

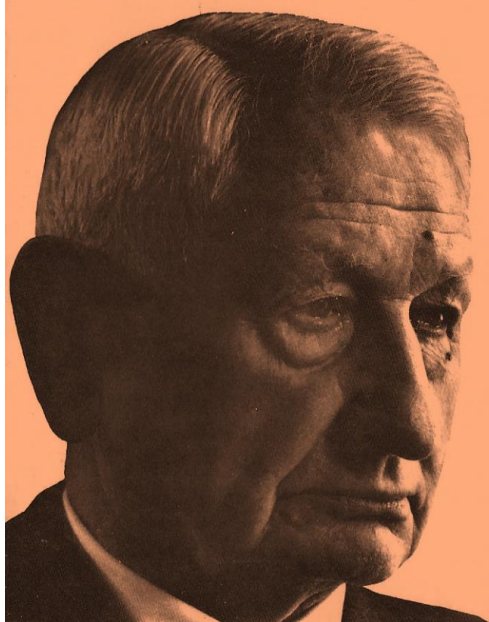
Günter Ogger

FLICK

Friedrich Flick der Grosse
der Geheimnisvollste der deutschen
Superreichen, aufgespürt hinter
der Mauer des Schweigens

Scherz

**Mit diesem Buch wird die Mauer
des Schweigens, die der
Geheimnisvollste der deutschen
Superreichen und mächtigste
Unbekannte der Welt um sich
errichtete, durchbrochen.
Es ist die brisanteste Biografie
seit Jahren und gleichzeitig ein
aufschlussreicher Beitrag zur
Wirtschafts- und Zeitgeschichte.**



Man nennt ihn den mächtigsten Unbekannten der Welt. Mit wenigen Vertrauten regiert er sein Reich, das 330 Firmen nahezu aller Branchen mit Hunderttausenden von Arbeitnehmern umfaßt. Kaum einer von ihnen hat ihn je gesehen.

Sein Einfluß, der größer ist, als man in Bonn und anderen westlichen Hauptstädten wahrhaben möchte, wächst mit seinem Vermögen. Und das nimmt täglich um etwa eine Million Mark zu. Er könnte damit eine Stadt wie München aufkaufen oder die Jahresgehälter und -löhne aller Einwohner Frankfurts zahlen. Allein sein Grundbesitz in Kanada bedeckt eine Fläche von der Größe Nordrhein-Westfalens.

Mit welchen Transaktionen er sich sein industrielles Reich geschaffen hat, das liest sich wie ein Abenteuerroman und spielt doch in der nüchternen Atmosphäre der Börse. Dort triumphierte seine geniale Begabung für Aktienmanöver über seine Kontrahenten, die meist viel zu spät begriffen, welchen Plan der Spekulationsstrategie verfolgte. Nicht zuletzt aus diesen Aktienpaketen baute Friedrich Flick um sich eine Mauer des Schweigens, die bisher als unüberwindlich galt – bisher! Denn mit der hier vorgelegten ersten Darstellung von Leben und Wirken dieses geheimnisvollsten der deutschen Superreichen wird sie durchbrochen.

Fortsetzung siehe zweite Klappe

Friedrich Flick, als Sohn eines Siegerländer Bauern geboren, war mit 23 Diplomkaufmann, mit 32 Generaldirektor einer Eisenhütte, mit 50 finanzkräftiger als Thyssen und die anderen Ruhrbarone. Im Zweiten Weltkrieg stellte er mehr Kanonen her als Krupp – und stand 1945 vor dem Nichts.

Die Alliierten verurteilten ihn zu sieben Jahren Haft. Er nutzte sie, um aus der Gefängniszelle heraus sein Imperium neu aufzubauen. Sein Hauptziel: die Beteiligung an Deutschlands Renommierunternehmen Nr. 1, Daimler-Benz. Er erreichte es, wie fast alles, was er sich einmal in den Kopf gesetzt hat.

Sein unheimliches Gespür für wirtschaftliche Tendenzen und Entwicklungen hat sein Lebenswerk bestimmt. Deshalb ist die Geschichte seines Lebens über das Persönliche hinaus ein aufschlußreicher Beitrag zur Wirtschafts- und Zeitgeschichte unseres Jahrhunderts.

Günter Ogger gehört zur jungen Garde unserer Wirtschaftsjournalisten. 1941 in Ulm geboren, hat er sein journalistisches Handwerk in den Redaktionen verschiedener Zeitungen und Zeitschriften gründlich gelernt, bis er sich in der Redaktion von *Capital*, wo er für Unternehmensberichte verantwortlich war, einen in der Fachwelt beachteten Namen machte. Seit 1970 ist er freier Wirtschaftsjournalist.

Alle Rechte vorbehalten
Copyright © 1971 by Scherz Verlag
Bern und München
Dritte Auflage 1971
Schutzumschlag von
Ruedi Rindlisbacher
Eingescannt mit OCR-Software ABBYY Fine Reader

Vorbemerkung

Noch vor fünf Jahren wäre es vermutlich nicht möglich gewesen, dieses Buch zu veröffentlichen. Wenn der Schein nicht trügt, ist der Schutz des mächtigsten deutschen Industriemagnaten heute ein weniger dringliches Anliegen als die Aufklärung der Öffentlichkeit über den wichtigsten Bereich unserer Gesellschaft: die Wirtschaft. Auch ein Friedrich Flick sollte daran nichts ändern können.

So unternahm ich denn den Versuch, die «Mauer des Schweigens» zu durchbrechen, die der letzte Monarch der deutschen Industrie um sein kolossales Reich gezogen hat. Gewiss fördert dieses Buch nicht die ganze Wahrheit über den «Alten Fritz» zutage. Manches musste ungesagt bleiben, einiges wird wohl nie geklärt werden. Vieles aber spricht für sich. Dieses Buch soll Aufschluss geben über die Methoden, mit denen ein Mann zweimal in seinem Leben ein Multimilliarden-Vermögen zusammenzutragen vermochte, und über die gesellschaftlichen Verhältnisse, die eine so monumentale Besitz- und Machtkonzentration ermöglichten.

