integration, das heißt die Kombination von Betrieben gleicher Produktionssegmente zur Nutzung der Vorteile von Massenproduktion und gemeinsamer Vermarktung (*economies of scale*), sowie die vertikale Integration, also die Angliederung vor- und nachgelagerter Herstellungsbereiche und Handelsorganisationen zwecks Sicherung von Rohmaterialversorgung und Absatzbeziehungen sowie zur Einsparung von Händlergewinnen und Frachtkosten (*economies of scope*). Da über 80 Prozent der variablen Gesamtkosten der Roheisenproduktion auf Roh- und Hilfsmaterialien sowie den Gütertransport entfielen, bot die vertikale Integration erhebliche Einsparpotentiale.¹³ Als gleichsam ideale Unternehmenskonstruktion galt die ununterbrochene Folge von Erzgrube–Kohlenzeche–Kokerei–Hüttenwerk–Walzwerk–Endverarbeitung–Handel, die den kompletten Produktionsprozeß vom Rohstoff bis zum verkauften Fertigprodukt umspannte.¹⁴

Die Wandlungsprozesse in den schwerindustriellen Organisationsformen blieben nicht ohne Auswirkung auf die sie tragende Unternehmerschaft. Die schiere Größe der Werke mit der einhergehenden Komplexität von Produktionsprozessen und technischen Innovationen, von Handelsbeziehungen und Finanzfragen sowie das Anwachsen der Belegschaften veränderten die Anforderungen an das leitende Personal. Die bereits zuvor feststellbare Tendenz zu formaler Qualifikation über höhere Bildungsabschlüsse und Fachausbildungen verstärkte sich weiter und prägte die Karrieremuster in der Montanindustrie des ausgehenden 19. Jahrhunderts. Die Verwissenschaftlichung der Produktion ging einher mit der Dominanz eines akademischen Führungspersonals, das hochspezialisierte Kenntnisse mitbrachte und – teils ergänzend, teils ersetzend – als angestellte Manager in Leitungs- und Verwaltungspositionen eintrat, die bislang vorwiegend Eigentümerunternehmern und ihren Familienangehörigen vorbehalten geblieben waren.¹⁵ Der funktionale Aspekt der wachsenden Berufsqualifikation, der mit einem Statusgewinn in der von bildungsbürgerlichen Standards geprägten Lebenswelt der wilhelminischen Industriellen einherging¹⁶, erlaubte zudem eine rasche Adaption von technischen und organisatorischen Vorbildern höher-industrialisierter Nationen wie Großbritannien und wirkte

12 Vgl., mit weiteren Verweisen, Plumpe, Selbstverwaltung, S. 381-383; ferner: Feldenkirchen, Eisen- und Stahlindustrie, S. 112-124.

13 Vgl. Kregel, Roheisenindustrie, S. 86-88, 104 f.

14 Ausführliche Diskussion bei: Pohl, Konzentration, S. 4-13; Feldenkirchen, Concentration, S. 113-121.

15 Grundlegend Pierenkemper, Schwerindustriellen, S. 53-61 vgl. Kocka, Unternehmer, S. 115-123.

16 Vgl. Augustine, Upper Class, S. 46-86; Kocka, Bürgertum, S. 21-63, besonders S. 42-44; Pierenkemper, Schwerindustriellen, S. 60 f.

dadurch als eines der entscheidenden Momente für den Aufholprozeß der deutschen Nachzügler-Ökonomie.¹⁷

Die Selbstrekrutierung des Führungsnachwuchses der Privatunternehmen vornehmlich aus der Unternehmerschicht¹⁸ wurde damit allerdings kaum aufgebrochen. Zwar wurden Unternehmer-Positionen durch die Formalisierung der Qualifikationsanforderungen in wachsendem Maße auch Angehörigen des Bildungsbürgertums zugänglich, gerade das hohe Bildungsniveau aber perpetuierte die soziale Exklusivität der Unternehmerschaft, in der die Söhne von Firmeneigentümern weiter dominierten, obschon sie um Angehörige aus Familien von Freiberuflern, Kaufleuten, Grundbesitzern und Landwirten ergänzt wurden. Zur Jahrhundertwende überwogen unter den Ausbildungswegen höhere Schulabschlüsse deutlich, ein Viertel der Unternehmer verfügte über einen akademischen Grad. Unter den führenden Vertretern der Ruhrindustrie besaßen rund 72 Prozent Abitur, etwa die Hälfte der Eisenindustriellen hatte studiert. Der familiär vermittelte Zugang zu Bildung oder Besitz, in vielen Fällen zu beidem, blieb somit das entscheidende Selektionskriterium für die Zugehörigkeit zur deutschen Industrielite vor dem Ersten Weltkrieg.¹⁹

Der wachsenden Relevanz des Studiums als Ausbildungsstation entsprach die Ausweitung der Bildungsinfrastruktur vor allem in Gestalt der Technischen Hochschulen, deren Absolventen einen Großteil des industriellen Führungsnachwuchses des Kaiserreichs stellten.²⁰ Bildeten die Technischen Hochschulen bis zum Ende des 19. Jahrhundert das wichtigste universitäre Karriereangebot, so trat ab 1898 mit den ersten Handelshochschulen, die nunmehr auch eine akademischen Standards genügende kaufmännische Ausbildung offerierten²¹, eine Alternative hinzu, die mit den Umstrukturierungen in der deutschen Industrie eng verbunden war. Die Ergebnisse von Kartellierung und Konzentration, von Bürokratisierung und Rationalisierung erforderten es, immer komplexere Organisationsformen der Großunternehmen überblicken und führen zu können. Gerade die Herausbildung des gemischten Werkes als Standard-Unternehmensform der Schwerindustrie stellte »die Fähigkeit in den Vordergrund, technologische Veränderungen zugleich auf ihren ökonomischen Rationalisierungseffekt hin zu beurteilen.«²² Organisatorische und betriebswirtschaftliche

17 Unter Bezug auf Alexander Gerschenkron argumentieren so: Kocka, *Entrepreneurship*, S. 70-102, besonders S. 71f.; ders., *Bürgertum*, S. 38-40; Pierenkemper/Tilly, *Economy*, S. 126-129.

18 Dazu allgemein Hartmann, *Top-Manager*, sowie diverse weitere Untersuchungen desselben Verfassers.

19 Vgl. Kaelble, *Sozialstruktur*, S. 132-179; ders., *Mobility*, S. 94-118; Ziegler, *Elite*, S. 7-14; Pierenkemper, *Schwerindustriellen*, S. 51-61; Wehler, *Gesellschaftsgeschichte*, Bd. 3, S. 716f.; vgl. ders., *Gesellschaftsgeschichte*, Bd. 4, S. 290f.

20 Kocka, *Bürgertum*, S. 38-40; Pierenkemper, *Schwerindustriellen*, S. 60f.; ders./Tilly, *Economy*, S. 130.

21 Vgl. Franz/Kieser, *Frühphase*, S. 61-85.

22 Pierenkemper, *Schwerindustriellen*, S. 133.

Qualitäten und Qualifikationen gewannen somit rasch an Bedeutung. Dies drückte sich auch in der funktionalen Spezialisierung der Vorstände aus, die technische und kaufmännische Leitung trennten und bei Bedarf weitere Unterteilungen – etwa durch Aufgliederung der kaufmännischen Zuständigkeit in Finanzwesen und Verwaltung – vornahmen.²³

Diese Entwicklungen – hohes Wachstumstempo, Konzentration von Werken und Unternehmen sowie Professionalisierung des Managements – ließen auch die siegerländische Montanindustrie nicht unberührt, stießen aber auf erhebliche Anpassungsschwierigkeiten aufgrund der prekären Wettbewerbssituation des Reviers. Die Entwicklung des Siegerländer Industriegebiets in den zwei Jahrzehnten vor Ausbruch des Ersten Weltkriegs sowie in den nachfolgenden Weimarer Jahren wurde daher maßgeblich durch vier strategische Neuausrichtungen teils auf Branchen-, teils auf Unternehmensebene bestimmt:

1. Angesichts der schwierigen Absatzverhältnisse im Massengeschäft modifizierten die Siegerländer Eisen- und Stahlwerke ihre Produktpaletten und verlegten sich in wachsendem Maße auf die Herstellung von in kleineren Mengen nachgefragten Spezialeisensorten.²⁴
2. Mittels kontinuierlicher Lobbyarbeit bei der preußischen Verwaltung und der Reichsbahn verfolgten die Siegerländer Unternehmen die Gewährung von Sondertarifen auf Schienentransporte. Seit 1905 erhielten sie Frachtermäßigungen auf Steinkohlen- und Koks-Bezüge, die zunächst bis 1910 gewährt und dann um weitere fünf Jahre verlängert wurden. Hinzu kamen 1912 Tarifierleichterungen für Erzlieferungen aus dem Siegerland nach Oberschlesien, eine Maßnahme, die sowohl den Bergbau an Sieg, Lahn und Dill als auch die oberschlesischen Hütten unterstützen sollte.²⁵
3. Parallel zur Entwicklung im Ruhrrevier wurden im Siegerland die Kartellierungsbestrebungen intensiviert. Allerdings führten diese nur im Bergbau zu einer dauerhaften Verbandsorganisation, die seit 1906 als Siegerländer Eisensteinverein GmbH firmierte. Hingegen mißlang die Syndizierung in der Eisenerzeugung bei mehrfachen Anläufen. Erst 1911, nach jahrelangen Querelen, schlossen sich die Siegerländer Werke dem Essener Roheisen-Verband an.²⁶
4. Die größeren Siegerländer Montanunternehmen verfolgten seit den neunziger Jahren einen Kurs vertikaler Expansion. So erweiterten die vier großen

23 Kocka, Management, S. 144 f.

24 Vgl. Utsch, Entwicklung, S. 19, 39-45; Konrad, Entwicklung, S. II.25-27; Witthöft/Plaum/Bartolosch, Phasen, S. 108.

25 Denkschrift betreffend die Lage der Siegerländer Industrie, 1909; Handelskammer Siegen/BuHV an MfHuG, 2.3.1910, beide GStA I. HA, Rep. 120C, Abt. VIII, Fach 1, Nr. 160, Bd. 1, Bl. 66-71, 144-150; die Siegerland-Oberschlesien-Tarife: Fuchs, Zusammenwirken; Utsch, Entwicklung, S. 46, 86-106; Pohl, Strukturprobleme, S. 832 f.

26 Vereinigte Siegerländer Hütten GmbH an MfHuG, 14.11.1908, GStA I. HA, Rep. 120C, Abt. VIII, Fach 1, Nr. 160, Bd. 1, Bl. 21-23; vgl. Schawacht, Berg, S. 139 f.; Utsch, Entwicklung, S. 112-128.

Eisen- und Stahlwerke Geisweid, Charlottenhütte, Friedrichshütte und Bremerhütte ihre Komplexe bis 1911/12 um Grobblechwalzwerke; ferner kam es zu Zusammenschlüssen zwischen selbständigen Gruben- und Hüttenunternehmen.²⁷

Kartellierung und Konzentration bereiteten den Boden für Überlegungen zu einer umfassenden Branchenbereinigung durch Integration zu größeren Werkskomplexen, die seit der Jahrhundertwende virulent waren. Indes standen diesem Ziel nicht allein interne Widerstände einzelner, um ihre Unabhängigkeit fürchtender Unternehmen entgegen. Die regionale Umgruppierung und Konsolidierung drohte zugleich durch den Zugriff der westfälischen Konzerne, die das Revier an der Sieg zu ihrem Einflußbereich zählten, überholt zu werden. In diesem Wertlauf um die Führung in der regionalen Eisenindustrie sollte die Charlottenhütte unter Führung ihres Direktors Friedrich Flick zu einem der entscheidenden Protagonisten werden.

Entgegen der oft und gern gepflegten Legende einer Kindheit in bescheidenen, bäuerlichen Verhältnissen war Flick qua Herkunft und Ausbildung durchaus kein Fremder oder gar Außenseiter in der regionalen Eisenwirtschaft, sondern erfüllte deren zentrale Rekrutierungsmuster. Zwar entstammte er keiner der Siegerländer Dynastien wie den Schleifenbaums, Oechelhäusers oder Dreslers, dennoch erwies sich auch in seinem Fall die Familie als »Hort des sozialen und ökonomischen Kapitals«²⁸, dessen Ressourcen den Grundstein für die weitere Karriere legten.

Friedrich Flick wurde 1883 im siegerländischen Ernsdorf bei Kreuztal als zweiter Sohn des Landwirts Ernst Flick geboren. Auch in Kreuztal prägte die Eisenindustrie mit dem Hochofenwerk des Cöln-Müsener Bergwerks-Aktienvereins und dem Dreslerschen Drahtwerk Landschaftsbild und Wirtschaftsleben gleichermaßen. In dieses gliederte sich der Familienbetrieb Ernst Flicks ein, der nicht nur über substantiellen Grundbesitz verfügte, sondern darüber hinaus mit Grubenholz handelte und im Zuge dieser Geschäfte Kuxe an verschiedenen Gewerkschaften hielt.²⁹ Obgleich ihn auf diese Weise enge wirtschaftliche Beziehungen mit den umliegenden Eisenerzgruben und Hüttenwerken verbanden, wußte Ernst Flick anders gelagerte Interessen ebenso zu wahren, nötigenfalls auch in Opposition zu den montanindustriellen Lokalgrößen.³⁰ Der Sohn Friedrich besuchte zunächst das Siegener Realgymnasium bis zur Unterprima, um nach

27 Vgl. Fuchs, Lage, S. 215-17; Koch, Feuer, S. 97-100, 155 f.

28 Wehler, Gesellschaftsgeschichte, Bd. 3, S. 716, unter Aufgreifen von Bourdieus Terminologie.

29 [Unbetitelttes Typoskript], o. D. [August 1945], WWA S 8/84; vgl. auch die textidentische Überlieferung in BAB R 8122/80898 u. 80899, aus der die Autorenschaft Konrad Kaletschs und eine wahrscheinliche Datierung auf August 1945 geschlossen werden kann.

30 Auszug aus dem Schreiben des Ernst Flick zu Ernsdorf v. 20.6.1899; Amtmann Schmitt an Fa. H. A. & W. Dresler, 22.7.1899, beide WWA F 17/285.

einem eher mittelmäßigen Abschluß in eine kaufmännische Lehre bei der AG Bremerhütte einzutreten. 1904/05 absolvierte er den Wehrdienst als Einjährig-Freiwilliger in Kassel. Im November 1905 nahm Flick das Studium an der Handelshochschule in Köln auf.³¹

Das vier Jahre zuvor gegründete Institut erlebte zu diesem Zeitpunkt mit Hilfe der Unterstützung der lokalen Bankhäuser einen raschen Aufstieg zu einem der bedeutendsten wirtschaftlichen Ausbildungszentren Deutschlands. Hervorragende Hochschullehrer konnten an den Rhein geholt werden, unter ihnen Eugen Schmalenbach, der in Köln die Grundlagen seiner einflußreichen Betriebswirtschafts- und Bilanzlehre entwickelte.³² Der Studiengang beinhaltete anfangs nur ein verhältnismäßig geringes Maß originärer wirtschaftlicher Ausbildung. Vielmehr vermittelte er eine breit angelegte Kombination aus praktischen Fähigkeiten wie Schreibmaschinenschreiben und Stenographie sowie allgemeinbildenden Kenntnissen in Fremdsprachen, Rechtswissenschaften und Volkswirtschaftslehre. Spezifisch war allein das Fach der Handelstechnik, aus dem sich die eigentliche Betriebswirtschaftslehre entwickelte. Unter Schmalenbachs Führung rückte diese rasch in den Mittelpunkt des Studiums und wurde 1906/07 in Verkehrslehre (Beziehungen zwischen verschiedenen Unternehmen) und kaufmännische Betriebswirtschaftslehre (interne Unternehmensorganisation) differenziert. Das »Herzstück« der BWL wiederum bildete das innerbetriebliche Rechnungswesen, dem Schmalenbach besondere Aufmerksamkeit widmete.³³

In seinen Kölner Vorlesungen bereitete Schmalenbach jene Überlegungen vor, die in die 1919 veröffentlichten *Grundlagen dynamischer Bilanzlehre* eingehen sollten. Schmalenbach begriff die Bilanz nicht länger als statische Vermögensübersicht im Sinne einer korrekten Wertermittlung, sondern als Instrument zur Bestimmung des betrieblichen Erfolgs, mithin als Gewinnermittlungsbilanz. Die dynamische Bilanz beschrieb die Betriebsentwicklung als Kräftespiel zwischen Leistung und Verbrauch von Werten und sollte den Unternehmer zu einer unmittelbar aussagekräftigen Erfolgsrechnung befähigen. Dasselbe Ziel verfolgte das von Schmalenbach befürwortete Kostenrechnungswesen, das eine präzise Preiskalkulation durch genaue Verortung der anfallenden Kosten und eine Ermittlung unwirtschaftlicher Teile des Produktionsprozesses anstrebte.³⁴

Unter der ersten Generation von Schülern, die Schmalenbach um sich versammelte und die in den folgenden Jahrzehnten in großer Zahl als Ökonomen, Kaufleute und Industrielle in einflußreiche Positionen gelangen sollten – darunter Leonard Tietz und Erich Potthoff –, befand sich auch Flick. Während seiner dreijährigen Studienzzeit eignete er sich nicht nur Schmalenbachs Lehre

31 Vgl. Priemel, Wiege, S. 148 f.

32 Forrester, Schmalenbach, S. 55-60.

33 Franz/Kieser, Frühphase, S. 67-70, Zitat S. 70; Franz, Markt, S. 74 f.

34 Dazu detailliert Walb, Dogmengeschichte, S. 49-51; vgl. Franz, Markt, S. 96 f., dies./Kieser, Frühphase, S. 77 f.; Fear/Kobrak, Paths, S. 29-31.

vom Vorrang des Ertrags- vor dem Substanzwert an³⁵, sondern erarbeitete auch einen Baustein seiner weiteren Karriere. Auf der Grundlage des von Schmalenbach in Köln angelegten Bilanzarchivs und seiner Erfahrungen bei der Bremerhütte erstellte Flick 1907 eine schriftliche Arbeit über »Buchhaltung und Selbstkostenrechnung eines Hüttenwerks«, die sich auf das Unternehmen seiner Lehrzeit bezog. Als die Bremerhütte im selben Jahr die Stelle eines kaufmännischen Bürovorstehers ausschrieb, bewarb sich Flick darauf unter Verweis auf seine dezidierten Kenntnisse der Buchhaltung des Werks. Im Alter von nur 24 Jahren wurde er als Prokurist eingestellt, noch ehe er sein Studium im Juli des Jahres mit Auszeichnung abschloß. Den Beitrag seines akademischen Lehrers zu seiner Ausbildung vergaß Flick nicht: Als 1928 ein sogenannter Schmalenbach-Fonds von dessen Schülern ins Leben gerufen wurde, brachte er einen bedeutenden Teil der Erstspenden auf.³⁶

Im Herbst 1907 stand Flick jedoch trotz der erlangten Führungsposition erst am Anfang seiner Karriere.³⁷ Die Bremerhütte mit Sitz in Weidenau war eine Hüttengesellschaft mittlerer Größe, die 1872 durch Bremer Kaufleute gegründet worden und vor der Jahrhundertwende im Zuge einer ersten Konsolidierungsphase der Siegerländer Montanindustrie in den Besitz der Gew. Storch & Schöneberg übergegangen war. Nach einem infolge der Krise von 1902 erfolgten Kapitalschnitt war das Aktienkapital sukzessive auf 3,3 Mio. Mark erhöht worden. Dies entsprach auch dem Zuwachs der Produktionsstätten durch Zukäufe von Walzwerken in Geisweid und Weidenau sowie durch den Bau eines zweiten Hochofens und eines Siemens-Martin-(SM)-Stahlwerks, der der Bremerhütte zu einem Platz unter den regional führenden Unternehmen verhalf. Bei Flicks Eintritt wies das Unternehmen eine Roheisenerzeugung von annähernd 60 000 t und einen Bruttogewinn von rund 390 000 Mark aus.³⁸

Nach Überwindung der Konjunkturkrise von 1907/08 begab sich die Bremerhütte unter der Führung ihres Generaldirektors Friedrich Jütte auf Wachstumskurs, gliederte zwei Erzgruben an und errichtete in Geisweid ein modernes Walzwerk. Im Jahr 1913 verfügte die Hütte schließlich über eine Kapazität von 110 000 t Roheisen und 90 000 t Bleche. Finanziert wurde dies durch die konsequente zehnjährige Thesaurierung der Betriebsgewinne – 1911/12 belief sich der

35 Noch bei der Trauerfeier für Flick 1972 erinnerte Hermann J. Abs daran, Flick habe Schmalenbachs Lehre von der dynamischen Bilanz stets als maßgeblichen Einfluß für sein Unternehmensverständnis benannt; vgl. Friedrich Flick zum Gedenken. o. O., o. J. [1972], S. 21 f.

