H-Net Reviews
in the Humanities & Social Sciences

Flick im Kontext. Jena: Forschungsprojekt „Flick im 20. Jahrhundert“, Lehrstuhl für Neuere und Neueste Geschichte an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, 16.03.2007-17.03.2007.

Reviewed by Roman Köster

Published on H-Soz-u-Kult (April, 2007)

„Flick im Kontext“ lautete der Titel eines Workshops, auf dem das am Lehrstuhl für Neuere und Neueste Geschichte an der Friedrich-Schiller-Universität Jena angesiedelte Forschungsprojekt „Flick im 20. Jahrhundert“ am 16. und 17. März 2007 erste Arbeitsergebnisse zur Diskussion stellte. Das Projekt war 2004 aufgrund der Finanzierung von Dagmar Ottmann, der Enkelin Friedrich Flicks, zustande gekommen. Unter der Leitung von Norbert Frei arbeiten daran Ralf Ahrens, Jörg Osterloh und Tim Schanetzky sowie als Projektarchivar Björn Berghausen. Der „Kontext“ war für das Treffen in zweifacher Weise definiert: Zum einen sollten der Unternehmer Friedrich Flick, sein Handeln und seine mentalen Prägungen im Kontext seines Unternehmens betrachtet werden – ein Kontrapunkt gegen die nicht selten zu beobachtende, unreflektierte Gleichsetzung von Person und Unternehmen. Zum anderen wurde die Geschichte des Flick-Konzerns mit der anderer Unternehmen verglichen, die entweder in Beziehung zu Flick standen oder mit strukturell ähnlichen Problemen konfrontiert waren. Insgesamt war das Ziel des Workshops, die Geschichte des Flick-Konzerns in ihren allgemeinen wirtschaftlichen und politischen Hintergrund einzubetten. Auf diese Weise sollte ein schärferer Blick auf die Besonderheit eines Unternehmens gewonnen werden, das noch immer wie kaum ein anderes als Sinnbild für eine problematische „Nähe zur Politik“ gilt.

Die erste Sektion behandelte die Formationsphase des Flick-Konzerns. Tim Schanetzky skizzierte zunächst die Entwicklung des Unternehmens bis zum Beginn des Zweiten Weltkriegs. Nach seinem Aufstieg in den Inflationsjahren beteiligte sich Flick mit der Siegerländer Charlottenhütte über den Erwerb von Anteilen der Gelsenkirchener Bergbau AG an den Vereinigten Stahlwerken, wo er seine Machtposition stetig ausbauen konnte. Aber bereits der Verkauf der Gelsenberg-Anteile an das Reich im Jahr 1932 war nicht nur der erfolgreiche Versuch, das Problem der kurz vor der Insolvenz stehenden Charlottenhütte dem deutschen Staat aufzubürden. Er war zugleich Teil der Strategie, einen eigenständigen Konzern außerhalb des Ruhrgebiets aufzubauen. Flick löste sich aus dem Konzernverbund der Vereinigten Stahlwerke und erwarb mit Maxhütte/ Mittelstahl einen funktionsfähigen, auf Qualitätsstahlproduktion spezialisierten Unternehmensverbund in Mittel- und Süddeutschland. Die Zeit bis zum Ende der Weltwirtschaftskrise interpretierte Schanetzky als die Phase, von der Flick entscheidend geprägt wurde – und zwar nicht nur hinsichtlich der Konzernstrategie, sondern auch was Verhandlungen mit Politik und Bürokratie anging. Auffällig ist, dass sich die hier etablierte Organisationsform über Jahrzehnte hinweg nur wenig veränderte. Sie zeichnete sich durch eine relativ schlanke Spitze aus, an der in erster Linie die Strategie festgelegt wurde, während man Routine-

entscheidungen an die Standorte delegierte, deren Personal bei Übernahmen kaum verändert wurde. Insgesamt war diese Organisationsform ausreichend flexibel, um unter den Bedingungen der NS-Rüstungswirtschaft Erfolg zu haben.

Danach beschrieb Jeffrey Fear (Harvard) die Entscheidungsstrukturen innerhalb der Vereinigten Stahlwerke. Laut Fear war insbesondere die Phase von der Gründung des Konzerns 1926 bis zu seiner Neuorganisation 1933/34 durch die Existenz divergierender Machtzentren geprägt, die vor allem Resultat der Fortexistenz so genannter „Ghost-Holding-Companies“ waren. Die Gründungsgesellschaften der Vereinigten Stahlwerke lebten im Konzernverbund unter der Hand weiter fort. Das daraus resultierende Agency-Problem (zwischen Anteilseignern und Managern bestanden massive Informations- und Kontrollprobleme) war nach Fear der entscheidende Grund dafür, warum ein Außenseiter wie Flick 1930 de facto die Kontrolle über den Konzern übernehmen konnte. Als die Konzernorganisation der Vereinigten Stahlwerke 1933/34 sehr viel straffer wurde, hatte sich Flick von der Ruhr schon längst verabschiedet.