Inhalt

Der «Alte Fritz»	11
i. Der Superreichste	12
<i>Der «gute Stern» – Erbsen aus dem Henkelmann – «... und sagte kein einziges Wort» – Ausserordentliche Aufwendungen</i>	
1. Die Mauer des Schweigens	24
<i>Der Fall Becker – Gut geschmiert – Geheimdienst und Geheimniskrämerei</i>	
3. Der letzte Monarch	31
<i>Schachfiguren – Unfehlbar – «Wir, Friedrich» – Nie nach USA – «Ungebrochen, ungerührt»</i>	
Das erste Reich	43
4. Die erste Million	46
<i>Keine Zeit für Mädchen – Frau gefunden – Biertisch- Strategie – Dämpfer von Thyssen – Sparpläne</i>	
5. Inflationsgewinne	59
<i>Minen gelegt – Schacht-Zug – Genie der Geräuschlosig- keit – Goldene Lebensregel – Der Stinnes-Plan – Hab- gieriger Krösus – Millionenspiel nach Flick-Muster – «Habe Mehrheit erworben»</i>	

6.	Der Kampf um den Stahl verein	80
7.	Krach in Oberschlesien <i>Hilfe von Berlin und Wallstreet – Hoch ist Polen ... – ... nicht verloren – Unheimliche Pleite – Weg vom Stahlverein</i>	85
8.	Die Gelsenberg-Affäre <i>Vom Ruin bedroht – Falschmeldung – Enteignung – Erpressung – «Erbetene Zuwendungen»</i>	100
9.	Der Harpen-Feldzug <i>Teurer Irrtum – Bauernschlaue Härte – «Ein kaufmännisch legitimer Zweck»</i>	122
10.	Neue Freunde <i>Geld für Hitler – Bilder für Göring – «Ich bau' mir ein Schloss ...» – «Käpt'n Vorwärts» – Vetternwirtschaft</i>	129
11.	Rüstungsgeschäfte <i>Interesse am «Stuka»-Bau – Gehaltsempfänger Flick – Gelsenkirchen zurückerobert – Zum «Wehrwirtschafts- führer» geadelt</i>	143
12.	Juden raus ... <i>... Flick rein – Fuss in der Tür – Ein Posten für den Staatsbeamten – «Ein erneuter jüdischer Trick» – Wechsel ohne Deckung – «Industrielles Piratentum»</i>	159
13.	Die «Arisierung» des Petschek-Konzerns <i>Nicht gegen Geld – Görings Vetter bestochen – Ein Ge- brauchtswagen für den Baron – «Ich bin selbst Kapita- list» – Den Mann rausschmeissen – Pressekampagne gegen Petschek – Die Konkurrenz bezahlt – Abs-Mission</i>	174

14.	Ignaz wird enteignet	195
	<i>Ein Flick-Gesetz – Konkurrent Seebohm – Das Duell mit Pleiger – Angst vor der Öffentlichkeit – Märchenstunde – Aktion «Widerstand» – Versteckspiel</i>	
15.	Kriegsbeute	217
	<i>Staatsgeschäfte – Im «Kleinen Kreis» – «Wie sauer Bier» – Geburtstagsgeschenk – 1'000 Mark für den General</i>	
16.	Grösser als Krupp	233
	<i>Spione im Flick-Büro – Lauscher in der Wand? – Maulkorb für die Presse – Kapitulation in den Alpen</i>	
17.	Der Prozess	245
	<i>«Wir» und «Sie» – Das Blatt wendet sich – «Ich protestiere!» – Flick-Schuster in Landsberg</i>	
	Das zweite Reich	257
18.	Entflechtung	258
	<i>Uran für Strauss – Hilfe von Adenauer – Flick verkaufte, Krupp nicht – Das grosse Kohlengeschäft – «Hätten Sie mehr geboten?»</i>	
19.	Start mit 280 Millionen	271
	<i>Invasion in Belgien – Schatten der Vergangenheit – Der Staat bezahlt die Zeche</i>	
20.	Die Schlacht um Daimler	281
	<i>Abs überlistet – Besuch von Krages – Ein Freundschaftsdienst des Hauses Oppenheim – «Kein buckliges Mädchen» – Der Fall Hitzinger – Herr im Haus – Flick-Werk bei BMW – 754 Millionen zum Geburtstag</i>	

21.	Feldmühle mit Dynamit gesprengt <i>Sieger in Südwestfalen – Flaschenpfand – Privater Schrebergarten – Aktionäre eingesperrt – Rüge von Erhard – 80 Millionen für Krages – «Rausschmissprämier für Dynamit-Aktionäre – Bührlé gibt auf</i>	304
22.	Geschäfte mit Bundeswehr und Münemann <i>Sozialistenträume begraben – Finck bezahlt iij Millionen – Mungo und LAR – Geld von Münemann – Volle «Kriegskasse» – Die Spitze des Eisbergs</i>	328
23.	Söhne und Manager <i>Statthalter gesucht – Belohnung nach vierzig Dienstjahren – Die «Milchknaben» – Pohle ficht für Strauss und Flick – Der Mann von morgen – Von Flick zu Springer – Neue Mannschaft</i>	341
24.	Der Erbfolgekrieg <i>Fähnenflucht nach Uganda – Ein erstes Zittern – Friede bis Weihnachten – Brief aus Lübeck – Flick gegen Flick – «Krönung meines Lebens» – Ehrfurcht vor dem Eigentum – Friedrich Karl, der neue Boss – «Ich bin der Hausdiener» – Mick und Muck – Alles «beim Alten» lassen? – «Friedrich, wir kommen!»</i>	356
	Anhang	381
	Konzerntabellen	382
	Quellenverzeichnis	399
	Personen- und Firmenregister	403

Der «Alte Fritz»

Jeden Morgen um 7.30 Uhr lässt er sich von seinem Kammerdiener im distinguierten «Insel»-Hotel zu Konstanz am Bodensee wecken, anschliessend massieren. Nach dem Frühstück in der Privatsuite ergreift er den Spazierstock und geht, begleitet vom livrierten Chauffeur im grauen Mercedes 600, für ein bis zwei Stunden im nahen Loretto-Stadtwald spazieren. Gegen 11 Uhr kommt Fritz Welz, sein langjähriger Vertrauter und Generalbevollmächtigter, aus seinem Einfamilienhaus «Im Weinberg 10» im gleichfalls grauen Mercedes 300 SEL angefahren, um ihm die neuesten Nachrichten aus der Düsseldorfer Konzernzentrale vorzutragen. Da der alte Herr fast taub ist, muss Welz, trotz des Hörgeräts, seine Stimmbänder strapazieren.