36 Dazu ausführlich: Kruk/Pothhoff/Sieben, Schmalenbach, S. 54-57, 147.

37 Pierenkemper, Schwerindustriellen, S. 83 f., zufolge dominierten bei reinen Eisen- sowie gemischten Werken untere und mittlere Einstiegspositionen.

38 2. Vernehmung des Sachv.[erständigen] Direktor Jütte, Geisweid, 23. Sitzung Eisenind.[ustrie] v. 3.2.1928, BADH R 13 I/330, Bl. 119-121; 100 Jahre Geisweider Aktiengesellschaft [Typoskript], 14.11.1946, WWA F 125/120-1, S. 22; HbDtAG 1912/13 II, S. 379. Vgl. Koch, Feuer, S. 97.

Reingewinn auf über eine Million Mark –, das heißt den Verzicht auf Dividendenausschüttung.³⁹

Noch im selben Jahr, in dem die Bremerhütte einen neuen Produktionsrekord aufstellte, wechselte Flick zum 1. April 1913 als kaufmännischer Direktor zur Eisenindustrie zu Menden und Schwerte AG. Das in Sichtweite des Ruhrreviers gelegene Stahl- und Walzwerk war 1868 gegründet und 1899 um das Hochofenwerk Johanneshütte in Siegen erweitert worden.⁴⁰ Mit einem Aktienkapital von 4,5 Mio. Mark war das Unternehmen zwar größer als die Bremerhütte, stand aber finanziell unter starkem Druck. Im Geschäftsjahr 1909/10 hatte Menden und Schwerte mit einer Unterbilanz von rund 421 000 Mark abgeschlossen und dann ein umfangreiches Investitionsprogramm in Höhe von über drei Millionen Mark bis 1914 aufgelegt, während gleichzeitig die seit Jahren unrentablen Hochöfen der Johanneshütte stillgelegt wurden. Indes zeitigten die Neubauten zunächst kaum Erfolg, Dividenden konnten weiterhin nicht ausgeschüttet werden, und von einer Veröffentlichung von Produktionsziffern sah die Unternehmensleitung zwischen 1911 und 1914 gleich ganz ab.⁴¹ Flicks Tätigkeit bis 1915 beinhaltete somit vornehmlich die Sanierung des angeschlagenen Unternehmens.⁴² Diese erfolgte durch Umwandlungen von Stamm- in Vorzugsaktien, Kapitalzusammenlegungen sowie neuerliche Kapitalerhöhungen, in deren Zuge Menden und Schwerte frische Mittel in Höhe von rund 3,3 Mio. Mark für außerordentliche Abschreibungen und Rücklagenbildung mobilisieren konnte. Das neue Aktienkapital betrug schließlich 5,5 Mio. Mark.⁴³

Neben dem Aufstieg zum Direktor mit eigenem Verantwortungs- und Gestaltungsbereich war Flick 1913 auch privat in einen neuen Lebensabschnitt eingetreten. Nur einen Monat nach seinem Eintritt in den Vorstand von Menden und Schwerte heiratete er Marie Schuss, Tochter des lokal prominenten Siegerner Textilhändlers und Stadtrats Robert Schuss. Drei Jahre später wurde Flicks erster Sohn Otto-Ernst geboren.⁴⁴

39 HbDtAG 1912/13 II, S. 379 f.; HbDtAG 1914/15 II, S. 419 f.

40 Zur Vorgeschichte der Menden und Schwerte AG vgl. Anhang II zur Werkgeschichte der Hoesch AG Walzwerke Hohenlimburg. Geschichte der Schwerter Profileisenwalzwerk AG Schwerte (Ruhr), WWA F 65/385, S. 3-13.

41 Ebd., S. 13 f.; HbDtAG 1914/15 II, S. 409.

42 Die Verantwortung für die Sanierung, die maßgeblich ins kaufmännische Ressort fiel, wurde später von Flick für sich reklamiert; vgl. [Unbetitelttes Typoskript], o. D. [August 1945], WWA S 8/84. Dafür spricht, daß er schon 1915 mit der Charlottenhütte-Offerte ein besseres Angebot erhielt.

43 [Typoskript], hg. von der Schwerter Profileisenwalzwerk AG [Verf. Karlheinz Graudenz], WWA F 65/385; Anhang II zur Werkgeschichte [...], ebd.; HbDtAG 1914/15 II, S. 409 f.

44 Dr. Friedrich Flick zum 70. Geburtstag, o. O., o. J. [1953], AIHKR, Ordner 2.

I. In Krieg und Inflation (1915-1925)

I. Die Charlottenhütte

I.1. Expansion im Siegerland

Flicks kurze Tätigkeit bei Menden und Schwerte blieb nicht ohne Anerkennung. Schon im Frühjahr 1915 erteilte ihn die Berufung in den Vorstand der Actien-Gesellschaft Charlottenhütte in Niederschelden unweit Siegens, eines der renommiertesten und größten Unternehmen des Siegerlandes. Die Hütte war 1864 als erste große mit Koks statt Holzkohle betriebene Hochofenanlage im Revier gegründet und bis zur Jahrhundertwende um einen zweiten Hochofen, ein SM-Stahlwerk sowie Stahlgießerei, Hammerwerk und Bearbeitungswerkstätten erweitert worden. Die Jahresproduktion hatte sich von 8 500 t Roheisen (1866) bis zur Jahrhundertwende vervielfacht; das Aktienkapital, das 1864 noch 125 000 Taler betragen hatte, war bis 1899 auf 1,5 Mio. Mark angestiegen.¹

Im ersten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts erschloß die Charlottenhütte erfolgreich die Erzeugung von Qualitätsrohstahl und Schmiedestücken für Schiffs- und Maschinenbau sowie für die Bahn; mit der Kapitalerhöhung von 1899 wurde zudem der Ankauf von Kuxen der Grube Brüderbund finanziert. 1911 folgte der Erwerb der Eiserner Hütte sowie eines weiteren Grubenbetriebes, um die eigene Erzversorgung zu gewährleisten. Noch kurz vor Beginn des Ersten Weltkriegs sicherte sich das Unternehmen gemeinsam mit dem Geisweider Eisenwerk die Kontrolle über die Kalk- und Dolomitvorkommen der Grevenbrücker Kalkwerke GmbH. Im Geschäftsjahr 1912/13 erreichte die Charlottenhütte mit einem Umsatz von fast 16 Mio. Mark einen vorläufigen Rekordwert in ihrer Geschichte. Im folgenden Jahr fuhr das Unternehmen einen Reingewinn von über einer Million Mark ein und konnte eine zehnpromtente Dividende ausschütten.² Bei Flicks Dienstantritt beschäftigten die zwei Hüttenwerke in Niederschelden und Eisern zusammen 953 Arbeiter, die beiden Gruben weitere 630.³

Anders als bei seinen vorherigen Stationen kam Flick im April 1915 also nicht zu einem um Krisenbewältigung bemühten, einfach gegliederten Unternehmen. Vielmehr trat er in ein erfolgreich arbeitendes »gemischtes Werk in kleinem

1 Dazu die Unterlagen 1864-66 in GStA I. HA, Rep. 120A, Abt. XII, Fach 7, Nr. 95; Die einzelnen Eisenwerke des Siegerlandes, o. D. [1909], GStA I. HA, Rep. 120C, Abt. VIII, Fach 1, Nr. 160, Bd. 1, Bl. 112-123; vgl. Siegerländer Industriegebiet, S. 258 f.; Geschichte der Hoesch Siegerlandwerke Aktiengesellschaft Siegen. Von Werksarchivar Alfred Lück, Bd. 1, Februar 1971 [unveröffentl.], WWA F 65/600, S. 53-63.

2 Siegener Zeitung Nr. 221 v. 21.9.1911, 2. Bl., u. Nr. 256 v. 31.10.1914, 3. Bl.; HbDtAG 1916/17 II, S. 492; Das Siegerländer Industriegebiet, S. 259; Koch, Feuer, S. 155 f.; Geschichte der Hoesch Siegerlandwerke, Bd. 1, S. 63, 70, WWA F 65/600.

3 Siegener Zeitung Nr. 238 v. 11.10.1915, 2. Bl.

Format«⁴ ein, das im Ruf stand, das technologisch avancierteste der Siegerländer Unternehmen zu sein, und das gerade wichtige Schritte zur Konsolidierung seiner Produktions- und Absatzbeziehungen durch Angliederung vor- und nachgelagerter Erzeugungsstufen in der unmittelbaren Umgebung abgeschlossen hatte.⁵ Zudem versammelte sich in den Organen der Charlottenhütte eine ganze Schar illustrierter Industrieller und Kaufleute aus den Reihen der Siegerländer Eisen-Dynastien, unter ihnen die Familie Schleifenbaum, die seit mehreren Generationen das Unternehmen prägte.⁶ In seinem Amt als kaufmännischer Generaldirektor traf Flick somit nicht nur auf den erfahrenen technischen Vorstand Wilhelm Petersen, sondern auch auf einen Aufsichtsrat, der regionale Größen wie Adolf Oechelhäuser und Friedrich Schleifenbaum ebenso wie die über das Revier hinaus hoch angesehenen Industriellen Heinrich Macco⁷ und Viktor Weidtmann⁸ als Vorsitzender respektive Stellvertreter einschloß.⁹

Obleich Flick im Vergleich zu den arrivierten Kräften nach eigener Einschätzung »ein ziemlich unbeschriebenes Blatt«¹⁰ war, ergriff er umgehend die Initiative und knüpfte nahtlos an die Expansionspolitik seiner Vorgänger an. Schon im September 1915 schlug er ein nach regionalen Maßstäben enormes Projekt vor: den Zusammenschluß mit dem Cöln-Müsener Bergwerks-Aktienverein. Vor allem technische und produktive Gründe sprachen für eine Fusion, da die Hochöfen in Niederschelden nicht ausreichend Roheisen zur Auslastung des Stahlwerks produzierten, ein Neubau jedoch erhebliche Mittel beanspruchte und unter den beengten Platzverhältnissen des Siegener Umlands auf große räumliche Schwierigkeiten stieß.¹¹ Zudem traf die Ausgangslage der Charlottenhütte auf gleichsam komplementäre Probleme bei dem in Kreuztal direkt angrenzenden Cöln-Müsen. Die 1856 gegründete Hütte war als reines Hochofenwerk stark konjunkuranfällig, hatte bereits seit 1907/08 keine Dividenden mehr

4 So Flick 1947 in Nürnberg, StAN Rep. 501, KVP, Fall 5, A 37-39, Bl. 3148.

5 So der o. g. Bericht Göpperts, GStA I. HA, Rep. 120C, Abt. VIII, Fach 1, Nr. 160, Bd. 1, Bl. 226 f.

6 Geschichte der Hoesch Siegerlandwerke, Bd. 1, S. 65-68, WWA F 65/600.

7 1843-1920; Polytechnikum Karlsruhe; Privatingenieur, Beteiligung an Industrieunternehmen; seit 1879 Geschäftsführer Handelskammer Siegen, Mitglied des Preussischen Abgeordnetenhauses, Nationalliberale Fraktion; Ausschußmitglied Centralverband Deutscher Industrieller; 1876 Vorstand und Geschäftsführer BuHV Siegen; Biographisches Handbuch, S. 259; vgl. Kaelble, Interessenpolitik, S. 58, 61, 223, 254; Hufnagel, Interesse, S. 9.

8 1853-1926; GenDir u. Besitzer der AG für Bergbau, Blei- und Zinkfabrikation zu Stolberg; Dr. iur., Dr. e. h. mult., Oberbergat a. D.; seit 1905 im AR der Chh, stellv. ARV seit 1911, seit November 1920 ARV.

9 Handelsregisterauszüge AG Charlottenhütte, WWA F 65/410; Siegener Zeitung Nr. 226 v. 27.9.1915, 2. Bl.; HbDtAG 1914/15 II, S. 392. Friedrich (Fritz) Schleifenbaum löste Adolf Schleifenbaum im September 1915 ab.

10 Rede Flicks am 25. Jahrestag der Charlottenhütte, 1.4.1940, StAN Rep. 501, KVP, Fall 5, B-3, NI-3345, Bl. 1 f.

11 Vgl. etwa die Begründung im Prospekt über nominal M 4.500.000 neue Aktien Actiengesellschaft Charlottenhütte, Niederschelden, November 1917, WWA F 65/410.

gezahlt und mehrere Jahre in Folge rote Zahlen geschrieben. Seit geraumer Zeit hatte der Vorstand unter Vermittlung des Kölner Bankhauses J. H. Stein Pläne zur Erweiterung um oder Fusion mit Werken der nachgelagerten Produktionsstufen erwogen, die jedoch alle gleichermaßen erfolglos geblieben waren.¹²

Bei einem Aktienkapital von drei Mio. Mark umfaßte Cöln-Müsen drei Hochöfen mit einer Roheisenkapazität von bis zu 100 000 t/Jahr sowie die angeschlossene Erzgrube Stahlberg. Die Roheisenverbandsbeteiligung lag mit 80 000 t deutlich über jener der Charlottenhütte.¹³ Angesichts der Größenordnung zeigte sich deren Aufsichtsrat den Plänen des jungen Generaldirektors gegenüber anfangs reserviert¹⁴, ließ sich jedoch bald von den Argumenten Flicks, der auf die finanziellen Chancen außerordentlicher Abschreibungsmöglichkeiten und stiller Reserven bei Cöln-Müsen verwies, sowie von der Möglichkeit des Ausbruchs aus der wachstumshemmenden Enge des Niederscheldener Werksgrundstücks überzeugen. Nach der Zustimmung beider Generalversammlungen im März und Juni 1916 war die Fusion mit der Charlottenhütte als aufnehmender Gesellschaft perfekt. Diese erhöhte ihr Kapital um 1,25 auf 6,25 Mio. Mark und gab die jungen Aktien als Kaufpreis zuzüglich einer Barabfindung von insgesamt 450 000 Mark an die Cöln-Müsener Anteilseigner ab. Mit Heinrich Dresler trat ein neuer Mann in den Vorstand der Charlottenhütte ein, drei Vertreter Cöln-Müsens ergänzten den Aufsichtsrat, darunter auch Heinrich von Stein – womit der Grundstein einer jahrzehntelangen Zusammenarbeit des Bankhauses mit Flick gelegt wurde.¹⁵

Nach dem erfolgreichen Gesellenstück konnte Flick die Unternehmenspolitik zunehmend selbständiger bestimmen. Seine Einrahmung durch die beiden erfahrenen Direktoren Petersen und Dresler wirkte keineswegs hinderlich, sondern beförderte den eingeschlagenen Expansionskurs eher noch. Flicks Vorstandskollegen nahmen ihm die unmittelbare operative Arbeit in Niederschelden und Kreuztal ab und hielten dem im Siegener Büro tätigen Manager so den Rücken für dessen strategische Pläne frei. Nicht ohne Grund sollte Flick rückblickend Petersen ausdrücklich dafür danken, daß dieser ihm »nicht den Weg versperrt« und insbesondere nicht seine Zuständigkeiten streitig gemacht habe.¹⁶

12 Aufsichtsratssitzung des Cöln-Müsener Bergwerks-Actien-Vereins im Bankhaus J. H. Stein am 3.1.1913; Meggener Walzwerk an Dreslers Drahtwerk, 15.3.1913, beide WWA F 17/241; HbDtAG 1914/15 II, S. 309; RegPräs Arnsberg an MfHuG, 7.11.1910; Bericht über die Informationsreise [1910], beide GStA I. HA, Rep. 120C, Abt. VIII, Fach 1, Nr. 160, Bd. 1, Bl. 221f., 226, 228f. Vgl. Fuchs, Lage, S. 211.

13 Siegener Zeitung Nr. 71 v. 24.3.1916, 2. Bl.; HbDtAG 1914/15 II, S. 309; Siegener Industriegebiet, S. 260.

14 So Flick 25 Jahre später. Quellenmäßig ist nur belegt, daß Macco Anfang 1916 das Vorhaben unterstützte; Rede Flicks am 25. Jahrestag der Charlottenhütte, 1.4.1940, StAN Rep. 501, KVP, Fall 5, B-3, NI-3345, Bl. 2f.

15 Siegener Zeitung Nr.71 v. 24.3.1916, 2. Bl., Nr. 138 v. 15.6.1916, 1. Bl., u. Nr. 139 v. 16.6.1916, 2. Bl.; AG Charlottenhütte, Geschäftsbericht 1915/16, GStA I. HA, Rep. 120C, Abt. XI, Fach 1, Nr. 78, Bhft. 279.