Anschließend zeichnete Boris Gehlen (Bonn) die „Rheinbraun-Krise“ von 1932/33 nach, die Flick mit der feindlichen Übernahme der von ihm als Rohstoffbasis dringend benötigten Harpener Bergbau AG auslöste. Dabei betonte Gehlen vor allem Flicks Machtkampf mit einer ganz anders „gestrickten“ Unternehmerpersönlichkeit: Paul Silverberg legte als Aufsichtsratsvorsitzender von Rheinbraun seit jeher starkes Gewicht auf Netzwerke, die vorwiegend auf Vertrauen und Loyalität basierten. Äußeres Zeichen dafür waren die 61 Aufsichtsratsmandate, die er 1931 innehatte. Mit Hilfe des Rheinbraun-Konkurrenten RWE und mittels eines ausgefeilten Intrigenspiels gelang es Flick jedoch, Harpen aus dem Rheinbraun-Verbund zu lösen und seinem Konzern anzugliedern. Auf den ersten Blick mag dies ein geradezu modern anmutender Konflikt zwischen „Heuschrecke“ und korporativem Kapitalismus sein. Allerdings trägt dieser Vergleich nicht ganz, weil es Flick in diesem Fall weniger um spekulative Gewinnmöglichkeiten ging als darum, die vertikale Integration seines Konzern zu einem sinnvollen Abschluss zu bringen. Insofern steht die Rheinbraun-Krise eher im Zusammenhang mit der Verstetigung der Strukturen des Flick-Konzerns Anfang der 1930er-Jahre, die im Vortrag von Schanetzky bereits thematisiert worden waren.

Die zweite Sektion behandelte die Geschichte des Unternehmens im Zweiten Weltkrieg. Dabei stand nicht so sehr das Thema Zwangsarbeit im Vordergrund, sondern die Expansion deutscher Konzerne in die besetzten Gebiete. Ralf Ahrens beschrieb zunächst Struktur und Expansion des Flick-Konzerns während des Zweiten Weltkriegs. Er strich besonders heraus, dass die klischeehafte Beschreibung als Konglomerat von Finanzbeteiligungen auf das Unternehmen nicht zutrifft. Vielmehr zeigte sich eine zunehmende „Familiarisierung“ des Konzerns, was sich u.a. darin äußerte, dass Flick Zugriffsmöglichkeiten von außen weitgehend auszuschalten versuchte. Während des Krieges kam es zu einer ganzen Reihe von organisatorischen Veränderungen, die dazu führten, dass die Friedrich Flick KG schließlich die unmittelbare Dachgesellschaft des Konzerns bildete, während diese Holding-Funktion vormals Mittelstahl eingenommen hatte. Wesentlich ist jedoch, dass sich an der inhaltlichen Konzernstruktur dadurch insgesamt wenig änderte. Die Expansion des Unternehmens in die besetzten Gebiete umfasste drei wichtigere Akquisitionen: die Rombacher Hüttenwerke in Lothringen, den Waggonbauer Vairogs in Riga und die Gründung der Dnjepr-Stahl GmbH zur Übernahme ukrainischer Hüttenwerke. Ahrens konnte das unternehmerische Kalkül hinter diesen Akquisitionen aufzeigen. Vor allem die Übernahme der Rombacher Hüttenwerke eignete sich zur Abrundung der vertikalen Integration, während sich das Interesse an der kriegswirtschaftlich unbedeutenden Firma

Vairogs allenfalls durch die Nachkriegsplanung des Konzerns erklären lässt.

Peter Hayes (Evanston) diskutierte anschließend das Verhältnis von unternehmerischer Rationalität und nationalsozialistischer Politik während des Krieges anhand der von ihm untersuchten Unternehmen Degussa und IG-Farben. Zunächst stellte die Autarkiepolitik des NS-Staates für beide Unternehmen einen Ausweg aus der Weltwirtschaftskrise dar, was aber über Pfadabhängigkeiten letztlich dazu führte, dass sie von der Staatsnachfrage abhängig wurden. Am Beispiel der Errichtung von Werken in Ostoberschlesien begründete Hayes seine These, dass sich das von Christoph Buchheim jüngst herausgestellte Moment der Vertragsfreiheit Buchheim, Christoph, Unternehmen in Deutschland und NS-Regime 1933-1945. Versuch einer Synthese, in: Historische Zeitschrift 282 (2006), S. 351-390. für die beiden Chemieunternehmen – einschränkend gesagt: zumindest für die Kriegsjahre – nicht bestätigen lässt. Denn obwohl sich beide Unternehmen aus Kostengründen zunächst dagegen wehrten, ein Werk im Osten zu errichten, setzte der Staat dies durch, weil Ostoberschlesien vor alliiertem Bombardement weitgehend sicher war. Umgekehrt lag die Willfährigkeit dem Regime gegenüber (z.B. bei der Zwangsarbeit) aufgrund der Abhängigkeit von der Staatsnachfrage jedoch durchaus im Rahmen unternehmerischer Rationalität.