Nach dem Mittagessen legt sich der Pensionär gewöhnlich zwei Stunden hin, um dann am späten Nachmittag nochmals mit Welz zu konferieren oder Stösse von Geschäftspapieren – Statistiken, Investitionspläne, Kreditvoranschläge, Kooperationsentwürfe – durchzuarbeiten. Besuch erhält er gelegentlich von seinem Sohn Friedrich Karl, von Vetter Konrad Kaietsch oder einem der Senioren aus der Geschäftsleitung wie Wolfgang Pohle und Otto Andreas Friedrich. Seiner Sekretärin diktiert er mit beträchtlicher Lautstärke schriftliche Anweisungen, die via Welz ins ferne Düsseldorf gelangen. Um 18.30 Uhr nimmt er das Abendessen ein und beugt sich anschliessend wieder über seine Papiere. Die Konzernmanager ärgert er mit Randnotizen: «Das akzeptiere ich in dieser Form überhaupt nicht.» Erst gegen 22 Uhr wird der Greis müde.

So lebt Friedrich Flick, 88, und will, wie weiland der Methusalem Adenauer, das Regieren nicht lassen.

1 Der Superreichste

Der weisshaarige Alte, hager, hochgewachsen, mit verkniffenem Gesicht, gebietet über die grösste private Wirtschaftsmacht der Bundesrepublik und die drittgrösste Europas: Seine Düsseldorfer Holdingfirma Friedrich Flick KG beherrscht rund 330 Unternehmen mit einem Jahresumsatz von zusammen 18 Milliarden DM und annähernd 300'000 Beschäftigten. Einschliesslich ihrer Familienangehörigen ist mindestens eine Million Menschen direkt vom «Alten Fritz» abhängig. Kaum einer hat ihn je gesehen, nur wenige wissen, wie er aussieht.

Wer einen Mercedes ersteht, bereichert ihn ebenso wie der Käufer eines «Leitfadens für Gesangsbeflissene» aus dem Münchner Lambert Müller Verlag. Auch der Benützer von Toilettenpapier der beziehungsreichen Marke «Servus» (Slogan: «Zartes braucht Zartes») tut Flick Gutes an, und das Manuskript zu diesem Buch wurde auf Flickschem Schreibmaschinenpapier der Firma Feldmühle AG geschrieben. Im Multimilliarden-Imperium des bronchienkranken Bodenseeliebhabsers entstehen «Leopard»-Kampfpanzer für die Bundeswehr und die Streitkräfte anderer NATO-Länder, Artillerieraketen, Sprengstoffe, aber auch Verpackungsfolien aus Kunststoff, diverse Chemikalien, Bodenbeläge, WC-Schüsseln, Badewannen, Lokomotiven, Elektronenstrahl-Schweissgeräte, Zement, Gussstahl und Stahlblech für Autokarosserien, Gehäuse für Fernsehgeräte, feinstes Pergament und dickster Karton ... Aber kein einziges Produkt trägt seinen Namen.

Die fünf stärksten Pfeiler des Flick-Reiches, das weit über die Grenzen der Bundesrepublik hinausreicht, sind:

- der Autokonzern Daimler-Benz AG in Stuttgart-Untertürkheim, mit 11,6 Milliarden DM Jahresumsatz das fünfgrößte Unternehmen der Bundesrepublik;

- der Papierkonzern Feldmühle AG in Düsseldorf-Oberkassel, der mit seinen zahlreichen in- und ausländischen Beteiligungsgesellschaften mehr als 1,5 Milliarden DM pro Jahr umsetzt;
- das Kunststoff- und Sprengmittel-Unternehmen Dynamit Nobel AG in Troisdorf bei Köln, Jahresumsatz über 1,2 Milliarden DM;
- der Verarbeitungskonzern Buderus'sche Eisenwerke in Wetzlar, Deutschlands grösste Eisengiesserei, die mit ihren Tochtergesellschaften (darunter die Münchner Panzer- und Lokomotivenfabrik Krauss-Maffei und die Metallhüttenwerke Lübeck) rund 2,4 Milliarden DM Jahresumsatz erzielt;
- das Stahlwerk Maximilianshütte in Sulzbach-Rosenberg, Oberpfalz, mit einem Jahresumsatz von 700 Millionen DM.

Hinzu kommen Beteiligungen an mindestens 227 weiteren Firmen im In- und Ausland, darunter an Belgiens grösstem Stahlkonzern, der Société Métallurgique Hainaut-Sambre.

Gesteuert wird das Industriereich über die Verwaltungsgesellschaft für industrielle Unternehmungen Friedrich Flick KG von nur etwa 60 bis 70 «Hofbeamten» in einem dreistöckigen Gebäude in Düsseldorf-Oberkassel. Aber immer noch laufen die Fäden bei dem alten Mann am Bodensee zusammen, der zwar die laufenden Geschäfte in der Düsseldorfer Konzernzentrale seinem Sohn Friedrich Karl, 44, überlässt, aber nach wie vor die alleinige Verfügungsgewalt über sein Vermögen besitzt.

In ihre berühmte Rangliste der reichsten Männer der Welt nahm die New Yorker PR-Agentur Maurice Feldmann als einzigen Deutschen Friedrich Flick auf. Er erhielt Platz Nummer 5 – hinter Scheich Sabbah von Kuwait, den Tankerkönigen Onassis und Niarchos sowie dem Öl-Nabob Nubar Gulbenkian, aber noch vor dem exzentrischen Las-Vegas-Besitzer Howard Hughes, Königin Juliane der Niederlande, den Ölmilliardären Hunt und Getty und dem amerikanischen Superreeder Daniel Ludwig.

So fragwürdig eine solche Klassifizierung, die ja nur auf Schätzungen beruhen kann, auch sein mag, so zeigt sie doch, dass der sichtbare Teil des Flick-Reiches – sozusagen die Spitze des Eisbergs –

ausreicht, seinen Herrn in die oberste Kategorie unter den Vermögenden dieser Welt einzuordnen. Auch in Deutschland gilt der Name Flick, wie der *Spiegel* 1970 in einer Bevölkerungsumfrage feststellte, seit langem als Synonym für Reichtum, auch wenn sich kaum jemand eine realistische Vorstellung davon machen kann, wie hoch das Vermögen des Konzernkönigs zu veranschlagen sei. So stellten ihn die nach «sehr reichen Leuten» Befragten in eine Reihe mit dem Playboy Gunter Sachs, Frührentner Arndt von Bohlen und Halbach, Versandhändler Josef Neckermann, die im Vergleich mit dem Multimilliardär Flick jedoch bestenfalls als Kleingewerbetreibende anzusprechen wären. Dass die Vermögen der Superreichen vom Schlage Flicks von normalen Gehaltsempfängern auch nicht annähernd beziffert werden können, zeigten schon frühere Tests. Die Mutmassungen reichten von «einige hunderttausend Mark» bis zu «hundert Milliarden».