16 Rede Flicks am 25. Jahrestag der Charlottenhütte, 1.4.1940, StAN Rep. 501, KVP, B-3, NI-3345, Bl. 2.

Seine Freiheit in der Unternehmenslenkung nutzte Flick in den folgenden knapp drei Jahren zu einer atemlosen Expansionspolitik. Noch im selben Monat, in dem die Generalversammlung die Fusion mit Cöln-Müsen billigte, erfolgte der Kauf der gesamten Kuxe der Gew. Knappschaftsglück bei Neunkirchen. Kurz darauf übernahm die Charlottenhütte die oberhessische Gew. Louise, die eine jährliche Eisensteinförderung von 100 000 t vorwies. Hierzu wurde das Grundkapital der Charlottenhütte um weitere nominal 750 000 Mark Anteile erhöht, die an die Gewerken der Louise zuzüglich eines Barbetrages von je 1750 Mark/Kux gingen. Als drittes Erzreservoir folgte 1918 die Brauneisensteingrube Wernsberg.¹⁷

Während auf diese Weise die Unabhängigkeit in der Eisensteinbeschaffung gesichert wurde, verfolgte die Hütte unter Flicks Führung auch die Ausweitung ihrer Geschäftstätigkeit in nachgelagerte Produktionssegmente. 1917 wurde zunächst die Eichener Walzwerk und Verzinkerei AG mit Betrieben in und um Siegen angegliedert, die Bleche, Bandeisens und Eisenkonstruktionen herstellten. Mit dem Erwerb der Eichener Werke sollte der dauerhafte Absatz für ein geplantes neues Stahlwerk sichergestellt werden, dessen Halbzeugfertigung Niederschelden alleine nicht hätte aufnehmen können.¹⁸ Die Betriebe waren fast durchweg modernisiert, teils neu und arbeiteten äußerst profitabel; seit dem Geschäftsjahr 1911/12 hatte die Gesellschaft jährlich acht bis zwölf Prozent Dividende verteilt, 1915/16 gar 20 Prozent. Das Eichener Nominalkapital in Höhe von 2,5 Mio. Mark wurde wiederum im Wege einer Kapitalerhöhung der Charlottenhütte gegen Hergabe junger Aktien zu pari zuzüglich je 100 Mark/Anteil erworben und beide Gesellschaften im Anschluß verschmolzen.¹⁹

Ebenfalls im Blechwalz-Segment waren die 1918 aufgekauften Ax, Schleifenbaum & Mattner GmbH (AS&M) und die Siegener Eisenindustrie AG vorm. Hesse & Schulte (SEI) tätig.²⁰ Das Feinblechwalzwerk AS&M verfügte zwar lediglich über ein Grundkapital von 300 000 Mark, hatte dies aber im Schnitt der letzten 15 Jahre mit rund 33 Prozent verzinst, so daß der Kaufpreis auf 1,59 Mio. Mark angesetzt wurde. Mittelfristig zielte der Erwerb von SEI und AS&M auf die Konzentration und Rationalisierung der diversen, auf engstem Gebiet gedrängten Walzwerke des Siegener Umlandes, eine höhere Verbandsquote und

17 Siegener Zeitung Nr. 223 v. 22.9.1916, I. Bl.; Siegener Zeitung Nr. 255 v. 30.10.1916, 2. Bl.; AG Charlottenhütte, Geschäftsbericht 1916/17, GStA I. HA, Rep. 120C Abt. XI, Fach 1, Nr. 78, Bhft. 279; Prospekt über nominal M 4.500.000 neue Aktien Actiengesellschaft Charlottenhütte, Niederschelden, November 1917, WWA F 65/410; s. auch: Siegerländer Industriegebiet, S. 261 f.

18 Handelskammer Siegen an MfHuG, 10.4.1917, GStA I. HA, Rep. 120C, Abt. XI, Fach 1, Nr. 78, Bhft. 279; Geschäftsbericht 1916/17, ebd.; Siegener Zeitung Nr. 69 v. 22.3.1917, 2. Bl., u. Nr. 225 v. 25.9.1917, I. Bl.

19 Das Siegener Werk bildete die erst 1916 von Eichen übernommene Sieghütter Eisenwerk-AG; HbDtAG 1914/15 II, S. 311; HbDtAG 1916/17 II, S. 513; HbDtAG 1917/18, S. 364, 1776; Prospekt über nominal M 4.500.000 neue Aktien Actiengesellschaft Charlottenhütte, Niederschelden, November 1917, WWA F 65/410.

20 Zur SEI vgl. Lantermann, Geschichte, S. 97-118.

DIE CHARLOTTENHÜTTE

*Tab. I/1: Beteiligungen, Werke und Erzeugungsprogramm
der AG Charlottenhütte, 1918*

Werke	Sitz	Anlagen und Erzeugungsprogramm
Gruben		
Brüderbund	Eisenfeld	Rohspat, Rostspat
Eisenhardter Tiefbau	Eisern	Rohspat, Rostspat
Knappschaftsglück	Neunkirchen	Rohspat, Brauneisenstein
Louise	Niederrohmen	Brauneisenstein
Stahlberg	Müsen	Rohspat, Rostspat
Wernsberg	Brachbach	Rohspat, Brauneisenstein
Grevenbrücker Kalksteinwerke (50 %)	Grevenbrück	Kalkstein, Dolomit
Hütten und Walzwerke		
Charlottenhütte		
a) Abt. Niederschelden	Niederschelden	2 Hochöfen, SM-Stahlwerk, Grobblechwalzwerk, Stahlfacongießerei, Hammerwerk und mechanische Werkstätten
b) Abt. Eiserner Hütte	Eisern	1 Hochofen
c) Abt. Cöln-Müsen	Kreuztal	3 Hochöfen
d) Abt. Eichener Walzwerk	Kreuztal, Eichen u. Attendorn	Fein- u. Mittelblechwalzwerke, Verzinkung, Chemische Fabrik
e) Abt. Sieghütter Eisenwerk	Siegen	Blechwalzwerk
Ax, Schleifenbaum & Mattner GmbH	Siegen	Feinblechwalzwerk
Siegener Eisenindustrie AG	Weidenau	Blechwalzwerk
Siegener Eisenbahnbedarf AG	Siegen	Röhrenwerk, Waggonbau, Oberbaumaterial u. a.

Quelle: Das Siegerländer Industriegebiet, S. ii f.; eigene Zusammenstellung.

die Verfügbarkeit eines qualifizierten Arbeiterstamms, der dank der geographischen Nähe der Betriebe auch bei den übrigen Werken eingesetzt werden konnte.²¹ Wie weit sich das interne Kräfteverhältnis zwischen Aufsichtsrat und

²¹ Aufsichtsratssitzung [der Chh]: Köln, den 24. Juni 1918, WWA F 65/410; Siegener Zeitung Nr. 75 v. 29.3.1917, I. Bl.; Eine neue Erweiterung der Charlottenhütte, in: Berliner Tageblatt Nr. 146 v. 21.3.1917.

Vorstand der Charlottenhütte zu diesem Zeitpunkt schon zugunsten des letzteren verschoben hatte, zeigte sich, als Flick – unter Verweis auf steuerliche Gründe – das Kontrollgremium vom Erwerb von AS&M erst informierte, nachdem er bereits vertragliche Bindungen eingegangen war. Zur gleichen Zeit setzte er den Aufsichtsrat auch vom geplanten Kauf der Siegener Eisenbahnbedarf AG mit drei Werken und einer Belegschaft von rund 900 Mann in Kenntnis, mit dem sich die Produktpalette um Röhrenherstellung, Oberbaumaterial und Waggonbau erweiterte.²²

Als der Parforceritt durch die umliegende Schwerindustrie Ende 1919 zum Halt kam, hatte sich das Gesicht des Unternehmens immens gewandelt. Die Charlottenhütte stellte nunmehr das größte regionale, zudem umfassend vertikal integrierte Montanunternehmen mit einem entsprechenden Gewicht in Kartellfragen wie im Siegerländer Eisensteinverein. Die Belegschaft hatte sich binnen weniger Jahre annähernd vervierfacht und das Aktienkapital infolge der sukzessiven Erhöhungen von fünf auf 12,5 Mio. Mark im Jahr 1918 mehr als verdoppelt. Und ein großer Teil dieser Aktien – etwa 20 bis 30 Prozent – gehörte inzwischen Flick selbst.²³

1.2. Friedrich Flick und die Charlottenhütte in der Kriegswirtschaft

1.2.1. Im Schrottgeschäft

Die Koinzidenz der Ausdehnung der Charlottenhütte mit dem persönlichen, weitgehend unbemerkt vollzogenen Aufstieg Flicks innerhalb weniger Jahre verweist auf die bislang nahezu unbeachtet gebliebene Frage, woher der angestellte kaufmännische Direktor die finanziellen Mittel nahm, um zum dominanten Anteilseigner seines Arbeitgebers zu werden. Angesichts eines Aktienkapitals von anfangs fünf und später über zwölf Mio. Mark – noch dazu bei ständig steigenden Kursen – konnte das bloße Gehalt für einen derartigen Aktienerwerb keinesfalls genügen. Von Bedeutung war zweifelsohne das Startkapital des Familienvermögens, vor allem die von Flicks Vater gesammelten Kuxe, die zusammen mit dem Grundbesitz auch als Unterlage etwaiger Kreditaufnahmen wertvoll waren.²⁴ Vor dem Hintergrund der genannten Kapitalisierung der Charlottenhütte kamen diese Mittel aber schwerlich allein für die Anteilskäufe auf. Schließlich stellte auch die Mitgift von Flicks Frau Marie entgegen oft kolportierter

22 Ebd.

23 Prospekt über nominal M 4.500.000 neue Aktien Actiengesellschaft Charlottenhütte, November 1917, WWA F 65/410; Handelsregisterauszug AG Charlottenhütte, 29.7.1918, ebd.; Siegener Zeitung Nr. 225 v. 18.9.1917, I. Bl.

24 Nicht geklärt werden kann im Rahmen dieser Arbeit, ob auch die im Lahn-Dill-Kreis gelegene Gew. Flick mit diversen Erzfeldern zum Familienbesitz zählte; Zusammenstellung von Auszügen aus Gutachten über Manganerz-Vorkommen und deren bergwirtschaftlichen Wert in Deutschland, o. D. [Ende 1916], BADH R 8725/110, Bl. 34 f.

Gerüchte eine bei weitem zu unbedeutende Summe dar.²⁵ Größere Bedeutung kam der Eheschließung hingegen mit Blick auf die verwandtschaftlichen Beziehungen zu, die sie Flick eröffnete: Eine Schwester von Marie Schuss hatte in die Familie Weiss eingehiratet, die verschiedene Maschinenbauunternehmen im Siegener Umland besaß.²⁶ Diese Verbindung sollte 1918 bei dem Erwerb von SEI und Siegener Eisenbahnbedarf eine zentrale Rolle spielen.²⁷

Daneben schuf sich Flick selbst eine Quelle persönlicher Einnahmen durch ein zweites Standbein, lange bevor er in die Charlottenhütte eintrat. 1912, und somit auch noch vor seinem Wechsel zu Menden und Schwerte, hatte Flick gemeinsam mit seinem Kompagnon Anton Trippe die Firma Flick & Trippe oHG in Kreuztal gegründet.²⁸ Zweck des Unternehmens war der Handel mit Eisen-

25 Ogger, Flick, S. 50, und Ramge, Flicks, S. 26, nennen eine Summe von etwa 30 000 Mark, allerdings ohne die Grundlage dieser Angabe kenntlich zu machen.

26 Vgl. Fuchs, Unternehmer, S. 129-146; Hufnagel, Interesse, S. 191.

27 Vgl. dazu unten, S. 68.

28 Zum Gründungsdatum vgl. Notiz, 31.10.1956, TKA TNO/89, sowie den Eintrag der Hansa-Eisen Trippe & Co. GmbH, im Handbuch der Großunternehmen (1953). Letzte Zweifel über die Inhaberschaft lassen sich auf der vorhandenen Quellengrundlage nicht ausräumen, zumal Flick seine erste eigene Firma nie explizit erwähnt hat. Aufgrund einer Reihe von im folgenden kurz skizzierten Indizien kann die hier vertretene These jedoch hohe Wahrscheinlichkeit beanspruchen. Die Firmengründung erfolgte 1912 in Flicks Heimatgemeinde Kreuztal unter dem Namen Flick & Trippe. Da nach außen fortan vornehmlich Anton Trippe auftrat, ist nicht auszuschließen, daß Flick einen Verwandten als Strohhalm zwischenschaltete, um seine Doppeltätigkeit zu kaschieren. Im Namen der Rechtsnachfolgerin nach dem Ersten Weltkrieg, Hansa Eisen- und Metallhandelsgesellschaft Trippe & Co., tauchte Flicks Name nicht mehr auf, einer Aufstellung des Reichswirtschaftsministeriums zufolge war er jedoch 1933 an der Firma mit einem Aktienkapital von 30 000 RM entscheidend beteiligt. Auch die Ermittler der US-Economics Division rechneten im Oktober 1945 die frühere Flick & Trippe dem Flick-Konzern zu. In den fünfziger Jahren tauchte eine Beteiligung an der 1946 als Hansa-Eisen Trippe & Co. GmbH neugegründeten Gesellschaft im Portefeuille der Maxhütte auf. Als sich Mitte der fünfziger Jahre Krupp und die Hüttenwerke Oberhausen an der Tochter Hansa Rohstoffverwertung GmbH beteiligten, stellten sie zu ihrer Überraschung fest, daß Trippe über sein Aktienpaket nicht nur ohne Zustimmung Flicks nicht disponieren konnte, sondern Flick selbst 51 % des Kapitals der Hansa-Eisen hielt, für die Trippe lediglich als Treuhänder auftrat. Unter Verweis auf eine »Sondervereinbarung« klärten Flick und Trippe persönlich im November 1956 den Verkauf der Hansa-Rohstoffverwertung. Im Jahr 1961 erschienen als alleinige Gesellschafter der Hansa-Eisen GmbH die Flick-Töchter Maxhütte und Establech GmbH. In der Reihenfolge der Darstellung: Trippe an Eisenzentrale, 16.3.1917, BADH R 8710/432; Konzerne der Deutschen Eisen- und Stahlindustrie: Stand von 1933, BAB R 3101 Anh./278; German Industrial Complex. The Flick Complex, October 1945, StAN Rep. 502, KVA, Handakten, B-91; Gutachten über die wirtschaftliche Lage und den Wert der Geschäftsanteile der Hansa-Rohstoffverwertung GmbH, 16.10.1952, TKA TNO/1298; Übersicht über die zur Übernahme vorgesehenen Beteiligungen, o. D. [1955], NMH-BA; Vermerk. Betr. Hansa-Rohstoffverwertung GmbH, 9.8.1956, TKA TNO/1297, Trippe an O. A. Siering, 24.11.1956, ebd.; Vermerk, 31.10.1956, TKA TNO/89; Handbuch der Gross-Unternehmen (1961), Bd. 1, S. 467.

und Metallwaren, vor allem aber mit Schrott, einem der zentralen Rohstoffe für die Erzeugung von SM-Stahl. Als oHG kam die Firma mit geringem Startkapital aus und unterlag praktisch keinerlei Veröffentlichungspflicht. Die interne Partnerschaft konnte frei ausgestaltet werden, insbesondere mußten nicht alle Geschäftsinhaber nach außen auftreten. Später wurde das Verhältnis faktisch in eine stille Teilhaberschaft Flicks umgewandelt.

Über seine Beteiligung an der Schrotthandelsfirma konnte Flick nicht nur zwei Karrierewege parallel einschlagen, sondern hielt auch eine profitable Doppelstellung inne. Als kaufmännischer Vorstand zunächst bei Menden und Schwerte²⁹, dann bei der Charlottenhütte verfügte er über die nötigen Befugnisse, um einerseits die Schrottakquise, andererseits die Abgabe von Eisen- und Stahlabfällen gezielt über sein eigenes Unternehmen abzuwickeln und so die Zwischengewinne dem eigenen Vermögen zuzuschlagen. Die Bedeutung dieser Schlüsselstellung sollte jedoch erst in der Kontingentwirtschaft des Ersten Weltkriegs ihre volle Wirkung und ein wohl auch von Flick ungeahntes Potential entfalten, das ihn in kürzester Zeit in die Lage versetzte, vom Manager zum selbständigen Großunternehmer aufzusteigen.

1.2.2. *Manganerz und Späne*

Im Oktober 1915 bilanzierte der Vorstand der Charlottenhütte das abgelaufene Geschäftsjahr in nüchternen Worten. Falls es im Sommer 1914 jenes vielfach kolportierte »Augusterlebnis« einer überschwenglichen Kriegeuphorie gegeben hatte³⁰, so war diese einer pragmatischen Bewertung der Chancen und Risiken der »unter dem Zeichen des Weltkrieges« stehenden Eisenwirtschaft gewichen.³¹ Die ersten Kriegsmonate, insbesondere die Mobilisierungsanforderungen, hatten die seit Ende 1913 spürbare konjunkturelle Baisse zunächst verschärft. Allerdings war diese Phase nur kurz bemessen und wurde bald darauf durch eine erhebliche Belegung des Geschäfts abgelöst. In Niederschelden liefen beide Hochöfen seit Oktober 1914 mit voller Auslastung, im SM-Werk nahm ein neuer 50-t-Ofen den Betrieb auf. Der Anstieg der Selbstkosten als Folge von Materialverteuerung und Arbeitskraftverknappung wurde durch die Preiserhöhungen für Eisenwaren

29 Unklar bleibt die Rolle des im Aufsichtsrat von Menden und Schwerte sowie Charlottenhütte vertretenen Konsuls J. L. Krufft. Dieser war Grubenvorstand und wohl auch Anteilseigner der Gew. Louise, die 1916 durch Flick erworben wurde. Im Skript seiner Jubiläumsrede 1940 vermerkte Flick Kruffs Namen als Stichwort im Zusammenhang mit seiner frühen Karriere; HbDtAG 1914/15 II, S. 410; HbDtAG 1916/17 II, S. 493; AG Charlottenhütte, Geschäftsbericht 1916/17, GStA I. HA, Rep. 120C, Abt. XI, Fach 1, Nr. 78, Bhft. 279; Rede Flicks am 25. Jahrestag der Charlottenhütte, 1.4.1940, StAN Rep. 501, KVP, Fall 5, B-3, NI-3345, Bl. 1f.

30 Die neueren Forschungsergebnisse zusammenfassend: Wehler, Gesellschaftsgeschichte, Bd. 4, S. 14-17; vgl. Kruse, Organisation, S. 84-86; Mommsen, Weltkrieg.