Dieter Ziegler (Bochum) beschloss die Sektion mit der Darstellung der im Vergleich zu Flick weitaus umfangreicheren Kriegsexpansion der Reichswerke „Hermann Göring“. Ziegler betonte die bewusste Entscheidung eines Staatskonzerns, sich schwerindustrielle Ressourcen in den besetzten Ländern anzueignen. Auf diese Weise entstand der größte Stahlkonzern, den Europa je gesehen hat, nicht zuletzt mittels Raub und Erpressung. Im Prinzip liefen die Akquisitionen immer nach demselben Schema ab: Die Vierjahresplanbehörde suchte sich vorab in den besetzten Gebieten die „Filetstücke“ heraus, wie etwa den tschechischen Petschek-Konzern, um sich diese dann anzueignen. Trotz aller Rücksichtslosigkeit, mit der dabei vorgegangen wurde, wagte es der Staat jedoch nicht, privaten Besitz offen zu enteignen. Stets hielt er an einem Schein von Rechtsstaatlichkeit fest, auch wenn die Geschäftspraktiken schon lange nicht mehr den guten Sitten entsprachen. Das übergreifende Thema dieser Sektion war letztlich die Frage nach den Interessen und Handlungsspielräumen der Unternehmen während des Zweiten Weltkriegs. Eine eindeutige Antwort konnte schon allein aufgrund der Unterschiedlichkeit der behandelten Unternehmen kaum gegeben werden. Klar ist jedoch, dass die Unternehmen dadurch, dass sie in den 1930er-Jahren ihre unternehmerische Strategie stark auf die Interessen des Reiches ausrichteten, sich genau aus diesem Grund im Krieg den Interessen des Staates kaum mehr entziehen konnten. Dabei scheint sich Flick noch am ehesten seine Unabhängigkeit bewahrt zu haben – zumindest kam es hier zu keinen Konflikten, in denen der Staat seine Interessen gegen die des Unternehmens durchsetzte. Inwiefern dabei Flicks politische „Landschaftspflege“ eine Rolle gespielt hat, ist noch eine offene Frage.

Die dritte und letzte Sektion betrachtete die Geschichte des Konzerns in der frühen Bundesrepublik. Jörg Osterloh beschrieb zunächst die Entflechtung und Neuordnung des Konzerns nach dem Zweiten Weltkrieg. Nachdem Friedrich Flick von der amerikanischen Militärregierung verhaftet worden war, versuchte sein Finanzchef Konrad Kaletsch das Unternehmen zusammenzuhalten. Das war insofern problematisch, als 70 Prozent des Konzernbesitzes in der sowjetischen Besatzungszone lagen. Als Kaletsch und andere wichtige Mitarbeiter ebenfalls zeitweilig in Haft genommen wurden, war für Flick die Wahrnehmung seiner Interessen aus der Gefangenschaft heraus zusätzlich erschwert. Zudem wurde das Unternehmen aufgrund alliierter Bestimmungen unter treuhänderische Verwaltung gestellt. Von deutscher Seite wiederum schien 1945/46 zu-

nächst eine Sozialisierung zumindest von Teilen des Unternehmens (v.a. der Maxhütte) zu drohen, was aber an den Besatzungsbehörden scheiterte. Die alliierten Pläne zur Neuordnung des Konzerns sahen zunächst vor, die schwerindustriellen Teile aus dem Unternehmensverbund herauszulösen. Die alliierten Neuordnungsauflagen wurden letztlich aber geschickt unterlaufen, wobei Flick außerdem noch zugute kam, dass die Alliierten Anfang der 1950er-Jahre an einem zügigen Abschluss der Entflechtungsprozesse interessiert waren und sich insofern auf langwierige Verhandlungen und Konflikte nicht mehr einlassen wollten. Zudem hatten sich die Rahmenbedingungen durch die Gründung der Montanunion mittlerweile entscheidend geändert. Nach insgesamt sieben Jahren unter treuhänderischer Verwaltung gewann Flick Ende 1952 die volle Kontrolle über sein Unternehmen zurück, worauf zügig Anstrengungen zur „Rückverflechtung" des Konzerns eingeleitet wurden. Das bedeutete nicht zuletzt die Rückkehr zur verschachtelten Konzernstruktur, die für das Unternehmen seit jeher charakteristisch war.