Realistischer waren die Betrachtungen, die Rolf Diekhof 1970 in der *Zeit* über die «oberen 15'000» anstellte. Der Wirtschaftsredakteur kam zu dem Schluss, «dass die vier Namen Flick, Finck, Bismarck sowie Thurn und Taxis für die oberste Spitze deutschen Superreichtums stehen». Auch Diekhof-Kollege Michael Jungblut setzte Friedrich Flick in seinem Buch über *Die Reichen und die Superreichen* an die Spitze der bundesdeutschen Vermögenspyramide.

Der «gute Stern»

In der Tat wären nach den bisher bekanntgewordenen Daten weder der Münchner Bankier und Grossgrundbesitzer August von Finck, dessen Vermögen auf ca. 3 bis 4 Milliarden DM geschätzt wird, noch Fürst Bismarck, Besitzer des «Sachsenwaldes» bei Hamburg und eines Vermögens von rund 1,5 Milliarden DM, und auch nicht der im Juli 1971 verstorbene Senior des Fürstenhauses Thurn und Taxis mit seinen etwa 2 Milliarden in der Lage, Friedrich Flick den Titel des «reichsten Mannes der Bundesrepublik» streitig zu machen. Eher könnte schon Herbert Quandt mit ihm konkurrieren, der Herr über eine Industriegruppe von annähernd 200 Firmen,

darunter die Bayerischen Motorenwerke (BMW) und die Batterie-firma Varta. Aber auch der Quandt-Konzern erreicht bestenfalls die Hälfte des Umsatzvolumens der Flick-Werke und wird von Fachjournalisten «nur» auf etwa 3 Milliarden DM Substanzwert veranschlagt.

Friedrich Flicks Besitz hingegen repräsentiert nach derzeitigen Aktienkursen einen Wert von mindestens 6 Milliarden DM. Es können aber auch 8 Milliarden sein – je nach dem, wie hoch man beispielsweise den Wert seiner Herrschaft über den Daimler-Benz-Konzern einschätzt. Legt man die Tageskurse an der Börse zugrunde, so ergibt sich für die rund 327 Millionen DM des Daimler-Kapitals, die sich in Flicks Besitz befinden, ein Wert von ungefähr 2,5 Milliarden DM. Aber erstens stehen die Autoaktien momentan nicht besonders gut und zweitens ist das Flick-Paket, da es die Herrschaft über den renommierten Autokonzern garantiert, mit Sicherheit höher zu bewerten, als dies jemals in den Tageskursen zum Ausdruck kommen könnte.

Der Milliardär hat bei früheren Verkäufen grosser Aktienposten schon «Paketaufschläge» von 200 bis 300 Prozent auf den Tageswert erzielt. Danach beurteilt, könnte man seine 43 Prozent bei Daimler auf 5 oder 6 Milliarden taxieren. Andererseits: Welcher Käufer wäre schon in der Lage, einen solchen Preis zu bezahlen? Wahrscheinlich gibt es auf der Welt nur zwei Konzerne, die dem deutschen Krösus seine kompletten Daimler-Aktien abnehmen könnten, nämlich die amerikanischen Autogiganten General Motors und Ford.

Die Herrschaft über den «guten Stern auf allen Strassen» stellt indessen bestenfalls die Hälfte des Flick-Reichtums dar. Seine gesammelten Werke in der Papier-, Chemie-, Schwermaschinen- und Stahlbranche ergeben, nach der Faustformel «Wert = die Hälfte des Umsatzes», zusammen einen Wert von ca. 3,5 Milliarden DM. Beispielsweise dürfte schon der Doppelkonzern Feldmühle/Dynamit Nobel etwa 1,5 Milliarden wert sein, ebenso die gesamte Buderus-Gruppe. Dabei sind die vorteilhaften Kooperationsmöglichkeiten innerhalb der Flick-Gruppe noch gar nicht berücksichtigt.

Allein im Jahre 1969 «verdiente» der alte Herr laut Geschäftsbericht – also ohne die in den Bilanzen der einzelnen Gesellschaften

versteckten Gewinne, die erfahrungsgemäss ein Vielfaches der ausgewiesenen Erträge ausmachen – die nette Summe von 442 Millionen DM. Also schon das, was sich vor dem Finanzamt nicht verbergen liess, machte den alten Mann jeden Tag um 1,2 Millionen DM reicher. Das entspricht, einen normalen Achtstundentag vorausgesetzt, einem «Stundenlohn» von 150'000 DM (Sonn- und Feiertage mitgerechnet). Zum Vergleich: Die 30'744 Arbeiter und Angestellten der Flick-Unternehmen Feldmühle und Dynamit Nobel verdienten im gleichen Zeitraum nur wenig mehr, nämlich 473,23 Millionen DM. Erst etwa 600'000 Durchschnitts-Deutsche, deren gesamte Habseligkeiten laut Statistik ungefähr einen Wert von je 10'000 DM repräsentieren, wären zusammen annähernd so reich wie Friedrich Flick. Aber da ihr Besitz, vornehmlich Möbel, Gebrauchtwagen oder Textilien, zur Existenzgrundlage dient und keine Zinsen trägt, trifft auch dieser Vergleich nicht das enorme Vermögensgefälle zwischen Hinz und Kunz und Flick.

Mit seinen Milliarden könnte der Krösus die Armeen mancher Staaten oder die Starfighter-Flotte der Bundeswehr allein finanzieren, er könnte mehrere tausend Kilometer Autobahnen bauen oder eine Million Volkswagen erstehen, den Grund und Boden einer Stadt wie München aufkaufen oder auch sämtlichen Berufstätigen Frankfurts ein Jahr lang ihre Gehälter bezahlen. Allein seine «flüssigen Mittel», also solche Werte, die er von heute auf morgen «versilbern» könnte, machen rund 500 Millionen DM aus. Damit stellt Flick nicht nur Deutschlands grösste, sondern auch «flüssigste» Geldmacht dar, wenn man von den drei Grossbanken (Deutsche Bank, Dresdner Bank und Commerzbank) einmal absieht.