31 AG Charlottenhütte, Geschäftsbericht 1914/15, GStA I. HA, Rep. 120C, Abt. XI, Fach 1, Nr. 78, Bhft. 279.

weitgehend aufgefangen, so daß der Rohgewinn des Jahres 1914/15 nach Unkosten, Steuern und Abschreibungen mit 1,2 Mio. Mark freundlich ausfiel. Die Dividende wurde auf acht Prozent festgesetzt, und auch die Prognosen für das kommende Jahr erwarteten ein »befriedigendes Ergebnis«.³²

Die Entwicklung der Charlottenhütte in der ersten Phase des Krieges war durchaus repräsentativ für die schwerindustrielle Situation insgesamt. Trotz der langanhaltenden Aufrüstung des wilhelminischen Reichs zeigte sich die deutsche Volkswirtschaft unzureichend präpariert für eine Umstellung auf kriegswirtschaftliche Erfordernisse. Diese war auch nur bedingt vorgesehen, da man – noch in Erinnerung des Deutsch-Französischen Krieges von 1870/71 – mit einem raschen Ende der Kampfhandlungen und einem schnellen Sieg rechnete, folglich mit den in Friedenszeiten geschaffenen Kapazitäten auszukommen meinte und sich im Materialverbrauch keine Restriktionen auferlegte.³³ Angesichts eines exponentiell steigenden Eisenverbrauchs erwies sich diese Erwartung als völlige Fehlkalkulation, die sich erstmals in der Munitionskrise des Herbstes 1914 abzeichnete. Dem steigenden Bedarf an Kohle, Eisen und Stahl stand ein durch die Einberufungen sowie die Anspannung des Transportwesens ausgelöster Produktionsrückgang gegenüber. Zugleich stiegen die Materialkosten, die wiederum über scharf anziehende Preise auf die Verbraucher umgelegt wurden.³⁴

Die staatlichen Versuche, durch den Aufbau einer speziellen Eingriffsverwaltung die Kontrolle über die Kriegswirtschaft zu erlangen, setzten zwar früh ein, blieben aber in ihrer Wirkung zunächst begrenzt und variierten zwischen den einschlägigen Industriezweigen erheblich. Die im August 1914 im Preußischen Kriegsministerium eingerichtete Kriegsrohstoffabteilung (KRA) unter Führung des AEG-Vorstandsvorsitzenden Walter Rathenau erhielt Zuständigkeiten für Erfassung und Zuweisung von Rohstoffen und begann im Herbst des Jahres, ihre Kontingentierungspolitik über die Gründung sogenannter Kriegsrohstoffgesellschaften (KRG) für einzelne Branchen, in erster Linie die Chemie- und Metallindustrien, zu systematisieren.³⁵ Dabei setzten die Offiziellen auf die Mitarbeit der Industrie. Die privatrechtlich organisierten Kriegsrohstoffgesellschaften befanden sich im Besitz und unter Kontrolle der Rohstoffverbraucher, so daß die Unternehmen Eingriffskompetenzen in ihre eigene Dispositionsfreiheit abwehren konnten. Folglich erlangten die KRG weder den Status dirigistischer

32 Ebd.; Siegener Zeitung Nr. 238 v. 11.10.1915, 2. Bl.; Zitat: Siegener Zeitung Nr. 256 v. 1.11.1915, 2. Bl.

33 Dazu Hardach, Weltkrieg, S. 63-66; Kroener, Mobilmachungspannungen, S. 59-61; Feldman, Weltkrieg, S. 15 f.; Feldman betont die erheblichen, durch den Krieg gestörten Exportinteressen weiter Teile der deutschen Industrie, ebd., S. 16-22. Zur mangelnden finanziellen Vorbereitung: Zeidler, Kriegsfinanzierung; Born, Beginn, S. 18-24.

34 Vgl. Feldman, Iron S. 51 f.; Kerkhof, Friedenswirtschaft, S. 208-215; Hardach, Weltkrieg, S. 66; Ullmann, Kriegswirtschaft, S. 220-222.

35 Vgl. Michalka, Kriegsrohstoffbewirtschaftung, S. 486 f.; Roth, Staat, S. 31-33, 52-67; zur juristischen Einordnung Rohlack, Kriegsgesellschaften; unergiebig: Müller, Kriegsrohstoffbewirtschaftung.

Selbstverwaltungskörperschaften noch sicherten sie sich Monopole in der Rohstoffverteilung. Statt dessen boten sie selbst Informationsforen und Transmissionsstellen für privatwirtschaftliche Einflußnahme auf staatliches Handeln.³⁶ Das Recht der Industrie auf profitables Wirtschaften wurde von den KRA-Verantwortlichen um Rathenau prinzipiell nicht in Frage gestellt, vielmehr dienten Preisanreize als zentrales Mittel der Produktionssteigerung. Begünstigt wurde dies durch die Personalrekrutierung der Dienststelle, die vorwiegend auf Unternehmensvertreter wie Florian Klöckner und Max von der Porten zurückgriff.³⁷

Gleichwohl gestalteten sich die Beziehungen zwischen der Industrie und den auch untereinander rivalisierenden Behörden³⁸ keineswegs problemlos. Insbesondere die wechselseitige Ablehnung von industriellen Partikularinteressen einerseits und staatlich-militärischem Regulierungswillen andererseits blieb unter der Oberfläche des »Burgfriedens« nur verdeckt. Diese Konflikte traten mit Fortdauer des Kriegs umso schärfer zutage, als die in der Privatwirtschaft gehegte Hoffnung auf einen schnellen Triumph sich ebenso wenig materialisierte wie die vom Militär erwartete massive Produktionssteigerung. Während der 2. Vorsitzende des Vereins Deutscher Eisen- und Stahlindustrieller (VDESI), Ewald Hilger, Anfang 1916 angesichts des ausbleibenden Sieges nicht ohne Süffisanz kommentierte, man habe offenbar die Briten ebenso wie »die angeblich degenerierten Franzosen erheblich unterschätzt« und darauf verwies, daß »[w]ir in der deutschen Industrie von Anfang an unsere Pflicht und Schuldigkeit [...] in hervorragendem Maße getan« hätten, deckte die KRA ein halbes Jahr später massive Übergewinne der Stahlproduzenten auf.³⁹

Als Katalysator für die kriegswirtschaftliche Reorganisation wirkte der Antritt der 3. Obersten Heeres-Leitung Ende August 1916. Das kurz darauf aufgestellte Hindenburg-Programm forderte eine massiv erhöhte Rüstungsproduktion und stimmte in die Kritik an der uneinheitlichen Beschaffungspolitik der preußischen Behörden ein, die von industrieller Seite mit wachsender Heftigkeit geübt wurde.⁴⁰ Von dem Programm erhofften sich die Rüstungsproduzenten zudem, es werde die Preisfreiheit garantieren und die Arbeitsbeziehungen militarisieren, indem eine allgemeine Dienstpflicht eingeführt, die Disziplinierungsmöglichkeiten verschärft und das Lohnniveau beschränkt würden.⁴¹

36 Vgl. Roth, Staat, S. 411 f.; Hardach, Weltkrieg, S. 69; zu positiv die Bewertung bei Rohlack, Kriegsgesellschaften, S. 203, 210 f., die die KRG als umfassenden Erfolg beurteilt.

37 Hardach, Weltkrieg, S. 68-70; Feldman, Iron, S. 57 f.; differenzierter: Roth, Staat, S. 217-226, 306-311, 414; zu Porten (1879-1943) vgl. Münzel, Mitglieder, S. 266-270.

38 Dies ausführlich bei Roth, Staat, S. 28-74.

39 VDESI-Hauptversammlung, 16.1.1916, BADH R 13 I/149, Bl. 2 f. Hardach, Weltkrieg, S. 73.

40 Hindenburg-Programm, o. D. [ca. Februar 1917], BADH R 8725/99, Bl. 71-78; vgl. Roth, Staat, S. 68 f.; Feldman, Army, S. 153-155.

41 Das Hilfsdienstgesetz von 1916 blieb dennoch hinter den Erwartungen vor allem der Schwerindustrie zurück. Insbesondere die Anerkennung der Gewerkschaften als Verhandlungspartner stieß auf breite Ablehnung; dazu Feldman, Weltkrieg, S. 24-31.

Innerhalb der Kriegswirtschaftsverwaltung wurde im Gefolge des Hindenburg-Programmes das Netz von Rohstoffgesellschaften in den Schlüsselsektoren der deutschen Grundstoffversorgung ausgebaut. Dazu zählte zentral die Belieferung der Eisenindustrie mit Erzen, unter anderem mit Mangan, das als Desoxydations- und Härtemittel für die Stahlherstellung unabdingbar war. Im letzten Vorkriegsjahr hatten die deutschen Eisenerzeuger insgesamt 671 000 t Erz mit einem Mangangehalt von circa 50 Prozent aus dem Ausland bezogen. Diese Quellen fielen mit dem Handelsembargo gegen die Mittelmächte vollständig fort, so daß lediglich die auf Halde liegenden Vorräte sowie die deutsche Eigenproduktion (rund 350 000 t/Jahr bei nur zehn- bis 20prozentiger Konzentration) zur Verfügung standen. Die einzig nennenswerten Manganerzvorkommen des Reiches befanden sich im Spateisenstein-Bergbau des Siegerlandes sowie in zwei kleineren Brauneisensteingruben.⁴² Bis 1915 hatte man diesen Engpaß in der Rohstoffversorgung noch durch systematische Plünderung der in den besetzten Gebieten vorgefundenen Vorräte lindern können. 1916 sanken diese »Rückführungen« jedoch auf nur noch ein Zehntel des Vorjahreswerts. Auch die eigenen Vorräte schwanden kontinuierlich. Allein zwischen September und Dezember schrumpften die Bestände ausländischer und heimischer Erze um 33 bzw. 40 Prozent. Der intensivierte Neuabbau konnte diesen Vorratsschwund nicht vollständig auffangen.⁴³

Entsprechend sahen Industrievertreter in der »Materialverschwendung gerade in Mangan« den limitierenden Faktor für die Eisenerzeugung. Angesichts der begrenzten Bestände war man sich weithin einig, daß eine Mehrförderung in den heimischen Revieren allein den Bedarf nicht decken würde. Die Lösung konnte daher nur in einer zweigleisigen Strategie liegen, die einerseits auf eine gesteigerte Erzförderung, andererseits auf eine sorg- und sparsamere Verteilung der verfügbaren Mengen setzte, so Paul Reusch, dem als Vorstandsvorsitzenden der Gutehoffnungshütte AG (GHH) die Führung der Manganerzgesellschaft mbH oblag.⁴⁴ Entsprechend beschloß die KRA im September 1916 eine Auslobung von Prämien für Mehrleistungen im Siegerländer Eisenerzbergbau. Zur Behebung des Arbeitskräftemangels wurde die Bereitstellung von Kriegsgefangenen in Aussicht gestellt.⁴⁵ Der Preisanstieg auf nunmehr 33 Mark/t Rohspat –

42 [Vermerk]. Manganerze, o. D. [Ende Aug. 1916], BADH R 8725/9, Bl. 225; Bericht d. Manganerzgesellschaft für den Zeitraum von der Gründung 14.9.-30.11.1916, BA-MA PH 2/80, Bl. 1; Gemeinfaßliche Darstellung, S. 23, 214 f.

43 Übersicht über den Abtransport von Eisenmaterial aus dem besetzten Gebiet des Westens, BADH R 8725/99, Bl. 23; Monatsbericht der Manganerzgesellschaft für Dezember 1916, BA-MA PH 2/80, Bl. 39.

44 Zitat: Niederschrift über die Eisen-Sitzung am 21.9.1916, ebd., Bl. 13; Aktennotiz zur Manganerzgesellschaft, o. D. [Ende August 1916], BADH R 8725/9, Bl. 227-229.

45 Sitzung im Kriegsministerium mit den Eisen-Industriellen am 21.[9.1916] über das erweiterte Munitions-Programm, BA-MA PH 2/80, Bl. 13, 20; Bericht über Fortschritte der Arbeiten für das Munitionsprogramm, 27.10.1916, BADH R 8725/11, Bl. 94; Niederschrift der 2. Aufsichtsrats-Sitzung der Manganerzgesellschaft am 18.11.1916, BADH R 8725/10, Bl. 130.

am 1. Juli 1914 hatte der Preis noch bei 18,50 Mark/t gelegen – zeitigte zunächst tatsächlich Erfolge: Die Förderung im Siegerland verzeichnete im letzten Quartal 1916 mit einem Plus von zwölf Prozent einen deutlichen Schub, fiel jedoch im Anschluß wieder leicht ab.⁴⁶

Größere Bedeutung für die Manganversorgung als die Fördersubvention sollte indes einer technischen Innovation zukommen, die im selben Jahr große Aufmerksamkeit erreichte. Zum Jahresende 1916 berichtete die Manganerzgesellschaft hocheifrig von erfolgreichen Versuchen der Charlottenhütte bei der Eisenerzeugung aus Spänen und Schlacken: »Wenn sich die Versuche, die fortgesetzt werden, weiter bewähren, so wird es möglich sein, die bisher für die Stahleisen-Produktion verwendeten circa 90 000 t Siegerländer Spat für das Erblasen von Spiegeleisen mit neun bis zehn Prozent Mangan größtenteils freizubekommen und die Manganknappheit wesentlich zu verringern.«⁴⁷ Während der Einsatz von Schrott bei der Herstellung von SM-Stahl üblich war, bedeutete seine Verwendung im Hochofenprozeß eine beträchtliche Neuerung. Darüber hinaus wurden die bis dahin größtenteils als Abfallprodukt behandelten Schlacken wegen des enthaltenen Manganrests nun zu einem für die Mangelwirtschaft der Kriegszeit wertvollen, technisch verwertbaren Rohstoff. Diese Erfindung, die auf einen Niederscheldener Ingenieur zurückging, wurde später oft Flick zugeschrieben, der zu dieser Interpretation selbst nicht unwesentlich beitrug, indem er reklamierte, das Verfahren zwar nicht selbst erdacht, wohl aber die »Initiative« zu seiner Anwendung ergriffen zu haben.⁴⁸

Die Neuerung auf der Charlottenhütte betraf nicht allein die Manganversorgung, sondern hatte aufgrund des massenhaften Einsatzes von Stahlspänen auch erhebliche Auswirkungen auf den Schrottsektor. Wie beim Mangan handelte es sich um eine seit Kriegsbeginn zunehmend rarer gewordener Ressource. Zum einen war dies Folge des insgesamt gestiegenen Stahlbedarfs, zum anderen der Bedarfsverschiebung zugunsten des für die Rüstungsproduktion geeigneteren SM-Stahls. Auch der kriegsbedingte Anfall zusätzlicher Schrottmengen – vor allem die in der Granatenherstellung entstehenden Späne – vermochte den Mehrbedarf nur teilweise zu decken.⁴⁹

46 Preise, o. D. [Anfang 1918], BADH 8725/100, Bl. 61; Notiz, o. D.; Förderung, 29.1.1917, beide BADH R 8725/99, Bl. 219f. Die Preise blieben auch über Dezember 1916 hinaus in Kraft.

47 Bericht der Manganerzgesellschaft für den Zeitraum von der Gründung 14.9.-30.11.1916, BA-MA PH 2/80, Bl. 3a; zum raschen Bedeutungsgewinn d. Späneschmelzung: Stahl und Eisen 37 (1917), S. 63, 311, 527.

48 Rede Flicks zum 25. Jahrestag der Charlottenhütte, 1.4.1940, StAN Rep. 501, KVP, Fall 5, B-3, NI-3345, Bl. 4; noch deutlicher Kaletschs Fassung: [Unbetitelttes Typoskript], o. D., WWA S 8/84.

49 Denkschrift über die Gründe [...], BA-MA PH 2/84; Zudem verlegte sich die Eisenindustrie bewußt auf den höherpreisigen SM-Stahl, um so ihre Gewinnmargen an den staatlichen Deckelungsbestrebungen vorbei durchzusetzen; vgl. Feldman, Iron, S. 64.

Entsprechend entstand im September 1916 nicht nur die Manganerzgesellschaft, sondern auch eine Reihe von Schrottbewirtschaftungsgremien. Als Spitzenorganisation wurde die Eisenzentrale (EZ) konzipiert und einem eigenen Kommissar unterstellt.⁵⁰ Als GmbH errichtet und mit einem Beirat aus Industrievertretern versehen, stellte das Reich 75 Prozent des Kapitals, das übrige Viertel stammte vom privaten Roheisenverband. Als Geschäftszweck wurden die Zufuhr von Stahlspänen und der Auslandseinkauf von Schrott bezeichnet. Zugleich sollte der rasante Preisanstieg für Schrott beruhigt werden. Die Aufgabe der EZ, eine Preisüberhitzung zu vermeiden und die Versorgung der wichtigsten Verbraucher zu gewährleisten, stand dabei in einem unaufgelösten Spannungsverhältnis zu der ausdrücklichen Zusage, die Gesellschaft solle keine Eingriffe in die privatwirtschaftliche Ordnung darstellen. Entsprechend verhalten reagierten Unternehmensvertreter anfangs auf das als staatliches Einfallstor in die Privatwirtschaft aufgefaßte Zwittermodell. Das Mißtrauen wuchs noch zusätzlich, als der EZ die Feststellung des Heeresbedarfs, die Rohstoffsicherung und die Dringlichkeitsfolge der Zuteilungen zugewiesen wurden.⁵¹

Während die Ruhrkonzerne in ihrer Funktion als Eisenerzeuger die »Überorganisation« der Kriegswirtschaft beklagten und zur Abschwächung der ursprünglich umfangreicheren Konzeption entscheidend beitrugen⁵², verhielten sich die Eisen- und Schrotthändler – unter denen sich auch einige der besagten Konzerne befanden – deutlich kooperativer. Ende August 1916 boten rund 20 der wichtigsten Firmen, darunter auch Flick & Trippe, über die Gründung einer eigenen Späne-Handelsorganisation als Vertragskontrahentin der EZ. Auf Basis eines Vorschlages der Manganversorgungsstelle kam man rasch überein, sich in das Bewirtschaftungssystem einzugliedern und die Spänebeschaffung in die Hand zu nehmen. Die avisierte Provision schätzten die Händler als »nicht reichliche, so doch erträgliche Rechnung« ein und nutzten das eigene Einverständnis zu dieser Regelung dazu, patriotisches Pflichtbewußtsein zu demonstrieren.⁵³

Das sah man bei der KRA durchaus anders. Diese prognostizierte den Gesamtgewinn der beteiligten Firmen bei einer Menge von bis zu 1,5 Mio t Spänen auf 1,5 bis 2,25 Mio. Mark. Ferner ließ die Abteilung nicht unerwähnt, daß es sich um ein Geschäft handelte, das im Frieden in dieser Art gar nicht möglich gewesen wäre und folglich eine zusätzliche Gewinnmöglichkeit darstellte. Statt Anerkennung der behaupteten Uneigennützigkeit herrschte eher Skepsis, ob die EZ »nicht durch Zuweisung eines gesicherten großen Nutzens den Händlern eine in ihrem Umfange nicht gerechtfertigte Wohltat erweist«. Zudem fürchtete

50 Vgl. Kerkhof, Friedenswirtschaft, S. 223-225; Roth, Staat, S. 412.

51 Niederschrift über die Eisen-Sitzung am 21.9.1916; Besprechung über Eisenzentrale u. Ausgleichsstelle im K.[riegs]M.[inisterium] am 29.9.1916, BA-MA PH 2/80, Bl. 15-19, 24-26; [Vermerk], o. D. [1917], BADH R 8725/99, Bl. 54; Kerkhof, Friedenswirtschaft, S. 225; Roth, Staat, S. 111-114

52 Sitzung in Rohstahl-Ausgleichsstelle am 1.3.1917, BA-MA PH 2/80, Bl. 79-81; vgl. Roth, Staat, S. 113 f.

53 Protokoll der Sitzung am 30.8.1916, BADH R 8725/92, Bl. 149 f.

man, den späneverbrauchenden Eisenhütten »ein reines Geschenk« zu bereiten, indem man den stark angestiegenen Preis nach unten regulierte.⁵⁴

Noch im Oktober 1916 wurde die Handelsgesellschaft für Eisen- und Stahlspäne mbH gegründet. Die Gesellschaft verfügte über ein Stammkapital von einer Million Mark, das sich auf etwa zwei Dutzend Firmen verteilte. Diese waren recht heterogen in ihrer Zusammensetzung: Eine Reihe großer Schrotthandelsgesellschaften hielt Löwenanteile und dominierte den Aufsichtsrat, während eine Mehrzahl mittlerer und kleiner Unternehmen geringere Summen einzahlten, darunter Flick & Trippe.⁵⁵ Je verkaufte Tonne Späne standen der Handelsgesellschaft 1,50 Mark zur Deckung eigener Unkosten zu, ein etwaiger Reingewinn war entsprechend den Stammeinlagen zu verteilen; überschritt er 400 000 Mark, setzte eine progressive Gewinnbeteiligung der EZ ein. Diese behielt sich umfassende Informations- und Kontrollrechte vor, garantierte aber andererseits, daß Verbraucher von Vertragsspänen ihren gesamten Bedarf ausschließlich bei der Handelsgesellschaft deckten, die mithin ein faktisches Monopol in dem Schrottsegment erhielt. Allerdings wurde die Gesellschaft nur im Westen und Süden des Reiches aktiv, in Mittel- und Ostdeutschland bediente sich die EZ bestehender privater Einkäufer.⁵⁶

Als letzte Partei in diesem Verbund konstituierte sich, nicht auf staatliche Initiative, doch als Reaktion auf die neuen Strukturen, die Vereinigung West- und Süddeutscher Schrottverbraucher. Sie bezweckte, die Hütteninteressen in den Verhandlungen mit der Schrott- und Spänehandels-GmbH zu koordinieren, und schloß die Ruhr- und Siegerländer Hüttenwerke sowie die wichtigsten Verbände zusammen. Das entstandene Interessenvertretungsnetz lobte ausgerechnet Peter Klöckner, der zur selben Zeit behauptete, die Industrie »schreie nach Erlösung« von der überbordenden Bürokratisierung⁵⁷, als ein »vollkommenes [System], in welchem nicht nur sämtliche [sic] Händler, sondern auch lückenlos die Verbraucher und die Großlieferanten von Schrott zusammengebunden« seien.⁵⁸

Flick war in diesem halb staatlich gelenkten, halb selbstverwalteten Bewirtschaftungssystem in multipler Funktion vertreten. Als kaufmännischer Direktor der Charlottenhütte wurde er Anfang 1917 in den Beirat der Vereinigung der Schrottverbraucher entsandt, dem der EZ gehörte er seit dem vorigen Herbst an. Gleichzeitig saß er mittelbar über Flick & Trippe auf der anderen Seite des Ver-

54 Memorandum zu der beabsichtigten Reglementierung des Verkaufs von Stahldrehspänen, o. D. [September 1916]; [Vermerk], Oktober 1916, beide ebd., Bl. 154-157, 166-169, Zitate Bl. 155, 157.