Volker Ackermann (Düsseldorf) beschrieb anschließend Entflechtung und Neuordnung eines Flick vergleichbaren Unternehmensverbundes, nämlich des Otto-Wolff-Konzerns. Dessen Entflechtung begann im Frühjahr 1947 mit der Herauslösung der Stahlwerke Bochum. Das Werk Thale im Harz wurde unter sowjetische, die Werke Rasselstein und Andernach unter französische Verwaltung gestellt. Die Strategie des Konzerns, sich gegen die Entflechtung zu wehren, bestand zunächst darin, sich selbst möglichst klein zu reden. Innerhalb des Unternehmens durfte das Wort „Konzern" nicht in den Mund genommen werden. Statt dessen sprach man sprach von der „Gruppe" und versuchte sich auf diese Weise von den Ruhrkonzernen abzugrenzen, die hauptsächliches Ziel der alliierten Entflechtungspolitik waren. 1955 startete die Phase des „Aufsammelns" der Werke. Ganz ähnlich wie bei Flick wurde nach der Entlassung aus der Kontrolle der Alliierten Hohen Kommission also auch bei Otto Wolff der Versuch unternommen, die Konzernorganisation zu rekonstruieren. Diese Bemühungen waren insgesamt sogar durchaus erfolgreich, auch wenn kein so umfassender Produktionsverband wie in der Zwischenkriegszeit mehr zu Stande kam.

Abschließend referierte Christian Kleinschmidt (Dortmund) zum Thema „Unternehmen, Unternehmer und Politik in der frühen Bundesrepublik". Ihm ging es darum, im Gegensatz zur vorherrschenden Kontinuitätsthese stärker die institutionellen Brüche der Nachkriegszeit zu betonen. Anhand der Beispiele von Demontage und Entflechtung, der Kartellgesetzgebung, des Schuman-Plans und der paritätischen Mitbestimmung zeigte Kleinschmidt zunächst, dass es nach 1945 zum einen ohnehin keine einheitliche restaurative Front im Unternehmerlager gab (zumal alte Seilschaften nicht mehr recht funktionierten). Zum anderen zeigten die Unternehmen und Unternehmer aber ein hohes Maß an Adaptionsfähigkeit gegenüber neuen „Sachzwängen" und institutionellen Veränderungen. Das lässt zumindest das Fortbestehen unveränderter Mentalitäten zweifelhaft erscheinen und legt den Schluss nahe, dass unternehmerische Rationalität sich von politischen Gesinnungsfragen zumeist als relativ unabhängig erweist. Ein hohes Maß an Anpassungsbereitschaft an wechselnde politische Systeme wäre insofern in der organisatorischen Eigenlogik von Unternehmen bereits enthalten.

Der Vortrag war bestens geeignet, abschließend noch einmal grundlegend die Frage nach Kontinuität und Veränderung zu stellen. War Friedrich Flick – wie Lothar Gall dies für Hermann Josef Abs formuliert hat – „a man for all seasons"? Oder war Flicks politische Vernetzung zum Wohle seines Unternehmens nicht doch viel stärker die aktive Gestaltung eines Umfelds, in dem er erfolgreich sein konnte? Über diese Fragen lässt sich trefflich streiten. Klar ist aber, dass viel davon abhängt, wie „Kontinuität" im einzelnen bestimmt wird. Bezieht man sie auf die han-

delnden Personen, muss zumindest anerkannt werden, dass sehr viele Manager und Unternehmer nach 1945 ihre Posten räumen mussten. Bezieht man sie auf unternehmerische Mentalitäten, stellt sich hingegen die Frage, ob und wie lange die wichtigsten Prägungen aus der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts in der Bundesrepublik überhaupt noch zum unternehmerischen Erfolg beitragen konnten. Auch wenn damit ein Topos der unternehmerischen Selbstbeschreibung nur wiederholt wird: Bei Flick, und das stellten alle drei aus dem Jenaer Projekt stammenden Vorträge durchaus überzeugend heraus, wird vielmehr die Flexibilität und Anpassungsbereitschaft als eigentliche Kontinuitätslinie sichtbar. Offensichtlich wurde bereits seit den 1920er-Jahren eine Form der Konzernorganisation und der persönlichen Netzwerkbildung geschaffen, die eine Anpassung an wechselnde politische Systeme besonders gut ermöglichte. Dadurch wurde die Voraussetzung geschaffen, dass sich das Unternehmen ein hohes Maß an personaler Kontinuität überhaupt leisten konnte. Inwiefern Flick damit jedoch als paradigmatisch für die deutsche Unternehmensgeschichte insgesamt gelten kann, wird weiterhin zu diskutieren sein.

If there is additional discussion of this review, you may access it through the network, at http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/

Citation: Roman Köster. Review of *Flick im Kontext.* H-Soz-u-Kult, H-Net Reviews. April, 2007.

URL: https://www.h-net.org/reviews/showrev.php?id=27282

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Noncommercial-No Derivative Works 3.0 United States License.