Nun ist zwar auch dem sogenannten «kleinen Mann» nicht verborgen geblieben, dass wirklicher Reichtum, wenn er an Volumen den Gegenwert eines netten kleinen Eigenheims überschreitet, selten ausschliesslich durch eigener Hände Arbeit zu entstehen pflegt. Doch immer noch entzieht sich dem allgemeinen Verständnis das Rätsel, wie man im Verlauf eines Menschenlebens ein Millionen- oder gar Milliarden-Vermögen aufzutürmen vermag. Wie viel mysteriöser noch muss da die Tatsache erscheinen, dass es einem unbemittelten Bauernsohn aus dem Siegerland gelang, zweimal in seinem Leben

mehrere Milliarden zusammenzutragen! Die rund 6 Milliarden, die Friedrich Flick derzeit besitzt, hat er sich ja grösstenteils erst angeeignet, nachdem er im Alter von 67 Jahren aus dem Gefängnis Landsberg entlassen wurde, wo er als Kriegsverbrecher inhaftiert war.

Hat der Mann eine sensationelle Erfindung gemacht, ohne die die Menschheit nicht mehr auszukommen vermag? Ist er unversehens auf ergiebige Ölquellen gestossen? Hat er einen reichen Onkel in Amerika beerbt oder nur mehrmals das grosse Los gewonnen?

Nichts von alledem trifft auf Friedrich Flick zu, dessen «Karriere» die landläufigen Vorstellungen, wie man reich werden kann, gründlich widerlegt. Er hat nämlich nichts erfunden, nichts gefunden, hat nicht einmal irgendwann eine eigene Produktionsfirma gegründet. Sein ausgedehntes Industriereich hat er, Zug um Zug, erobert, so dass sein Ankläger im Nürnberger Prozess staunend von «einer Art industriellem Piratentum» sprach. Man könnte auch schlichter feststellen, dass Flick zu seinen Milliarden kam, wie der Kaufmann an der Ecke zu seinen Groschen: indem er billig ein- und teuer verkaufte. Allerdings handelte er nicht mit Seife, Bananen oder Zucker, sondern mit ganzen Industriekonzernen und millionenschweren Aktienpaketen. Und dieses Metier, das muss ihm der Neid lassen, beherrschte er von Anfang an besser als jeder andere.

Erbsen aus dem Henkelmann

Der kantige Milliardär, dessen Gesicht mit den tief herabgezogenen Mundwinkeln stets abgrundtiefe Menschenverachtung auszudrücken schien, hatte für Geld nie eine andere Verwendung, als es zur Stärkung seiner Machtposition einzusetzen. Er erwarb seine Millionen nicht für ein Luxusleben mit Privat-Jets, Hochseejachten, Schlössern und alten Meistern, sondern um immer noch reicher, mächtiger und unangreifbarer zu werden.

In souveräner Missachtung bürgerlicher Statussymbole trug der Sohn eines sparsamen Bauern seine abgewetzten Anzüge mindestens zehn Jahre lang und scheute auch nicht davor zurück, Geflicktes an-

zuziehen. Als seine Direktoren Dienstreisen längst im Firmenwagen oder wenigstens im Erster-Klasse-Abteil der Fernschnellzüge zurück – legten, fuhr der ohnehin alles andere als reiselustige und für solche Bequemlichkeiten unempfängliche Chef seelenruhig weiterhin «Holzklasse». Später benützte er hin und wieder Linienmaschinen der Lufthansa, hielt aber die Anschaffung eines firmeneigenen Flugzeugs für glatte Geldverschwendung. Den grauen «600», den die Daimler-Benz AG ihrem Grossaktionär als kostenlosen Dienstwagen andiente, akzeptierte der Alte erst, nachdem der Wagen seiner reichlichen Chromzier entkleidet worden war. Dann setzte er sich allerdings nicht selbst ans Steuer, denn Flick hat, obwohl er an Autos mehr verdient als sonst jemand in der Bundesrepublik, nie einen Führerschein und auch nie einen Privatwagen erworben. Schon im Alter von 31 Jahren besass er als Direktor einer Eisenhütte im Siegerland Anspruch auf einen Dienstwagen mit Chauffeur.

Zurückhaltung legte er sich auch bei Spenden für öffentliche Einrichtungen auf. Während etwa die amerikanischen Superreichen Henry Ford und John D. Rockefeller Hunderte von Millionen Dollar für gemeinnützige Zwecke stifteten, spendierte der ähnlich vermögende Friedrich Flick sozusagen nur Kleingeld. Zu seinem achtzigsten Geburtstag beispielsweise, als er vom Bundespräsidenten mit dem Grossen Verdienstkreuz mit Stern und Schulterband dekoriert wurde, machte der gläubige Protestant ganze 3 Millionen DM für die Diakonissinnenanstalt Kaiserswerth locker, die damit das Altersheim «Haus Salem» errichtete. Für eine «Friedrich-Flick-Förderungsstiftung», die herausragende Leistungen in Technik, Forschung und Wirtschaftswissenschaften honorieren sollte, spendete er weitere 2 Millionen. Sicher, hin und wieder gab er auch an andere Organisationen hübsche Summen: seiner Heimatgemeinde Kreuztal im Siegerland finanzierte er gar eine stattliche Mehrzweckhalle und andere Erinnerungsstücke – aber alles in allem gleicht seine Spendefreudigkeit eher der eines Schotten als der eines Mäzens.

In seiner Düsseldorfer Konzernzentrale gewöhnten sich die Manager, die im Feinschmecker-Restaurant «M & F» an der Königsallee zu speisen pflegten, nur langsam an die Essgewohnheiten des Chefs: Nicht selten brachte er nämlich seinen «Henkelmann» mit

ins Büro, um daraus genüsslich Erbsensuppe oder ein anderes Eintopfgericht zu löffeln. Wenn es im Büro spät wurde, konnte man ihn bedächtig eine Wurststulle oder eine reichliche Portion Aufschnitt auspacken sehen. Mehr als einmal wies er Mitarbeiter, die über das teure Leben in Düsseldorf klagten, zurecht: «Was wollen Sie eigentlich? Ich war kürzlich im ‚Schiffchen‘ und hab’ da ausgezeichnet gegessen – für vier Mark fünfzig!»