55 Gründungsvertrag der Handelsgesellschaft für Eisen- und Stahlspäne, 19.10.1916, Stammeinlagen, o. D. [1917], beide BADH R 8725/92, Bl. 3-13, 68.

56 Vertrag Eisenzentrale/Schrott-Handelsgesellschaft, 23.10.1916, BADH R 8725/92, Bl. 1, 16-23; Monatsbericht der Eisenzentrale Anfang September 1916 bis 30.11.1916, 7.1.1917, BADH R 8725/6, Bl. 180 f.

57 Sitzung in der Rohstahl-Ausgleichsstelle am 1.3.1917, BA-MA PH 2/80, Bl. 79.

58 Verhandlungsniederschrift über die Sitzung West- und Süddeutscher Schrottfirmen am 2.5.1917, BADH R 8710/485.

handlungstisches in der Reihe der Schrotthandelsfirmen.⁵⁹ Zudem rückte Anton Trippe 1917 als Mitarbeiter in die Verwaltung der EZ ein – nachdem eine Anfrage zur Unabhängigkeit Trippes von der Charlottenhütte mit der Erklärung, es handle sich bei ihm um eine »tüchtige, zuverlässige Persönlichkeit«, positiv beschieden worden war.⁶⁰

Mit dieser zweigleisigen Strategie sowie der besonderen Stellung der Charlottenhütte im Kontext der Kontingentierung von Mangan einerseits und Schrott bzw. Spänen andererseits sicherte sich Flick sowohl einen hervorragenden Informationsfluß als auch eine »win-win-Situation«. In der Folge verschaffte sich die Charlottenhütte mit ihrem Vorstandsmitglied Flick einen privilegierten Zugang zu den begehrten Spänelieferungen, während Flick als Inhaber einer nicht unbedeutenden Schrotthandelsfirma auch durch die Spänebewirtschaftung die Gewinne erzielte, mit deren Hilfe er Aktien seines Arbeitgebers kaufen konnte.

Mit der technischen Leistung des Späne-Schlacken-Verfahrens hatte sich die Charlottenhütte in der Konkurrenz um die Aufteilung der besonders stark limitierten Ressourcen der Kriegswirtschaft eine hervorragende Ausgangsposition verschafft. Diese erwies sich zu Beginn der zweiten Organisationswelle 1916 als entscheidender Vorteil gegenüber den unmittelbaren Wettbewerbern sowohl im Siegerland als auch an der Ruhr. So erhielt Flicks Unternehmen bereits im Dezember 1916 Sonderzuteilungen an Spänen, um die Versuchsarbeiten des neuen Verfahrens fortführen zu können. Dabei war man sich in Niederschelden der neugewonnenen Bedeutung durchaus bewußt und insistierte ebenso hartnäckig wie erfolgreich, wenn Späne- oder Kalksteinzuweisungen ausblieben. Einen Stillstand des Pionierwerks, das substantielle Mangangermengen freimachen sollte, mochte bei der EZ niemand verantworten.⁶¹

Seit Januar 1917 überstieg der angemeldete Spänebedarf die verfügbare Menge von 140 000 t nahezu ununterbrochen. Die nötigen Kürzungen sollten jedoch, wegen ihrer mangansparenden Erzeugung, nicht die Charlottenhütte treffen. Vielmehr gestand die EZ dem Unternehmen einen monatlichen Mehrbedarf an Spänen in Höhe von 20 000 t zu, der im Gegenzug eine etwa gleich hohe Tonnage an Spateisenstein freimachen sollte. Der Kommissar für die Eisenzentrale, Rittmeister Hermann Fischer, gab daher die von nun an maßgebliche Richtlinie aus, daß der Sonderbedarf der Charlottenhütte von dem verfügbaren Gesamtquantum abzuziehen sei, bevor die quotierte Verteilung einsetze. Der

59 Bericht über die Gründungs- und erste Hauptversammlung der »Vereinigung West- und Süddeutscher Schrottverbraucher« am 28.12.1916; Bericht über Sitzung des Beirats 13.1.1917, beide BADH R 8725/95, Bl. 246-252; Bericht über Sitzung des Beirats der Späne-Organisation am 16.1.1917, BADH R 8725/99, Bl. 125f.; Besprechung über die Organisation des Eisen- und Stahlspänemarktes durch die Eisenzentrale, Sitzung am 10.10.1916, BADH R 8725/92, Bl. 171.

60 EZ an Chh, 9.3.1917; Chh an EZ, 14.3.1917, beide BADH R 8710/432.

61 Korrespondenz EZ/Schrotthandel GmbH/Chh Dezember 1916 in BADH R 8710/172. Vergleichbare Anfragen etwa von van der Zypen/Wissen, Bremerhütte und Hoesch wurden mit deutlich weniger Nachdruck von der EZ verfolgt; vgl. ebd., passim.

Wettbewerbsvorteil gegenüber den regionalen Konkurrenten vergrößerte sich zusätzlich dadurch, daß die verbleibenden 120 000 t Späne zwischen West- und Ostwerken aufgeteilt werden mußten, so daß lediglich 87 000 t für die Werke an Saar, Rhein und Ruhr sowie Sieg blieben.⁶²

Bis Kriegsende wurde bei allen vierteljährlichen Zuteilungen nach dem »Charlottenhütte-first«-Prinzip verfahren.⁶³ Im ersten Quartal 1918 betrug ihr Kontingent an der gesamten Vorabgabe mit 46 800 von 135 000 t mehr als ein Drittel und übertraf somit die Anteile der drei nächstgrößten Kontingentsträger – AG für Hüttenbetrieb (Thyssen), GHH und Bremerhütte – zusammen. Stets galt, »daß die Charlottenhütte in erster Linie [...] berücksichtigt werden soll«.⁶⁴ Noch eklatanter stellte sich der Vorsprung des von Flick geführten Unternehmens in den letzten vollen Kriegsquartalen dar, in denen die Charlottenhütte annähernd die Hälfte der verfügbaren Spänemenge beanspruchen konnte.⁶⁵

Indes waren Zuweisungszahlen nicht gleichbedeutend mit entsprechenden Liefermengen. Daher sah sich die Siegener Verwaltung regelmäßig zu Eingaben und Forderungen an die Späne-Handelsgesellschaft wie auch an die EZ wegen rückständiger Zuteilungen veranlaßt, denen sie durch zaunpfahlartige Hinweise auf die Bedeutung ihres Schmelzverfahrens Nachdruck verlieh. So meldete die Handelsgesellschaft im Juli 1917, sie werde »insbesondere von der Charlottenhütte [...] außerordentlich um Lieferung von Drehspänen gedrängt und [sei] nicht in der Lage, die Ansprüche auch nur annähernd zu erfüllen«.⁶⁶ Die EZ wies daraufhin die Handelsgesellschaft erneut an, die Charlottenhütte vorrangig vor allen anderen Bedarfsträgern zu beliefern.⁶⁷ Dieses Muster wiederholte sich bis zum Herbst 1918 mehrfach. In allen Fällen gab die EZ dem Druck der Siegener Forderungen nach, um die Belieferung mit Spateisenstein nicht zu gefährden.⁶⁸ Gleichwohl mehrte sich unter den Konkurrenten wie auch bei der Späne-Handelsgesellschaft zunehmend Kritik an der nahezu sakrosankten Privilegierung. Im Dezember 1917 warnten die Händler davor, eine weitere komplette

62 Bericht über die Sitzung des Beirats der Späne-Organisation am 16.1.1917, BADH R 8725/99, Bl. 127 f; [Vermerk], o. D., [Anfang 1917], ebd., Bl. 174 f.

63 Handelsgesellschaft für Eisen und Stahlspäne an Kommissariat der EZ, 14.7.1917, BADH 8710/169; Bericht über die Sitzung der Späne-Organisation am 15.8.1917, BADH 8710/171.

64 Bericht über die Sitzung des Beirats der Späneorganisation, 5.3.1918, BADH R 8725/133, Bl. 92.

65 Bericht über die Sitzung des Beirats der Späneorganisation, 11.5.1918, ebd., Bl. 94; Bericht über die Sitzung der Späne-Organisation am 14.8.1918, BADH R 8710/173.

66 Handelsgesellschaft für Eisen und Stahlspäne an Kommissariat der EZ, 9.7.1917; Telegramm Chh an Eisenzentrum [sic] Kommissariat, [10].7.1917, beide BADH R 8710/169.

67 Handelsgesellschaft für Eisen und Stahlspäne an Kommissariat der EZ, 19.7.1917; Handelsgesellschaft für Eisen und Stahlspäne an Eisenhandelsgesellschaft, 19.7.1917, beide ebd.

68 Beispielhaft EZ an Handelsgesellschaft für Eisen- und Stahlspäne, 22.10. [Zitat] u. 29.11.1917, ebd.; Handelsgesellschaft für Eisen- und Stahlspäne an Kommissariat der EZ, 28.8.1918, BADH R 8710/170.

Belieferung der Charlottenhütte könne nur noch »unter erheblicher Schädigung aller anderen Hütten« erfolgen.⁶⁹

Die Kritik trat um so offener zutage, je mehr sich die Versorgungssituation mit Rohstoffen, aber auch mit Arbeitskräften und Transportmitteln verschärfte. Dazu hatte in erheblichem Maße das Hindenburg-Programm selbst beigetragen, das mit seinen ruckartig gesteigerten Anforderungen bei gleichzeitiger Begrenztheit der verfügbaren Ressourcen die Leistungsfähigkeit der Infrastruktur wie der Arbeitskräfte überforderte.⁷⁰ Insbesondere der Zusammenbruch der Lebensmittelversorgung im Winter 1916/17 brachte die physische Belastbarkeit der Arbeitnehmer an ihre Grenzen und konnte auch durch die Verwendung von Kriegsgefangenen und den von der Industrie seit 1916 verlangten Zwangseinsatz belgischer und polnischer Arbeiter nicht entscheidend gelindert werden.⁷¹

Nicht minder hingen Erzförderung und Roheisenherzeugung im Siegerland von der ausreichenden Belieferung mit Brenn- und Rohstoffen ab, vor allem mit Steinkohle, Kalk und Schrott, die ihrerseits durch die Transport- und Arbeitskräfteverhältnisse eingeschränkt war. Entsprechend resultierte eine Vielzahl von Reklamationen der Charlottenhütte nicht nur aus dem Spänemangel, sondern ebenso aus unzureichenden Waggongestellungen für Hilfsstoffe, die zu Minderauslastungen der Hochöfen in Niederschelden, Kreuztal und Eisern führten. Anfang Februar 1917 ruhte die Koks- und Kohlenzufuhr vollständig, nachdem die Siegerländer Gruben bereits in den Vorwochen »ausschließlich von der Hand in den Mund gelebt« hatten. Ernüchtert stellte man in der EZ fest, daß das neue Späneschmelzverfahren allein die Rohstofflage nicht entspannen würde, wenn andere limitierende Faktoren dessen optimale Ausnutzung verhinderten.⁷² Auch führende Ruhrindustrielle drangen auf eine bessere Versorgung des Siegerlandes mit Kohlen und Koks, weil sie um ihre Spiegel- und Stahleisenbelieferung fürchteten.⁷³ Trotz dieser Unterstützung und regelmäßiger Willensbekundungen der Bewirtschaftungsstellen blieb das Brennstoffproblem bis Kriegsende ungelöst, da weder dem Förderrückgang auf den Zechen noch den Transportschwierigkeiten der Reichsbahn entscheidend abgeholfen werden konnte. Der Abzug der russischen Kriegsgefangenen von den Siegerländer Erzgruben im Juni 1918 zog weitere Erschwernisse der Förderung nach sich.⁷⁴

69 Handelsgesellschaft für Eisen- und Stahlspäne an Kommissariat der EZ, 21.12.1917, BADH R 8710/169.

70 Vgl. Feldman, *Army*, S. 262-273; Hardach, *Weltkrieg*, S. 76-80; Michalka, *Kriegsrohstoffbewirtschaftung*, S. 488 f.; Flemming, *Industrialisierung*, S. 54-67.

71 Zum Zwangsarbeitereinsatz im Ersten Weltkrieg vgl. Herbert, *Geschichte*, S. 86-117; zum Kriegsgefangenen-Einsatz: Hinz, *Gefangen*.

72 Zitat: [Vermerk] Siegerland, 5.2.1917, BADH R 8725/99, Bl. 201; Zur Mangan- und Roheisen-Frage, 1.2.1917, ebd., Bl. 206; EZ an Chh, 15.12.1916, BADH R 8710/1; Sitzung in der Rohstahlabteilung am 9.12.1916, BA-MA PH 2/80, Bl. 32.

73 Kurzer Bericht über die Sitzung v. 1.3.1917 mit den Vertretern der Eisen- und Stahlindustrie, BADH R 8725/99, Bl. 62.

74 Monatsbericht der Manganerzgesellschaft für Juli 1917, 24.8.1917; Monatsbericht der Manganerzgesellschaft für Juni 1918, beide BADH R 8725/14, Bl. 21f. Handelsgesellschaft

Schließlich erwiesen sich die Einführung der Späne-Bewirtschaftung und die Bevorzugung der Siegerländer Werke mit der Charlottenhütte an der Spitze auch als unausgelegene Problemlösung. Der massive Verbrauch von Spänen in der Roheisengewinnung bedeutete notwendig, daß diese der stark angewachsenen SM-Stahlerzeugung nicht zur Verfügung standen. Außerdem verringerte die Verhüttung gering konzentrierter inländischer Erze die Ausbringung der Hochöfen, so daß die Gesamtproduktion bei wachsenden Anforderungen sogar rückläufig war: Sowohl die Verwendung der Siegerländer Erze wie auch der Schlacken standen somit dem geforderten Ausbau der Eisen- und Stahlerzeugung entgegen – mehr Mangan bedeutete weniger Stahl.⁷⁵

Auf beide Probleme, minderwertige Erze und Schrottmangel, fand die Schwerindustrie dieselbe Lösung: die Ausbeutung der besetzten Gebiete. Dazu bedurfte es keiner Neuausrichtung, vielmehr rekurrten die berückhtigten, seit 1915 nicht nur intern, sondern auch in mehreren Eingaben an die Staats- und Heeresführung erhobenen Kriegszielforderungen der deutschen Industrie auf ältere Konzepte eines deutschen Hegemonialbereichs in »Mitteleuropa«. ⁷⁶ Im Zentrum der Begehrlichkeiten stand die Annexion der französischen Gebiete Lothringens mit dem Erzbecken von Briey-Longwy, das den deutschen Rohstoffbedarf auf lange Frist decken und gleichzeitig die französische Konkurrenz dauerhaft ausschalten sollte. ⁷⁷ Komplementär dazu richteten sich im Zuge des Friedensschlusses von Brest-Litowsk Forderungen auf polnisches und russisches Territorium. Statt direkter Angliederung legten Ruhrindustrielle wie August Thyssen aber größeren Wert auf einen ungehinderten Zugriff auf die Rohstoffe der Ukraine und des Kaukasus', insbesondere die reichen Eisen- und Manganerzvorräte. Unverhohlen verlangte Ewald Hilger im Dezember 1917 namens des VDESI: »Wir müssen mit Rußland schleunigst fertig werden, wir müssen Manganerze haben.« ⁷⁸

Indes waren derartige Wünsche vorerst nur Zukunftsmusik. Um so mehr wandte man sich kurzfristigen Lösungen für die deutsche Rohstoffmisere zu, namentlich der systematischen Plünderung ausländischen Alteisens. Im Mai

sellschaft für Eisen- und Stahlspäne an Kommissariat der EZ, 27.2.1918, BADH R 8710/70.

75 Denkschrift über die Gründe der von der deutschen Regierung ergriffenen Maßnahmen zur Rückführung von Schrott [1919], BA-MA PH 2/84; Bericht über die Gesellschafterversammlung der Handelsgesellschaft für Eisen- und Stahlspäne am 19.3.1918, BADH R 8725/92, Bl. 21f.; Aufgaben während des Krieges, auf Schreiben v. 14.8.1918, BADH R 8725/65, vor Bl. 59.

76 Sitzung des VDESI-Hauptvorstandes, 28.7.1916, BADH R 13 I/149, Bl. 184-235. Noch immer grundlegend: Fischer, Griff; ferner Mommsen, Weltkrieg, S. 94-117; Wehler, Gesellschaftsgeschichte, Bd. 4, S. 26-38; als umfassender Überblick jetzt Kerkhof, Friedenswirtschaft, S. 349-403.

77 Ebd. Zu den aktivsten Lobbyisten einer solchen Westexpansion gehörte der am Beginn seiner Karriere als Geschäftsführer des VDESI stehende Jakob Reichert, der in zahlreichen Vorträgen die Ansprüche der deutschen Industrie rechtfertigte; vgl. die Ansprachen und Schriften in BADH R 13 I/245.

78 Sitzung des VDESI-Hauptvorstandes, 8.12.1917, BADH R 13 I/153, Bl. 11-72, Zitat Bl. 52.

1917 forderte die Schrotthandel-Vereinigung aufgrund der anhaltenden Unterversorgung den umgehenden Abbruch ausländischer Fabriken und Betriebe. Der Schritt der Händler war wohlvorbereitet und wurde in den folgenden Tagen durch unterstützende Eingaben der Schrottverbraucher und des einflußreichen Vereins Deutscher Eisenhüttenleute flankiert. »Eine zarte Rücksichtnahme«, so der Verein, »muß hier schonungslos beseitigt werden, wenn es darum geht, im letzten Stadium des Weltkrieges unserer Heeresverwaltung die Mindestmengen an Stahl und Eisen für die Heeresrüstung zu verschaffen.«⁷⁹ Zwar rannten die Industrievertreter mit ihren Forderungen bei Kriegsrohstoffamt und Eisenzentrale offene Türen ein, das Schrottpotential der besetzten Gebiete ging jedoch bis Ende 1917 rapide zuneige und machte weitere Sparmaßnahmen innerhalb der deutschen Eisenindustrie unumgänglich.⁸⁰

Vor diesem Hintergrund einer allgemeinen Defizitverwaltung, in der die begrenzten Ressourcen meist nur von einem Bedarfsträger zum anderen verschoben, nicht aber der generelle Mangel behoben wurde, genoß die Charlottenhütte mit ihren festen Kontingenten eine herausragende Stellung. Der Umstand, daß sie einen erheblichen Teil der Siegerländer Erzgruben kontrollierte und über das technische Verfahren zur Späne-Schlacken-Nutzung verfügte, stattete sie mit einem Tauschobjekt aus, das ihr den Vorrang vor allen anderen Bedarfsträgern einräumte. Bei Kriegsende verfügte das Unternehmen über so erhebliche Schrottreserven, daß diese auf den Halden durch die lange Lagerung festrosteten und schließlich gesprengt werden mußten.⁸¹

1.2.3. Die Gewinnentwicklung im Ersten Weltkrieg

Die dauerhafte Sicherstellung einer ausreichenden Rohstoffversorgung erlaubte es der Charlottenhütte, während der Kriegsjahre die eigene Produktion auf hohem Niveau zu halten und in großem Umfang von den unaufhörlich steigenden Preisen für Erze, Eisen und Stahl sowie für Rüstungsgüter – unter anderem hatte man zwischenzeitlich die Granatenherstellung aufgenommen – zu profitieren. Allein die Roheisenproduktion im Werk Niederschelden stieg zwischen 1914 und 1918 von 53 000 auf 77 000 t, die Schmiedestückefertigung von 11 700 (1914) auf 19 300 t (1917).⁸²

79 VDEh an KRA, 30.5.1917, BADH R 8725/136, Bl. 72 f.; Schrotthandel GmbH an KRA, 24.5.1917, ebd., Bl. 91; Vereinigung West- und Süddeutscher Schrottverbraucher an KRA, 29.5.1917, ebd., Bl. 85.

80 Aktennotiz über Eisenmobilmachung, 13.12.1917; Betrifft: Schrottgewinnung, 13.12.1917; Bericht über die Sitzung der Schrottorganisation, 11.4.1918, alle BADH R 8725/134, Bl. 209-215, 195, 101.

81 Rede Flicks am 25. Jahrestag der Charlottenhütte, 1.4.1940, StAN Rep. 501, Fall 5, KVP, B-3, NI-3345, Bl. 4.

82 Ebd., Bl. 4; Unsere Charlottenhütte. Geschichte des Werkes Niederschelden der Hüttenwerke Siegerland AG 1864-1964. Zusammengestellt von Walter Wittmer, Januar 1964, WWA F 65/3671.

Tab. II/2: Ausgewählte Dividenden und Börsenkurse deutscher Berg- und Hüttenunternehmen 1912/13-1917

	Dividenden in %				
	1912/13	1913/14	1914/15	1915/16	1916/17
Bismarckhütte AG	9	9	15	25	30
AG Charlottenhütte	16	10	8	16	20
Deutsch-Lux. AG	10	-	-	7	10
Gutehoffnungshütte AG	20	10	15	20	20
Harpener Bergbau AG	11	8	6	12	12
Kattowitzer Bergbau AG	15	13	8	12	12
Fried. Krupp AG	14	12	12	12	10
Ver. Königs- u. Laurahütte AG	8	4	4	10	12
Mannesmannröhrenwerke AG	13,5	7,5	10	15	15 + 3
Rheinische Metallwerke AG	-	-	11	18	k. A.
Rheinische Stahlwerke AG	10	10	6	10	12
Rombacher Hüttenwerke AG	10	5	5	8	12,5
Van der Zypen/Wissen AG	12	8	12	25	25

Quelle: BADH R 8725/100, Bl. 20.

Das Ausmaß der eingefahrenen Gewinne war selbst für die im Ersten Weltkrieg notorisch hohen Profite der Eisen- und Stahlindustrie bemerkenswert. Zwar wurden diese durch geschickte Buchführung und Bilanzierung nicht in ihrer absoluten Höhe veröffentlicht, Kriegsrohstoffabteilung und Eisenzentrale bemühten sich aber seit 1917/18 intensiver um eine Bestimmung der Übergewinne, um die ungebremsten Preisforderungen der Rüstungslieferanten zu drosseln.⁸³ Als Kriterien für die Gewinnermittlung bedienten sich die Offiziere vor allem der vorgenommenen Abschreibungen, der Dividendenausschüttungen sowie der Kapitalerhöhungen, die zwischen 1914 und 1918 in bis dahin ungekannter Höhe erfolgt waren.⁸⁴

In ihrer Dividenden- und Kursentwicklung stieg die Charlottenhütte in den Kriegsjahren in die Spitzengruppe der deutschen Montanindustrie auf (vgl.

⁸³ Zur Debatte um die Preisfestlegungen vgl. Roth, Staat, S. 306-319, 370-373.

⁸⁴ Diese Daten waren allerdings nicht gleichermaßen aussagekräftig. Die hohen Abschreibungen drückten auch aus, daß viele Anlagen nur für Kriegs- und Rüstungszwecke nutzbar waren.

Höchstkurs 1913	Aktienkurse in %	
	Mai 1914	28.12.1917
170	143	408
231	167	256
170	130	165
k. A.	k. A.	k. A.
200	179	213
253	215	246
k. A.	k. A.	k. A.
179	147	238
220	209	260
120	104	600
172	160	203,5
169	156	177
189	160	284

Tab. I/2) und erreichte 1917/18 mit 24 Prozent Dividende und einem Reingewinn von über 3,5 Mio. Mark eine Rekordmarke.⁸⁵ Mit Blick auf die vorgenommenen Abschreibungen schnitt das Unternehmen im Branchenvergleich noch bemerkenswerter ab. Im Schnitt erhöhten Erzgruben und Hüttenbetriebe ihre Abschreibungen in den Geschäftsjahren 1915/16 und 1916/17 um durchschnittlich 62 Prozent, die 25 Unternehmen mit den höchsten Wachstumsraten wiesen gar ein Plus von 85,6 Prozent aus. Die Charlottenhütte konnte im selben Zeitraum ihre Abschreibungen von rund 1,5 auf 3,2 Mio. Mark erhöhen; das entsprach einer weit überdurchschnittlichen Zunahme um 111 Prozent.⁸⁶ Auch bei den in Kapitalerhöhungen geflossenen Gewinnen lag die Charlottenhütte an der Spitze. Nahezu alle großen Eisen- und Stahlerzeuger hatten seit 1914 ihr Eigenkapital

85 Siegener Zeitung Nr. 212 v. 10.9.1918, 2. Bl. Vgl. die allg. Daten bei Wehler, Gesellschaftsgeschichte, Bd. 4, S. 53.

86 Erzbergwerke und Hüttenbetriebe, o.D. [1918], BADH R 8725/100, Bl. 15f. Im Geschäftsjahr 1917/18 erreichten die Abschreibungen der Charlottenhütte einen Wert von 3,3 Mio. Mark; Siegener Zeitung Nr. 212 v. 10.9.1918, 2. Bl.

um hohe Millionenbeträge erweitert und damit Neuanlagen und Fusionen finanziert. Eine Steigerung um den Faktor 2,5 wie im Falle der Charlottenhütte, die von fünf auf 12,5 Mio. Mark sprang, stellte jedoch eine rare Ausnahme dar. Hinzu kam, daß sie neben jungen Aktien auch hohe Barzahlungen leistete, die ebenfalls ohne jede Kreditaufnahme allein aus Eigenmitteln bestritten wurden.⁸⁷

Indes gaben sich die Ermittler der KRA keinen Illusionen hin, anhand der ihnen zur Verfügung stehenden Daten das tatsächliche Ausmaß der Kriegsgewinne ermessen zu können. Trotz der hohen, oft zweistelligen Dividendenausschüttungen gingen sie davon aus, daß sich die Unternehmen bei den Auszahlungen an ihre Aktionäre »große Zurückhaltung« auferlegt hatten und in den stillen Reserven weit höhere Beträge thesauriert wurden. Entsprechend kritisch betrachtete die KRA die »üblichen Klagen über zu niedrige Preise«, die angesichts der Abschreibungen, offenen Rückstellungen und Dividenden »keinen sehr erhebenden Eindruck« mit Blick auf die patriotischen Motive der Schwerindustrie hinterließen.⁸⁸ Die Vorstände der eisenschaffenden Unternehmen sahen dies naturgemäß anders. Hier herrschte vielmehr schon Ende 1916 Verärgerung darüber vor, daß man die eingestandenermaßen günstigen Verdienste von den staatlichen Stellen »unter die Nase gerieben« bekam. In den erzielten Gewinnen erblickten die Industriellen vielmehr den billigen Vorabausgleich für die erwarteten Umstellungsprobleme der Nachkriegszeit und somit »zum großen Teil vorgegessenes Brot«.⁸⁹

Nicht nur bei den Eisenerzeugern, auch bei den Händlern, unter ihnen weiterhin Flick & Trippe, offenbarten sich unterschiedliche Auffassungen zwischen den Privaten und den Regulierungsinstanzen. Im September 1917 kam es zu einer handfesten Auseinandersetzung zwischen der Eisenzentrale und der Späne-Handels-GmbH, als EZ-Kommissar Fischer angesichts beträchtlicher Gewinne aus den Vorverbandsgeschäften einen »Tribut« verlangte. Als die Firmen dies zunächst rundheraus ablehnten, drohte Fischer mit einer Kündigung des Vertrages mit der Handelsgesellschaft und einer Übernahme der Späneverteilung in die unmittelbare Zuständigkeit der EZ. Erst daraufhin kam es zu einem Kompromiß, der die geforderte Abgabe mit einer Provisionserhöhung für die Händler verrechnete und somit die Kosten auf die Verbraucher abwälzte. Flick & Trippe konnte somit weiterhin mit kontinuierlichen Mittelzuflüssen kalkulieren.⁹⁰

87 Kapitalerhöhungen [sic] seit 1914, o. D. [1918], BADH R 8725/100, Bl. 18f.; Prospekt über nominal M 4.500.000 neue Aktien Actiengesellschaft Charlottenhütte, November 1917, WWA F 65/410; vgl. Kerkhof, Friedenswirtschaft, S. 277-280.

88 Erzbergwerke und Hüttenbetriebe, o. D. [1918], BADH R 8725/100, Bl. 16; vgl. Wehler, Gesellschaftsgeschichte, Bd. 4, S. 52-55, sowie Wette, Reichstag, S. 43-49.

89 Sitzung des VDESI-Hauptvorstandes, 16.11.1916, BADH R 13 1/149, Bl. 36-45, 76f., Zitate: Bl. 36, 41.

90 Verhandlungsbericht über die Gesellschafterversammlung der Handelsgesellschaft für Eisen- und Stahlspäne am 29.9.1917, 29.9.1917, BADH R 8725/92, Bl. 51-61.

1.3. Interne Majorisierung und Ende der Expansion

Die Expansion in den vergangenen drei Kriegsjahren hatte die Charlottenhütte nach Kapitalisierung und Kapazitäten um ein Mehrfaches vergrößert und zugleich eine partielle Branchenbereinigung im Siegener Umland herbeigeführt. Indes war der Wachstumsdrang des Unternehmens unter Flicks Führung in zunehmendem Maße auf Widerstände gestoßen. Insbesondere Flicks Plan, die »Großen Vier« des Reviers – Charlottenhütte, Bremerhütte, Friedrichshütte und Geisweider Eisenwerke – zu einem Siegerland-Trust zu vereinen, um die regionale Eisen- und Stahlerzeugung umfassend zu rationalisieren und einen national wettbewerbsfähigen Konzern zu formen, hatte sich nicht ohne weiteres durchführen lassen. Einerseits waren die Bremerhütte unter Jüttes Leitung und die familiär geführte Friedrichshütte zu einem Zusammenschluß nicht bereit gewesen, der unter Führung Niederscheldens gestanden hätte.⁹¹ Andererseits zeichnete sich mit fortschreitender Kriegsdauer ein regelrechtes Rennen um die Siegerländer Montanbetriebe ab, in dem die Konzerne an Ruhr und Rhein das Tempo beträchtlich anzogen. 1916 kaufte Otto Wolff ein Aktienpaket der Vereinigten Stahlwerke von der Zypen/Wissener Eisenhütten AG, die über ausgedehnten Erzbesitz im Siegerland verfügte.⁹² Parallel dazu erwarb die von Hugo Stinnes kontrollierte Deutsch-Luxemburgische Bergwerks- und Hütten-AG (Deutsch-Lux) das Meggener Walzwerk, für das sich auch Flick als Abnehmer für das in Kreuztal geplante neue Stahlwerk interessiert hatte.⁹³

Ursprünglich lag das Augenmerk der Ruhrunternehmen weniger auf den Hütten als vielmehr auf den Erzgruben, die allerdings in vielen Fällen über wechselseitige Besitzverhältnisse miteinander verflochten waren. Schon 1915 berichtete die *Kölnische Zeitung*, daß die westfälischen Großunternehmen durch ihre Akquisitionstätigkeit für Unruhe im Siegerland sorgten und die Kuxenpreise in schwindelerregende Höhen trieben.⁹⁴ Beispielhaft für das oft lautlose Vordringen der westlichen Konzerne in die Siegener Industrielandschaft mittels heimlicher Anteilsaufkäufe waren die Vorgänge bei der Herdorfer Friedrichshütte. Als ein Aufsichtsratsmitglied im November 1916 auf den »eigenartigen Markt« der Friedrichshütte-Aktien an der Börse hinwies und Abwehrmaßnahmen gegen eine feindliche Übernahme vorschlug, wurde der junge Mann von seinem Vorsitzenden »als unruhiger, von allen möglichen Projekten beseelter Herr, der sich noch in der Sturm- und Drangperiode befindet«, abgekanzelt. Der mangelnde Weitblick lag indes auf Seiten jener »alten, mehr besonnenen

91 U. a. Vernehmung F. Flick, 2.7.1947, StAN Rep. 501, KVP, Fall 5, A 37-39, Bl. 3151; vgl. Fritz Tegmeyer, Die Siegerländer Eisenwirtschaft im Raum Westfalen, in: *National-Zeitung* v. 8.7.1938, zit. nach WWA F 65/410. Tegmeyer erhielt 1919 Prokura bei der Chh, von 1921 bis 1926 führte er die Firma als Vorstand; Handelsregister-Auszüge AG Charlottenhütte v. 14.11.1919 u. 23.8.1921, WWA F 65/410.

92 Vgl. Dahlmann, Unternehmen, S. 22.

93 Aufsichtsratssitzung: Köln, den 24.6.1918, WWA F 65/410.

94 Vgl. Koch, Berg- und Hüttenleute, S. 103-106; Hufnagel, Interesse, S. 21, 178f.

Herren«, die den Aufkauf eigener Aktien abgelehnt hatten. Bei Kriegsende meldete die zum Thyssen-Konzern zählende AG für Hüttenindustrie das größte Einzelpaket auf der Generalversammlung der Friedrichshütte an.⁹⁵

Nur wenige Kilometer entfernt in Siegen befand sich in bemerkenswerter Parallelität der Ereignisse fast zur selben Zeit ein anderer, nicht minder unruhiger und von allen möglichen Projekten beselter Herr in einer ähnlichen Lage. Im Frühsommer 1918 stellte Flick fest, daß »in der Verteilung des Aktienbesitzes der Charlottenhütte erhebliche Änderungen vorgekommen sind«. Zwar sprach er dem Aufsichtsrat gegenüber noch nicht von einer unmittelbaren Übernahmegefahr, äußerte aber die Befürchtung, daß die überaus erfolgreiche Bilanz des ablaufenden Geschäftsjahres 1917/18 zu erneuten Kurssteigerungen führen und weitere Anteilseigner zum Verkauf motivieren könnte. Als Ausweg schlug Flick vor, Vorzugsaktien zu schaffen. Diese sollten »mit möglichst großen Rechten ausgestattet werden und in den Besitz eines der jetzigen Verwaltung nahe stehenden Konsortiums übergehen«.⁹⁶

Hinter dem auf den ersten Blick leicht verständlichen Vorschlag verbarg sich eine Fülle weitreichender Implikationen für die Kontrolle über das Unternehmen sowie Flicks Majorisierungsstrategie. Dieser nutzte die mangels konkreter Zahlen nur vage belegte Bedrohung zu einem umfassenden Abwehrprogramm, das nicht nur die Unabhängigkeit der Charlottenhütte, sondern gleichzeitig Flicks Ziel einer eigenen Kontrollposition gegenüber den übrigen Aktionären festschreiben sollte.⁹⁷ Die Schaffung von Vorzugsaktien stieß jedoch auf zwei Hindernisse, die es zu überwinden galt: zum einen die Genehmigungspflicht durch staatliche Aufsichtsbehörden, zum anderen die mehrheitliche Zustimmung der Generalversammlung. Beide Fragen waren eng miteinander verbunden.

Die im Vorstand mit 2,5 bis drei Mio. Mark bemessene Vorzugsaktienausgabe unterlag gemäß einer im Krieg erlassenen Bundesratsverordnung der Genehmigungspflicht von Preußischem Handelsministerium und Reichsbankdirektio-

95 Strassmann an Eisenberg, 29.II.1916, WWA F 65/193; Merz an Eisenberg, 24.4.1917; Präsenzliste, o. D., alle WWA F 65/193; vgl. Priemel, Wiege, S. 147.