Auch dem zwar kräftigen, aber keinesfalls edlen Aroma seiner 35-Pfennig-Zigarren, die er in einer Spezialpfeife aufzurauchen pflegte, vermochten die Teilnehmer an Flicks Konferenzen nur wenig abzugewinnen. Einige Direktoren kamen deshalb auf die Idee, die Banderolen von den billigen Chefzigarren abzustreifen und damit teurere, angenehmer duftende Sorten zu versehen. Tatsächlich rauchte der Alte mit sichtlichem Behagen auch diese und sah insofern künftig noch weniger Grund, seinen Rauchwaren-Etat aufzustoßen. Bei besonderen Anlässen – Geburtstagen, Hochzeiten oder dem Abschluss eines profitablen Geschäfts – meinte der Sparsame, sich zu Extravaganzen versteigen zu müssen: Er liess Sekt kredenzen, aber nicht etwa Champagner, sondern «Hausmarke».

«... und sagte kein einziges Wort»

So wenig er kulinarische Genüsse zu schätzen weiss, so gering achtete er von jeher jede Art von Kunstgenuss. Der Industriefürst, der sich jeden Luxus hätte leisten können, scheint sein Leben lang kein kulturelles Vergnügen gekannt zu haben. Er ging nie ins Theater oder in die Oper, nicht einmal ins Kino. Zum Kummer seiner musisch veranlagten Frau Marie empfand er Musik nur als Geräusch und Literatur als verfälschte Wirklichkeit. Ausnahme: «Lesen Sie mal Kästners ‚Drei Männer im Schnee‘, das ist ganz lustig», pflegte er manchmal seine Literaturkenntnisse unter Beweis zu stellen. Kurszettel und Umsatzstatistiken fand er viel eindrucksvoller als ein Bild von Rembrandt oder Picasso, Bilanzen spannender als einen Krimi. Und wenn er bei Konferenzen auf seinem Notizblock herumkritzelte, entstanden daraus nicht, wie bei den meisten Lieb-

habern solcher Konzentrationsspiele, Männchen, Mädchen oder Häuser, sondern – Zahlenkolonnen.

Das heroische Bismarck-Porträt von Franz von Lenbach liess er nur aus Verehrung für den Eisernen Kanzler in seinem Büro aufhängen. Gelegentliches Studium der preussischen Geschichte, das vorwiegend bei Friedrich dem Grossen oder bei Reichsgründer Otto von Bismarck ansetzte, stellte offenbar seine einzige kulturelle Beschäftigung dar. In dem grossen Preussen erkannte der Siegerländer verwandten Geist und erkor ihn zu seinem Leitbild. Dass auch die Menschen um ihn herum seine Wahlverwandtschaft mit dem gescheitesten und eigensinnigsten der Preussenkönige erkannten und ihrem Boss den Spitznamen «Friedrich der Grosse» – und später «der Alte Fritz» – gaben, wird dem für Schmeicheleien Unzugänglichen gewiss nur als völlig logisch erschienen sein.

Aus dem sogenannten gesellschaftlichen Leben machte sich der vielbeschäftigte Konzernherr zeitlebens ebenfalls wenig. Er hielt es für pure Zeitvergeudung, einen Abend lang mit Leuten zu reden, die weder geschäftlich noch politisch interessant zu werden versprochen. Höchstens anlässlich von Firmenjubiläen oder offiziellen Feiern zeigte er sich der Öffentlichkeit. Sein Leben spielte sich in Büros, Vorstandsetagen und Konferenzzimmern ab, nur selten liess er sich in den Betrieben seines Imperiums sehen, und dann auch nur kurz, um irgendein neues Geschäft auszukundschaften. Der Prominenten-sseschreiber Bernt Engelmann schildert eine Begegnung mit Flick so: «Ich hatte das ungemein seltene Vergnügen, ihm in einem Düsseldorfer Lokal der Luxusklasse zu begegnen. Dort sass er, während man sich rings um ihn amüsierte und Champagner trank, recht nachdenklich an seinem Tisch, vor sich ein Gläschen Orangensaft. Zwei Stunden lang starrte er so vor sich hin, fast regungslos, vielleicht einen neuen Börsencoup austüftelnd, und sagte kein einziges Wort...»

Entspannung fand der grosse Schweiger vorwiegend beim Spaziergehen mit seinem Lieblingshund Asso im Gräfenberger Wald bei Düsseldorf oder beim Holzhacken in seinem bayerischen Feriendomizil «Haus Grüneck» bei Kreuth, südlich von Tegernsee.

Als er nach seinem fünfundachtzigsten Geburtstag, im Sommer

1968, die laufenden Geschäfte in der Düsseldorfer Konzernzentrale seinem Lieblingssohn Friedrich Karl übergab, beschloss er, seinen Lebensabend nicht etwa auf einem seiner herrschaftlichen Landsitze zu verbringen, sondern bezog in der Konstanzer Privatklinik Dr. Büdingen Quartier. Das milde Bodenseeklima schonte seine entzündeten Bronchien, die Klinik gewährleistete Abgeschlossenheit, ständige ärztliche Betreuung und geschultes Pflegepersonal. Doch kaum hatte sich der Patient mitsamt seinem fast ausschliesslich männlichen Hofstaat eingewöhnt, da drohte er unverhofft vor die Tür gesetzt zu werden. Der Besitzer der Klinik hatte ein Kaufangebot der Wohnungsbaugesellschaft Gagfah erhalten, die das «Am Konstanzer Hof» gelegene Anwesen zu erwerben wünschte. Dr. Büdingen hoffte zwar, Flick würde die Gagfah überbieten, um ungestört zu bleiben, doch der Alte konnte immer noch ausgezeichnet rechnen. Als er nämlich den geforderten Preis für die Klinik hörte – rund 30 Millionen DM –, winkte er zornig ab. Prompt wurde Dr. Büdingen mit der Gagfah handelseinig, und im Herbst 1971 sollte das Sanatorium abgerissen werden. «Ich lasse mich doch nicht rauschmeissen», knurrte der grosse Friedrich, und mietete sich drei Monate vorher eine Suite im romantisch gelegenen «Insel»-Hotel, einem ehemaligen Dominikanerkloster. Dort verbringt nun der alte Mann, vereinsamt, von wenigen geliebt, aber immer noch von vielen gefürchtet, seinen Lebensabend, bei Kräften gehalten wie eh und je vom Stolz auf sein privates Imperium.