96 Aufsichtsratssitzung: Köln, den 24.6.1918, WWA F 65/410.

97 Unklar bleibt unterdessen, in welchem Umfang die Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder in Flicks Pläne eingeweiht waren. In dem Konsortium, das später die Vorzugsaktien aufnahm, waren die Mitglieder beider Gremien vollständig vertreten. Entscheidend beteiligt waren Heinrich von Stein, dessen Bankhaus die Zeichnungsrechte von der Siegener Bank übernahm, und Macco, der den Kontakt zum Preußischen Handelsministerium herstellte. Die auch in den folgenden Jahren engen Beziehungen Flicks zu Weidmann und Schleifenbaum – letzterer war selbst Anteilseigner der Charlottenhütte – sprechen dafür, daß auch sie zum engeren Kreis der Eingeweihten gehörten. Dennoch läßt sich nicht mit Sicherheit sagen, ob sie von Beginn an über Flicks Eigeninteressen informiert waren bzw. diese gar förderten. Ebenso ist unklar, ob die Führung 1918 tatsächlich eine akute Übernahmegefahr fürchtete. Weder der Aufsichtsrat noch die Regierungsstellen erhielten präzise Angaben. Zudem hatten alle Informationen eine Quelle – Flick.

rium.⁹⁸ Die Auflage verfolgte den Zweck, dem erwarteten hohen Kapitalbedarf der Übergangswirtschaft nicht durch massive Aktienemissionen im Kriege die Mittel zu entziehen. Richtlinie war dabei, daß das beantragende Unternehmen zur Erfüllung seiner Geschäftsführung über keine ausreichenden liquiden Mittel verfügte und somit auf den Weg der Kapitalerhöhung angewiesen war. Angesichts der hervorragenden finanziellen Lage in Niederschelden war dies aber völlig »ausgeschlossen«, wie Flick wußte. Der von ihm aus diesem Dilemma gezogene Schluß war denkbar einfach: Wenn die flüssigen Mittel zur Bewältigung der Aufgaben genügten, mußten eben die Aufgaben so ausgeweitet werden, daß dies nicht mehr der Fall war. Die Charlottenhütte mußte weiter expandieren.⁹⁹

Das Objekt, das die zusätzliche Kapitalmobilisierung begründen sollte, war mit der Siegener Eisenbahnbedarf AG schnell gefunden und erfüllte mehrere Anforderungen. Als Waggonbauer fügte sich das Unternehmen in die seit 1916 verfolgte Expansionsrichtung der Charlottenhütte in die Verarbeitungsindustrie ein. In wirtschaftlicher Hinsicht versprach der Zweckkauf »nach menschlicher Voraussicht keine große Enttäuschung« zu werden. Die Dividenden waren vor dem Krieg ordentlich ausgefallen und im Krieg bis auf 20 Prozent geklettert. Wie schon beim Erwerb von AS&M hatte Flick längst Fakten geschaffen, als er den Aufsichtsrat informierte, denn nur vier Tage nach der Sitzung meldete die *Siegener Zeitung* bereits Vollzug beim Kauf der Anteile der Siegener Eisenbahnbedarf.¹⁰⁰

Die Abwicklung des Geschäfts wurde durch den Umstand erleichtert, daß die Mehrheit des Aktienkapitals in Höhe von 2,3 Mio Mark im Besitz eben jener Familie Weiss lag, in die Flick wenige Jahre zuvor eingehiratet hatte. Flicks Schwager, Carl und Heinrich Weiss, hatten die Eisenbahnbedarf 1908 gegründet und diese in den folgenden Jahren durch weitere Zukäufe arrondiert. Nun beabsichtigten sie, als Mehrheitseigner den traditionellen Maschinenbaukern des Unternehmens wieder aus- und ihrem übrigen Werksbesitz anzugliedern.¹⁰¹ Die Verständigung der Charlottenhütte mit den Bahnbedarf-Aktionären über den Kaufpreis stellte somit eine mehr oder minder familiäre Abmachung zwischen Flick und den Brüdern Weiss da und führte zu einem selbst für das überhitzte Preisniveau von 1918 ungewöhnlichen Übernahmekurs von 400 Prozent – von denen mit hoher Wahrscheinlichkeit ein erheblicher Teil an Flick zurückfloß, um ihn mit liquiden Mitteln für den eigenen Anteilserwerb auszustatten.¹⁰²

98 Bundesratsverordnung vom 2.11.1917, RGBl. 1917, S. 987.

99 Aufsichtsratssitzung: Köln, den 24.6.1918, WWA F 65/410.

100 Beide Zitate ebd.; Siegener Zeitung Nr. 161 v. 12.7.1918, I. Bl.

101 Ebd.; zur Entwicklung der Weiss-Unternehmensgruppe vgl. Geschichte der Hoesch Siegerlandwerke AG Siegen, Bd. 1, WWA F 65/600, Bl. 77; Fuchs, Unternehmer, S. 129-146; Wiesmann, Anfängen, S. 171-175.

102 Eine ähnliche Vermutung kursierte Jahre später im Handelsministerium. Eine, allerdings insgesamt schlecht informierte, Notiz vermerkte, daß die Brüder Weiss ihrem Schwager Flick ein aus dem Kaufpreis gespeistes Darlehen gegeben hätten. Anderweitige Belege für diese, wohl auf Mutmaßungen beruhende Darstellung fehlen; [Unbe-

Gegenüber den Aufsichtsbehörden reklamierte die Firmenspitze die 9,2 Mio. Mark als unumgänglichen Geldbedarf für die Angliederung der Eisenbahnbedarf AG, um – als »Entgegenkommen« des Unternehmens – nur Vorzugsaktien in der vergleichsweise bescheidenen Höhe von drei Mio. Mark bewilligt zu erhalten; der Rest sollte vorgeblich aus Eigenmitteln finanziert werden.¹⁰³ Um die Dringlichkeit ihres Anliegens zu untermauern, berief sich die Charlottenhütte auf ihre hervorgehobene Bedeutung für die Kriegswirtschaft. Hilfsweise wurde der starke Konkurrenzdruck der rheinisch-westfälischen Konzerne bemüht, dem die Firma nur durch die eigene Expansion in die nachgelagerte Verarbeitungsindustrie begegnen könne.¹⁰⁴ In Berlin zeigte man sich jedoch zunächst wenig beeindruckt. Der zuständige Beirat für die Prüfung von Kapitalerhöhungsanträgen konnte angesichts der bekannt hervorragenden Liquidität der Charlottenhütte keinerlei Grund für eine Aktienemission erkennen und bezeichnete die Argumentation des Vorstandes als »ziemlich gekünstelt und widerspruchsvoll«. Zudem wurde Kritik an dem überhöhten Kaufpreis laut.¹⁰⁵

Nachdem der erste Anlauf somit gescheitert war, wechselte die Unternehmensführung ihre Strategie. In einem neuerlichen Versuch wurde nun die intern als Grund für die Vorzugsaktienausgabe geltende Gefahr eines Majoritätswechsels dem Handelsministerium als Argument vorgetragen. In einer Besprechung mit dem zuständigen Geheimrat Bail sowie in einem Anschreiben an den Minister malte Flick das Szenario einer feindlichen Übernahme in düsteren Farben:

»Nachdem wir [...] ein lebensfähiges Montanunternehmen geschaffen haben, an dem das ganze Siegerland Interesse hat, tritt jetzt die Gefahr auf, dass große Gesellschaften [...] den Versuch machen, weiteren Einfluß auf das Siegerland zu gewinnen. Es hat bereits ein außerordentlich großer Besitzwechsel unseres Unternehmens stattgefunden. Die verkauften Aktien sind fast ausschließlich in den Besitz eines großen Werkes am Niederrhein [i. e. Thyssen] übergegangen. Gelingt es dem betreffenden Werke, auf diese Weise zum Ziele zu kommen, so werden auch unsere Werksanlagen zum größten Teil dem Schicksal anderer verfallen. [...] Dem Siegerland mit seinen bodenständigen

titelter Vermerk], o. D. [1926], II. b. 4664, GStA I. HA, Rep. 120C, Abt. VIII, Fach 1, Nr. 159, Bd. 4.

103 Intern stellte sich die Rechnung signifikant anders dar: Über Ausgliederungen einzelner Teile und die Berücksichtigung liquider Mittel von fünf Mio. Mark, die die Eisenbahnbedarf einbrachte, kalkulierte Flick mit einem effektiven Kaufpreis von 3,6 Mio. Mark, Steuerersparnisse nicht eingerechnet; Aufsichtsratssitzung: Köln, den 24.6.1918, WWA F 65/410.

104 Chh (Flick, Petersen) an MfHuG, 10.7.1918, GStA I. HA, Rep. 120C, Abt. XI, Fach 1, Nr. 78, Bhft. 279.

105 Telegramm Handelsministerium an Flick, Juli 1918; Der Vorsitzende des Beirats für die Prüfung der Gründungen und Kapitalerhöhungen [...] an Handelsminister, 27.7.1918, beide GStA I. HA, Rep. 120C, Abt. XI, Fach 1, Nr. 78, Bhft. 279.

Arbeitern würde ein außerordentlicher Schaden zugeführt werden, falls es uns nicht gelingt, unsere Selbständigkeit zu erhalten.«¹⁰⁶

Als die Niederscheldener Verantwortlichen dem Handelsministerium außerdem zusagten, die neuen Aktien auf mehrere Jahre nicht zu veräußern und zunächst nur 25 Prozent des Kapitals einzuzahlen (was die Stimmrechte unberührt ließ), wurde die Genehmigung schließlich doch erteilt. Im September 1918 beschloß eine außerordentliche Generalversammlung – eine Entscheidung im Rahmen der ordentlichen Jahresversammlung hatte der Vorstand bewußt vermieden, um nicht die Zustimmung der Aktionäre mit einer höheren Dividendenaus-schüttung erkaufen zu müssen – die Ausgabe der Vorzugsaktien.¹⁰⁷

Die komplizierten Verhandlungen hatten allerdings einen Haken: Um die Ministererlaubnis überhaupt zu erhalten, hatte die Charlottenhütte unerwähnt gelassen, daß die Siegener Eisenbahnbedarf rund fünf Mio. Mark an flüssigen Geldern mitbrachte. Im Falle späterer Offenlegung drohte dies zu erheblichen Steuernachforderungen zu führen. Andererseits wäre die Zahlung des außergewöhnlichen Übernahmekurses ohne Verweis auf die zusätzlichen Gelder in der Generalversammlung kaum zu rechtfertigen, mithin der Vorwurf der Vetternwirtschaft zwischen Flick und den Brüdern Weiss unvermeidlich gewesen. Daher nahm Flick es widerstrebend in Kauf, daß die Mitteilungen auf der Generalversammlung »in die Zeitung komm[en] und in die Aktentasche der Steuerbehörde wander[n]« würden.¹⁰⁸

Der Grund für die ungewöhnliche Bereitschaft Flicks, substantielle finanzielle Einbußen hinzunehmen, lag vor allem in der zweiten konflikträchtigen Frage der Vorzugsaktien-Ausgabe begründet, der notwendigen Zustimmung der Generalversammlung, in der Flick zu diesem Zeitpunkt noch über keine eigene Mehrheit verfügte. Dies galt um so mehr, als das von ihm entworfene Procedere eine schwere Zumutung für die übrigen Eigentümer bedeutete: den Ausschluß ihres Bezugsrechts und somit eine unvermeidliche Umverteilung des Stimmgewichts unter den Aktionären.¹⁰⁹ Zur Beruhigung der Anteilseigner verwies Flick

106 Chh (Flick, Thomas) an MfHuG, 7.9.1918, ebd. Gleichwohl blieb die Charlottenhütte-Führung unehrlich und erklärte, man müsse den Kaufpreis in Vorzugsaktien begleichen, weil das Konsortium, das die Eisenbahnbedarf-Aktien abgab, dies ausdrücklich fordere. Besagtes Konsortium war aber mit Vorstand und Aufsichtsrat identisch.

107 MfHuG an Chh, 16.9.1918; Chh an MfHuG, 7.10.1918; Protokoll der außerordentlichen Generalversammlung v. 19.9.1918 [Frey]; Verpflichtungserklärung, 19.10.1918; alle GStA I. HA, Rep. 120C, Abt. XI, Fach 1, Nr. 78, Bhft. 279.

108 Aufsichtsratssitzung: Köln, den 24.6.1918, WWA F 65/410.

109 Auch das zunächst einfache Stimmrecht der Vorzugsaktien verschob die Machtbalance bereits massiv, da in den Hauptversammlungen in der Regel wenig mehr als die Hälfte des stimmberechtigten Kapitals vertreten war. So gelangten 1917 von nom. 9,5 Mio. Mark lediglich 5,66 Mio. zur Anmeldung. Nach der Kapitalerhöhung waren im Oktober 1918 sogar nur 4,39 Mio. Mark vertreten; Aufsichtsratssitzung: Köln, den 24.6.1918, in: WWA F 65/410; Kölnische Zeitung Nr. 108 v. 1.2.1920; Siegener Zeitung Nr. 247 v. 21.10.1918, 1. Bl.

darauf, daß die Vorzugsaktien durch ein »der jetzigen Verwaltung nahestehende[s] Konsortium« unter Führung von J. H. Stein erworben werden sollte. Ohne verbindlich zu werden, implizierte dies die Übernahme der Vorzugsaktien in das eigene Portefeuille der Charlottenhütte, deren Vorstand den gängigen Regeln entsprechend in den Generalversammlungen nicht mitstimmen würde. Tatsächlich jedoch verstärkte die Kontrolle über die strategisch ausschlaggebenden Anteile die Unabhängigkeit des Vorstandes von Aufsichtsrat und Aktionären und – was in diesem Falle noch wichtiger war – verlieh dem quasi inkognito im Vorstand tätigen Großaktionär Flick einen entscheidenden Vorsprung vor etwaigen Konkurrenten um die Mehrheit in Niederschelden.¹¹⁰

Der Nutzen der neu geschaffenen Anteile sollte sich unmittelbar darauf erweisen, als die Charlottenhütte in die letzte Phase der Aufteilung der Siegerländer Eisenindustrie eintrat. Diese war gekennzeichnet durch beschleunigtes Tempo und zunehmende Aggressivität der Übernahmemanöver der Ruhrkonzerne, die infolge der deutschen Niederlage und den sich rasch abzeichnenden Gebietsverlusten in Lothringen ihre Einflußnahme auf die Erzgruben im Siegerland als Ersatz für die Minette-Vorräte noch einmal erheblich intensivierten. Nicht zuletzt wuchs die Bereitschaft, die an die Gruben gekoppelten Hütten mitzuerwerben, da eine ganze Reihe von Eisenwerken ebenfalls an Frankreich verloren ging. An drei Brennpunkten fokussierte sich der teils erbittert geführte Kampf um die raren Erzressourcen wie unter einem Brennglas: bei Friedrichshütte und Geisweid sowie bei der mit beiden verbundenen Grube Pfannenberger Einigkeit. In allen drei Fällen waren auch Interessen der Charlottenhütte berührt.

Diese hatte unter Flicks Führung im Zuge der Verfolgung eines umfassenden regionalen Konzernbaus Aktienpakete der drei Unternehmen erworben, um die Fusionsverhandlungen auf eine materielle Basis zu stellen. Während diese bei der Friedrichshütte frühzeitig scheiterten, verliefen die 1919 aufgenommenen Gespräche mit der Geisweider Eisenwerke AG unter Leitung ihres Generaldirektors Arthur Frielinghaus vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Krise der unmittelbaren Nachkriegszeit¹¹¹ zunächst vielversprechend. Ende 1919 wählte sich Flick daher bereits am Ziel.¹¹²

Geisweid hatte sich in der Sonderkonjunktur der Kriegsjahre gut entwickelt und unter dem Eindruck des Ansturms auf die umliegenden Erzgruben ebenfalls um eine Rückwärtsintegration in den Rohstoffsektor bemüht, dies aber angesichts des leergeräumten Marktes unter beträchtlichem Zeitdruck, wie Frieling-

110 Aufsichtsratssitzung: Köln, den 24.6.1918, WWA F 65/410.

111 Geisweid mußte vom 14.11. bis zum 11.12.1918 seine Hochöfen vollständig stilllegen, Ende April 1919 setzte eine erneute Durststrecke ein; Aufsichtsratssitzungen der Geisweider Eisenwerke AG, 10.5. u. 27.9.1919, WWA F 125/28, Bl. 248-250.

112 Rede Flicks am 25. Jahrestag der Charlottenhütte, 1.4.1940, StAN Rep. 501, KVP, B-3, NI-3345, Bl. 5. 1911 hatte es schon einmal, allerdings erfolglose Verhandlungen zwischen Charlottenhütte und Geisweid gegeben; Siegener Zeitung Nr. 257 v. 2.11.1911, 2. Bl.

haus schon im November 1916 konstatiert hatte: »Nachdem während und infolge des Krieges und des durch selben herbeigeführten Mangels an Manganerzen sämtliche Siegerländer Gruben von einiger Bedeutung in die Hände der Rheinisch-Westfälischen Großindustrie zur Deckung deren Eigenverbrauchs übergegangen sind, steht Geisweid vor der Gefahr, keinen Siegerländer Eisenstein mehr beziehen zu können.«¹¹³ Besonders die noch konzernfreie Grube Pfannenberger Einigkeit rückte daher in den Blickpunkt. Pläne für einen gemeinsamen Kauf mit der Charlotten- zerschlugen sich 1916 indes ebenso wie Verhandlungen mit der Friedrichshütte, die bereits eine Beteiligung hielt und auch personell mit der Grube verbunden war. Um die Kuxenmehrheit dennoch zu erwerben, entschloß sich der Geisweider Vorstand schließlich zu einer Partnerschaft mit der Klöckner'schen Tochtergesellschaft Lothringer Hüttenverein. Die Kuxe wurden hälftig geteilt und gepoolt sowie die Friedrichshütte mit einer Liefergarantie zufriedengestellt.¹¹⁴

Mit der Übernahme des entscheidenden Pakets an der hochprofitablen Pfannenberger Grube¹¹⁵ war das Geisweider Werk seinerseits als Übernahmeobjekt deutlich interessanter geworden, nicht nur für die Charlottenhütte, sondern ab 1918/19 auch für Klöckner & Co., die im lothringischen Kneuttingen ihren umfangreichen Hütten- und Erzbesitz verloren hatte und nach Investitionsobjekten in der Peripherie des Ruhrgebiets suchte, darunter im Siegerland.¹¹⁶ Die Angliederung des bereits partnerschaftlich verbundenen Geisweider Werks lag daher nahe, und im Dezember 1920 kamen Peter Klöckner und Frielinghaus in der Tat zu einer Einigung über eine Integration Geisweids in den größeren Konzern. Kaum anders als Flick kurz zuvor, glaubte sich nun auch Klöckner am Ziel und traf in den folgenden Wochen bereits erste Personal- und Gehaltsentscheidungen.¹¹⁷

Doch auch Klöckners Siegesgewißheit erwies sich als verfrüht, als mit dem Thyssen-Konzern 1919 ein dritter Akteur im Rennen um Geisweid auf der Bühne erschien. Thyssen hatte während des Krieges unter der Hand Friedrichshütte-

113 Aufsichtsratssitzung vom 9.11.1916, WWA F 125/28, Bl. 225-227.

114 Aufsichtsratssitzungen der Geisweider Eisenwerke, 17.7.1916, 9.11.1916 u. 17.2.1917; Geisweider Eisenwerke an Klöckner & Co., 27.11.1916, alle ebd., Bl. 220 f., 225-231.