Ausserordentliche Aufwendungen

Es wäre jedoch verfehlt, wollte man aus dem schlichten Lebensstil Flicks schliessen, dass er seinen Reichtum dem Konsumverzicht verdankt oder dass angeborener Geiz ihn am Geldausgeben gehindert hätte. Im Gegenteil: Der Alte gab sein Geld mit vollen Händen aus, wenn er sich davon etwas versprach. Nur erstreckten sich seine Bedürfnisse weniger auf angenehme Freizeitgestaltung als auf Erwerb, Darstellung und Sicherung von Macht. Noch heute beträgt sein persönlicher Jahresetat 5 Millionen DM, mit denen er seine

schwerbewaffneten Leibwächter ebenso bezahlt wie seinen Masseur, seine Ärzte, seine Diener und den Unterhalt seiner diversen Behausungen. Am Schweizer Ufer des Bodensees, oberhalb der Stadt Kreuzlingen, besitzt der Patriarch den herrschaftlichen «Hof Ebersberg», im Norden Düsseldorfs residierte er einst in dem parkumfriedeten 30-Zimmer-Palais «Neue Höhbeck», ferner gehören ihm noch der stattliche «Hof Sauersberg» bei Bad Tölz sowie das bereits erwähnte «Haus Grüneck» in Kreuth, ein ausgedehntes Hochwildrevier bei Rottenmann in der Steiermark und verschiedene kleinere Anwesen. Ständig sind für den Magnaten Luxussuiten in einigen der besten Hotels gemietet, beispielsweise im «Breidenbacher Hof» in Düsseldorf. Anfang der dreissiger Jahre investierte er viele Millionen in ein Prunkobjekt, das ihn den grossen Ruhrbaronen Thyssen, Klöckner, Wolff und Stinnes ebenbürtig machen sollte: das Schloss Charlottenhof bei Kettwig an der Ruhr. Allerdings hat er keinen Tag darin gewohnt.

Grosszügigkeit liess der machtbewusste Konzernbauer auch allezeit in seinen Beziehungen zu den politischen Machthabern walten: Einst bezahlte er private Schulden des Reichskanzlers und späteren Aussenministers der Weimarer Republik, Gustav Stresemann. Dann unterstützte er die Parteien des rechten Flügels und die jeweiligen Regierungschefs, zuletzt Heinrich Brüning, Franz von Papen, Kurt von Schleicher. Für die Wiederwahl Hindenburgs zum Reichspräsidenten gab er fast eine Million RM aus, bevor seine Spenden der NSDAP zuflossen. Göring schenkte er alte Meister zum Geburtstag, Himmler vermietete er ein Haus und stellte ihm Mittel für die Finanzierung des Germanenkults zur Verfügung. Später durften die CDU unter Konrad Adenauer, dann die CSU des Franz Josef Strauss mit wohlbedachten Zuwendungen rechnen. Dem ersten Bundeskanzler schickte er seinen früheren Privatsekretär Dr. Robert Tillmanns als «Minister für besondere Angelegenheiten» ins Haus, Strauss engagierte seinen Generalbevollmächtigten und Mitgesellschafter Dr. Wolfgang Pohle als CSU-Schatzmeister. Zuvor hatte Pohle mit Billigung seines Herrn und Meisters tatkräftig die Kanzlerschaft des neoliberalen Wirtschaftsministers Ludwig Erhard unterstützt.

Selbstverständlich trugen solche «ausserordentlichen Aufwendungen ‘ ausserordentliche Früchte: Reichskanzler Brüning rettete ihn mit Steuergeldern vor dem Bankrott, Göring sorgte für Beschäftigung seiner Rüstungsbetriebe und liess ihn an der «Arisierung» jüdischer Montankonzerne partizipieren. Im Krieg durfte er in den besetzten Gebieten Stahlwerke und Maschinenfabriken mit Beschlag belegen, in der Nachkriegszeit half ihm Adenauer, die Entflechtungsbestimmungen der Besatzungsmächte zu umgehen.

Auf gute Beziehungen zu Bonn deutete auch jenes Telegramm hin, das er im Juli 1958 erhielt:

«Zur Vollendung Ihres fünfundsiebzigsten Lebensjahres wünsche ich Ihnen von Herzen Glück. Sie haben in langer und entsagungsreicher Arbeit, unbeirrt von allen Schicksalsschlägen, die unser Volk und Sie persönlich getroffen haben, ein grosses und stauenswertes Lebenswerk aufgebaut. Mögen Ihnen Kraft und Gesundheit noch lange Jahre vergönnt sein, um sich Ihrer Erfolge und Ihres Werkes zu erfreuen. Adenauer, Bundeskanzler»

Gleichzeitig bemühte sich die devote Wirtschaftspresse, den dunkelsten Punkt in dieser bemerkenswerten Laufbahn, wenigstens in den Augen ihrer Leser, zu tilgen. Der *Industriekurier* schrieb: «Wir möchten hoffen, dass das Urteil der Alliierten gegen ihn aus dem Jahre 1947, welches auf nachweisbaren Missverständnissen beruht, endlich kassiert werde. Die Ehre eines alten Mannes ist noch mehr wert als die Leistungen, welche Friedrich Flick, gestützt auf seine tüchtigen Mitarbeiter, zu einem überragenden Unternehmer der deutschen Industrie gemacht haben.»

2 Die Mauer des Schweigens

Allergrössten Wert legte der Alte stets auf seinen persönlichen Schutz und auf die Tarnung seiner Operationen sowie die Abschirmung des Flick-Reiches gegen die Öffentlichkeit, das Finanzamt und die Konkurrenz. Seit ihm einmal Ende der zwanziger Jahre ein anonymes Anrufer mit detaillierten Morddrohungen erschreckte, umgibt er sich mit einer Garde muskulöser Leibwächter, die sowohl die Kunst der Selbstverteidigung beherrschen als auch mit Handfeuerwaffen umzugehen verstehen. Auch sein Chauffeur im Mercedes 600 ist bewaffnet. Angeblich soll sich an Bord der kugelsicheren Flick-Karosse mit dem polizeilichen Kennzeichen D-PC 312, zu deren Fertigung die Mercedes-Arbeiter vierzehn Wochen benötigten, sogar eine Maschinenpistole befinden.