115 Allein von Januar bis Juli 1918 verbuchte die Grube einen Reingewinn von 1,8 Mio. Mark, im Geschäftsjahr 1918/19 belief sich der Reingewinn auf fast zwei Mio. Mark; Aufsichtsratssitzungen der Geisweider Eisenwerke v. 7.9.1919 u. 12.3.1920, ebd., Bl. 245, 253 f.

116 Niederschrift über die Vorstandssitzung am 21.8.1920, 23.8.1920, BBA 25/15. Im Zuge einer mehrjährigen, inflationsbegünstigten Einkaufstour richtete Klöckner seinen Konzern rund um die Kernwerke Haspe und Osnabrück sowie den fusionierten Fahrzeug- und Maschinenbauer Klöckner-Humboldt-Deutz neu aus; vgl. Muthesius, Klöckner, S. 34-39; Goldbeck, Kraft, S. 166-170.

117 Aufsichtsratssitzungen der Geisweider Eisenwerke AG, 5.1. u. 12.3.1920, WWA F 125/28, Bl. 252-54; Vertrag Lothringer Hütten- und Bergwerks-Verein/Geisweider Eisenwerke, 13.3.1920, WWA F 125/153; Niederschrift über die Vorstandssitzung des Gesamtkonzerns, 7.2.1920 [Klöckner], BBA 25/15.

Aktien erworben und schließlich eine starke Stellung erlangt. Ähnlich wie im Falle Klöckners erfolgte auch Thyssens Engagement im Siegerland mit der Maßgabe, »daß sich der Thyssen-Concern unter allen Umständen als Ersatz für die weggefallenen Lothringer [...] Erze mit einheimischem Material versorgen müsse«. ¹¹⁸ Daher erhöhte die AG für Hüttenbetrieb unter Generaldirektor Conrad Verlohr den Druck auf die Friedrichshütte, einem vollständigen Anschluß an die Thyssen-Gruppe zuzustimmen, um auf diese Weise die Verfügung über die angeschlossenen Grubenbetriebe zu erlangen. Gleichwohl hielt die hinter der Friedrichshütte stehende Besitzerfamilie Schneider zäh an der Eigenständigkeit des Unternehmens fest. ¹¹⁹

Thyssen beschränkte seine Bemühungen nicht auf Herford¹²⁰, sondern verfolgte parallel Aufkäufe von Aktien an Geisweid – nicht zuletzt mit Blick auf Pfannenberger Einigkeit – sowie der Charlottenhütte. Auf dem Höhepunkt seiner regionalen Machtstellung drohte der Aufstiegs Flicks daher Ende 1919 jäh gestoppt zu werden. Zur Jahreswende erhielt er von Frielinghaus die überraschende Nachricht, daß Geisweid nicht die erwartete Allianz mit der Charlottenhütte, sondern eine Anbindung an die Klöckner-Gruppe eingehen würde. Gleichzeitig sah sich Flick durch den unvermittelt als Großaktionär auftretenden Thyssen-Konzern einer Bedrohung seiner internen Machtstellung sowie der Unabhängigkeit des Unternehmens ausgesetzt. ¹²¹ Das Dreiecksverhältnis von Klöckner–Thyssen–Flick stellte eine »[u]ngewöhnlich verwickelte, schwere Situation« und nicht zuletzt eine Herausforderung für den vergleichsweise jungen Generaldirektor dar. ¹²²

Flick zog zur Jahreswende verschiedene Optionen in Betracht, zuvorderst eine Wiederholung des Manövers von 1918. Bereits Anfang Dezember 1919 stellte die Charlottenhütte einen neuerlichen Antrag auf Genehmigung von Vorzugs-

118 Schreiben [der Friedrichshütte] an die Mitglieder des Aufsichtsrats, 6.11.1919, WWA 65/198.

119 Ebd.

120 Verlohr an A. Thyssen, TKA A/713/1.

121 Angesichts des hohen Anteils nicht zu den Generalversammlungen angemeldeter Aktien und der lückenhaften Quellenlage läßt sich die Höhe des Thyssen'schen Pakets nicht präzise bestimmen. Vor dem Hintergrund der hohen Fehlsomme bei den Meldungen und des Umfangs des Mehrfachstimmrechts erscheinen jedoch bis zu 30 bis 40 % denkbar. Im Minimum wird von einer qualifizierten Minderheit Thyssens (25 %) auszugehen sein, die für Flicks Beherrschungsabsichten ein schwerwiegendes Hindernis bedeutet hätte.

122 Für die Einschätzung von Flicks damaliger Lagebeurteilung und Krisenlösungsstrategie stehen fast ausschließlich spätere Erinnerungen unterschiedlicher zeitlicher Nähe, aber kohärenter Aussage zur Verfügung, mit den entsprechenden quellenkritischen Implikationen hinsichtlich autobiographischer Konstruktionen und Ex-Post-Rationalisierungen; [Memorandum], o. D. [März/April 1923], BAB R 8122/980; Vernehmung F. Flick, 2.7.1947, StAN Rep. 501, KVP, Fall 5, A 37-39, Bl. 3151; Zitat: Rede Flicks am 25. Jahrestag der Charlottenhütte, 1.4.1940, ebd., B-3, NI-3345, Bl. 5. Die Darstellung bei Schwerin von Krosigk, Zeit, Bd. 2, S. 675 f., geht direkt auf Flicks Fassung der Ereignisse zurück.

aktien – die entsprechende Bundesratsverordnung war nach wie vor in Kraft – und verwies wiederum auf eine drohende feindliche Übernahme. Es entbehrte dabei nicht einer gewissen Ironie, daß just in dem Moment, in dem die vehement beschworene Gefahr durch die Großkonzerne von Rhein und Ruhr nachweislich manifest wurde, Flick diese in die zweite Reihe schob. Wohl in der Erwartung, daß eine simple Wiederholung derselben Begründung wie im Vorjahr bei den Regierungsstellen kaum durchschlagen würde, wählte Flick ein stärkeres Pfund: Ausländische, genauer: französisch-belgische, aber wie gehabt nicht näher bezeichnete Unternehmen sollten nun die Aggressoren sein, die die Charlottenhütte um ihrer Manganerze willen bedrohten:

»Wir haben bestimmte Nachricht vorliegen, daß von ausländischer Seite Aufträge zu Ankäufen großen Stils in unseren Aktien vorliegen. [...] Führen diese Käufe für ausländische Rechnung zum Ziele, so würde die unbedingte Folge sein, daß ein Teil unseres Qualitätsstahleisens als Zusatz für die Thomasherstellung und der übrige Teil unseres Qualitätseisensteins als Zusatz für die Thomasherstellung und der übrige Teil in Gestalt von Spiegeleisen in die Stahlwerke der ausländischen Gesellschaften wandern würde. Unseren eigenen weiterarbeitenden Betrieben wäre jegliche Grundlage entzogen. [...] Es ist tatsächlich Gefahr im Verzuge.«¹²³

Da der Antrag erneut das Prüfungsverfahren durchlaufen mußte und unklar war, ob die Berliner Zentralbehörden der durch nichts fundierten »Überfremdungs«-Behauptung Glauben schenken würden, eruierte Flick alternative Auswege und suchte dabei nach einem starken Partner zur Abwehr Thyssens. Diesen fand er in Deutsch-Lux, deren Generaldirektor Albert Vögler sich für Flicks Gedanken einer möglichen Interessengemeinschaft (IG) offen zeigte. In einer solchen IG wäre jedoch Deutsch-Lux der bei weitem stärkere Teilhaber und für Flick persönlich lediglich der Posten des Stellvertreters unter einem Generaldirektor Vögler sowie der starken Präsenz Stinnes' zu erreichen gewesen.¹²⁴ Flick hielt sich dies zwar als Hintertür offen – die Verhandlungen wurden zur Basis für die folgende, 25jährige enge Zusammenarbeit Flicks und Vöglers –, brauchte aber letztlich nicht darauf zurückzugreifen. Im Januar 1920 traf die Genehmigung zur Vorratsaktienausgabe ein. Der von Flick entworfenen Gefahrenlage hatten sich die preußischen Behörden vor dem Hintergrund der angespannten deutsch-französischen Beziehungen nicht entziehen können.¹²⁵

Statt der Anlehnung an einen großen Konzern wählte Flick eine Taktik, die die Bedrohung von der eigenen Position ab- und auf die beiden Kontrahenten

123 Chh (Flick, Möhren) an MfHuG, 5.12. u. 29.12.1919 (Zitat), beide GStA I. HA, Rep. 120C, Abt. XI, Fach 1, Nr. 78, Bhft. 279.

124 [Unbetitelttes Memorandum], o. D. [1923], BAB R 8122/980; Akten-Notiz. Betr. Biographie Albert Vögler. Besprechung mit Herrn Dr. Friedrich Flick am 7.12.55, 8.12.1955; [Anmerkungen Flicks zum Manuskript Klass], 29.9.1956, beide TKA A/8943.

125 MfHuG an Chh, 20.1.1920, GStA I. HA, Rep. 120C, Abt. XI, Fach 1, Nr. 78, Bhft. 279.

Thyssen und Klöckner lenkte. Mit den nunmehr verfügbaren Vorzugsaktien im Rücken bot er Thyssen einen ebenso schlichten wie effektiven Tauschhandel an: Flick gab seine Ambitionen auf die Vereinigung der großen Siegerländer Werke auf und sein Geisweider Aktienpaket an Thyssen ab. Im Gegenzug erhielt er dessen Charlottenhütte-Anteile. Während Thyssen auf diese Weise sowohl über die Friedrichshütte als auch über Geisweid Zugriff auf die Pfannenberger Einigkeit nehmen konnte, sicherte der Pakt endgültig Flicks Kontrolle über die Charlottenhütte. In der Generalversammlung am 30. Januar 1920 wurde nicht nur der Aktientausch mit Thyssen genehmigt, sondern auch das Stimmrecht der 1918 geschaffenen Vorzugsaktien auf das Fünffache der Stammaktien erhöht und der Beschluß gefaßt, daß Gesellschaftsvertragsänderungen künftig schon mit einfacher Mehrheit vorgenommen werden konnten.¹²⁶

Verlierer dieser Einigung war die Klöckner-Gruppe, welche die sicher geglaubte Kontrolle über Geisweid durch die nun in Thyssens Hand konzentrierte Majorität verlor.¹²⁷ Indem Flick auf diese Weise Thyssen in Stellung gegen Klöckner brachte, beglich er auch eine offene Rechnung mit letzterem. In seinen Plänen für einen unabhängigen Siegerländer Konzern hatte Flick die Schaffung einer Kohlenbasis für seine Werke verfolgt und dazu Anteile an der Königsborn AG für Bergbau, Salinen- und Solbad-Betrieb in Unna erworben.¹²⁸ Allerdings waren seine Ambitionen durch Klöckner durchkreuzt worden, der infolge der Kohlenknappheit der Kriegsjahre eine Verbreiterung seiner Brennstoffbasis anstrebte und bis Ende 1920 81 Prozent der Aktien von Königsborn erwarb.¹²⁹

Separat von dem zwischen Thyssen und Flick vereinbarten Interessenausgleich bei Charlottenhütte und Geisweid wurde die sachlich damit eng verbundene Regelung der Verhältnisse bei der Friedrichshütte, an der Flick immer noch ein kleineres, aber durchaus relevantes Paket hielt, behandelt. Im Mai 1920 trafen Flick, Verlohr und der Friedrichshütte-Aktionär Friedrich Schneider mehrfach zu Gesprächen aufeinander, bei denen von der im Januar erzielten Einigkeit anfangs wenig zu spüren war. So berichtete Verlohr an August Thyssen, daß Flick und Schneider gemeinsame Sache gegen Thyssen zu machen schienen. Erst auf massiven Druck Verlohrs, der sich über die Bedingungen Flicks – ein Übernahmekurs von 1100 Prozent und weitreichende Liefergarantien – empörte und

126 Chh an MfHuG, 3.2.1920, ebd.; Kölnische Zeitung Nr. 108 v. 1.2.1920, in WWA F 65/410; Rede Flicks am 25. Jahrestag der Charlottenhütte, 1.4.1940, StAN Rep. 501, KVP, Fall 5, B-3, NI-3345, Bl. 5f.; [Anmerkungen Flicks zum Manuskript Klass], 29.9.1956, TKA A/8943. Zwar ist unklar, wie viele Anteile in Flicks Privatbesitz übergingen, in jedem Fall hatte er in seiner Doppelfunktion als Vorstandsvorsitzender und Großaktionär aber die Verfügungsrechte über eine klare Aktienmehrheit.

127 100 Jahre Geisweider Aktiengesellschaft, 14.11.1946, WWA F 125/120-1.

128 Rede Flicks am 25. Jahrestag der Charlottenhütte, 1.4.1940, StAN Rep. 501, KVP, Fall 5, B-3, NI-3345, Bl. 5.

129 Klöckner an Grauenhorst, 28.7.1920; Heimsöth an Cahn, 19.11.1920, beide BBA 25/5; zur äußerst stabilen wirtschaftlichen Entwicklung von Königsborn 1917-1919 s. BAB R 8136/1891, Bl. 1-18.

drohte, Thyssen werde seinen Mann stehen, »[s]ollte dieser Kampf fortgesetzt werden«¹³⁰, kam es Mitte Juli zu einer einvernehmlichen Regelung. Flick gab das Gros seiner Aktien zum verlangten Kurs, die übrigen Anteile zum Selbstkostenpreis ab und erhielt zusätzlich Zusagen für Rohstahllieferungen durch die Friedrichshütte sowie Liefergarantien aus Thyssens Braunkohlenbesitz.¹³¹ Den vorläufigen Abschluß der Claimabsteckung bildete die Abstimmung der beiden Großaktionäre der Geisweider Werke. In mehreren Verträgen wurden zwischen Thyssen und Klöckner Aktienpooling und gemeinschaftliche Führung sowie die Aufteilung der Erze der Pfannenberger Grube festgelegt.¹³² Den Aufsichtsratsvorsitz bei Geisweid übernahm August Thyssen, Stellvertreter wurde Peter Klöckner – der Auftakt einer in der Folge vielfach eher steinigen Zusammenarbeit.¹³³

Fazit

Die Auseinandersetzungen zwischen den beiden Konzernherren brauchten unterdessen Flick nicht zu kümmern. In den nur fünf Jahren seit seinem Eintritt in den Niederscheldener Vorstand hatte er den größten Siegerländer Eisen- und Stahlproduzenten mit einer guten Rohstoffbasis und festen Absatzbeziehungen über eigene Verarbeitungsunternehmen geformt. In den regionalen Verbänden stellte die Charlottenhütte eine unumgängliche Größe dar. Zwar war die Idee einer Monopolbildung durch Zusammenfassung der wichtigsten Siegerländer Werke vorerst gescheitert, doch hatte Flick durch Verquickung von persönlichen und Unternehmensinteressen erfolgreich den kontinuierlichen Ausbau seines Besitzes betrieben, an dessen vorläufigem Ende eine solitäre Stellung stand, die ihm nach der Einigung mit Thyssen niemand mehr streitig machen konnte. Formal festgeschrieben wurde dies im Juni 1921, als Flick von der durch ihn kontrollierten Generalversammlung zur selbständigen Vertretung der Charlottenhütte berechtigt wurde.¹³⁴ Fortan konnte er Geschäftsabschlüsse ohne Hinzuziehung seiner Vorstandskollegen vollziehen, während die Kontrolle seiner

130 Verlohr an A. Thyssen, 8.5.1920, TKA A/713/1.

131 Ebd.; Verlohr an F. Thyssen, 16.5.1920, ebd.; Vertrag v. 13./15./16./17./30./31.7.1920, TKA A/603/4.

132 Vereinbarung vom 31.7./23.8.1920, TKA VSt/1193; Vereinbarung v. 23.8.1920, WWA F 125/153; Kuxen-Vertrag betr. Geisweider Eisenwerk, 23.8./31.8./6.9./11.9.1920, TKA A/603/4.

133 Aufsichtsratssitzung der Geisweider Eisenwerke AG, 3.12.1920, WWA F 125/29, Bl. 259-61; P. Klöckner an Müller, 21.2.1921, BBA 25/6; vgl. Rasch, Thyssen, S. 81.

134 Handelsregisterauszug AG Charlottenhütte, 4.6.1921, WWA F 65/410. Im operativen Tagesgeschäft entlastete fortan Tegtmeier Flick, der sich auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens konzentrierte. Die geläufige Datierung der Alleinvertretungsbeugnis auf 1919 wird durch das Handelsregister nicht bestätigt, dokumentiert aber, daß Flick faktisch bereits zu diesem früheren Zeitpunkt über entsprechend weitreichende Kompetenzen verfügte; u. a.: Dr. Friedrich Flick zum 70. Geburtstag, o. O., o. J. [1953], AIHKR, Ordner 2. Zur Unterstützung der o. g. Datierung auch: Der Flick-Konzern. Die geschichtliche Entwicklung und der jetzige Aufbau, 1936, WWA S 8/84, S. 2 f.

strategischen Entscheidungen einem Aufsichtsrat oblag, den Flick in der Aktionärsversammlung selbst bestimmte.

Der rasante Aufstieg Flicks stand unübersehbar im Zeichen der Kriegswirtschaft. Mit Hilfe der Gewinne, die seine persönliche Handelsgesellschaft aus der Schrottbewirtschaftung zog, konnte Flick die familiären Mittel entscheidend ergänzen, um seine Bestrebungen zur Majorisierung der Charlottenhütte voranzutreiben. Zugleich zählte diese ihrerseits zu den herausragenden schwerindustriellen Gewinnern des Krieges und co-finanzierte über ihre Dividenden Flicks Anteilsakquise. Der Wandel Flicks vom Manager zum Großaktionär stand somit in einem nachgerade reziproken Verhältnis zur Expansion der Charlottenhütte.

Nicht zuletzt zeichneten sich in dieser Phase der Karrierebeschleunigung Flicks einige Grundzüge seiner unternehmerischen Strategien und Taktiken ebenso wie Argumentationsfiguren ab, die sich in der Konzerngeschichte als feste Größen etablieren sollten. Dazu zählte die Konstruktion regionaler Oligo- oder gar Monopole, die Abmessung der Handlungsspielräume, die staatliche Interventionen wie in der Ressourcenbewirtschaftung im Krieg eröffneten, die klandestinen Majorisierungsstrategien und der Einsatz echter oder vermeintlicher »Überfremdungs«gefahren zur Verbrämung eigener als nationale Interessen. Solcherart gerüstet und nach dem erfolgreichen Krisenmanagement 1919/20 auf Augenhöhe mit den Ruhrgrößen, ging Flick an der Spitze der Charlottenhütte in die Zwischenkriegszeit.