Nie hat sich Flick auf einer Pressekonferenz Fragen von Journalisten gestellt und nur höchst selten eine öffentliche Hauptversammlung besucht. Durch Erfahrung klug geworden, hielt er die Rolle im Hintergrund für die sicherste und erfolgreichste: Zu oft hatte er erlebt, dass Politiker und Wirtschaftsführer plötzlich ins Rampenlicht traten und ebenso rasch wieder in der Versenkung verschwanden; zu viele Konzerne und Regierungen hatte er in seinem langen Leben kommen und gehen sehen. Nur zu gut wusste er aber auch, dass sich seine Geschäfte nicht selten am Rande der Legalität bewegten und oft geeignet waren, den Unmut der weniger Erfolgreichen wachzurufen. So musste er beispielsweise in den zwanziger Jahren Arbeiterunruhen befürchten, wurde er nach 1930 durch Protestaktionen von Gewerkschaftlern verunsichert, las er 1947 im Landsberger Gefängnis die unfreundlichen Presseberichte über seinen Kriegsverbrecherprozess und beschloss, sich künftig noch konsequenter gegen die Öffentlichkeit abzuschirmen.

Vor dem Nürnberger Prozess existierte nicht ein einziges Presse-

foto von Deutschlands grösstem Industriellen. Wie der exzentrische US-Milliardär Howard Hughes engagierte auch Friedrich Flick zeitweise eine Public-Relations-Agentur, die den Auftrag hatte, den Publicityscheuen vor Journalisten und Spionen der Konkurrenz abzuschirmen. «A Millionaire Nobody Knows» – ein Millionär, den niemand kennt, überschrieb denn auch das amerikanische Wirtschaftsmagazin *Business Week* einen Artikel, in dem Flick als «Deutschlands mächtigster Industrieller und reichster Mann» porträtiert wurde.

Der Fall Becker

Als einmal ein hartnäckiger Wirtschaftsjournalist mit dem klangvollen Namen Dr. Karl Becker-Strecker von Rautenstrauch während des Dritten Reiches zuviel Interesse für Flicks Geschäfte zeigte, versuchte dieser, ihm seine Neugier abzukaufen. Das Ergebnis des Abkommens hielt Konrad Kaietsch, Vetter und engster Vertrauter des Konzernchefs, in einer Aktennotiz fest:

«Mit Becker-Strecker von Rautenstrauch hatten wir am 8. Mai 1940 ein Abkommen geschlossen, das von beiden Seiten unter Einhaltung einer Kündigungsfrist von einem Vierteljahr zum 31. März 1943 gekündigt werden konnte. Das Abkommen umfasst kurz zusammengefasst vier wesentliche Punkte:

1. Becher steht uns für Arbeiten volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Art für den Konzern zur Verfügung.
2. Die nach einer bestimmten Liste aufgestellten, bereits versandten Schriftstücke, die unseren Konzern bzw. unserem Konzern nahestehenden Persönlichkeiten, besonders Herrn Dr. Flick betreffen, hat Becher – auch wenn sie bereits verkauft sind – zurückzufordern und an uns auszuliefern.
3. Sämtliche bei ihm vorliegenden diesbezüglichen Unterlagen hat er in allen Exemplaren uns zur Verfügung zu stellen.
4. Für 2. und 3. erhielt er eine einmalige Abfindung und zu Ziffer 1. eine laufende Vergütung.»

Selbstverständlich wurde die einzige schriftliche Fassung des Arrangements in den Tresoren Flicks aufbewahrt. Aber offenbar funktionierte dann die Zusammenarbeit nicht so recht, denn Kaietsch fährt fort:

«Becker hat wiederholt versucht, ein Exemplar unseres Abkommens in die Hände zu bekommen. Es war uns jedoch gelungen, das zu vermeiden. Wir wollten unter allen Umständen verhindern, dass er mit diesem Abkommen irgendwie hausieren ging bzw. evtl, daraufhin bei irgendwelchen Banken Geld macht.

Die vierteljährlich fälligen Beträge hat er sich laufend in Berlin abgeholt, ab und zu auch darauf von uns gewisse Vorschüsse bekommen. Seit Ende April hat er sich jedoch nicht mehr sehen lassen. Im Dezember 1942 hat er das Abkommen gekündigt und gleichzeitig verlangt, dass die inzwischen fällig gewordenen Beträge nach Augsburg überwiesen werden sollen, und zwar an eine vinkulierte Adresse, wobei ausdrücklich vermerkt wurde, dass die Auszahlung telegrafisch erfolgen sollte an eine Person, die keinen Ausweis besitzt. Wir sind dadurch stutzig geworden und haben nichts unternommen. Einige Tage später erhielten wir dann nochmals einen Brandbrief von Becker, in dem er dringend ersuchte, das Geld an einen Kunsthändler in München zu senden. Wir haben auch darauf nicht reagiert, sondern Min.-Rat Schroetter um Einholung einer Auskunft über Becker gebeten, die inzwischen eingegangen ist. Siehe beiliegende Notiz. gez. Kaietsch»

Kaietsch fragte anschliessend bei jenem Ministerialrat Schroetter im Stabsamt des Reichsmarschalls Göring an, welche Lösung er vorschläge, wenn der lästige Journalist seine «wirtschaftsstörende schriftstellerische Arbeit» fortzusetzen gedächte. Der Beamte beruhigte den Flick-Vetter mit der Versicherung, «dass er Becker dann unverzüglich verhaften lassen würde» (Kaietsch). Zwar musste der treue Helfer bedauern, dass er Becker aus Altersgründen nicht «unverzüglich zum Arbeitseinsatz» heranziehen könne, doch liess er den Schreiberling fortan von der Gestapo beschatten. Am 20. April 1943 erlag Becker in seiner Heidelberger Wohnung einem Herzschlag und entging so möglicherweise dem Schicksal, in ein KZ eingeliefert zu werden.

Gut geschmiert

Mit eiserner Hand bestrafte der selbstherrliche Industriefürst jeden, der ihm oder seinem Imperium zu nahe kam. Bernt Engelmann wusste beispielsweise von Drohungen mit einem Anzeigenboykott der Flick-Firmen gegen solche Blätter zu berichten, die unerwünschte Artikel zu veröffentlichen beabsichtigten. Nur auserwählte Redakteure, deren Loyalität die Konzernleitung sicher sein konnte, waren bei Hofe zugelassen. So entstand das rührende Bild vom guten Prinzipal, dessen erste Sorge das Wohl seiner Arbeiter und Angestellten ist. Auch allerlei verniedlichende Legenden wussten Flicks Publicitymacher in die Öffentlichkeit zu lancieren, wie beispielsweise diese:

«Von Flick weiss man, dass er gelegentlich am Düsseldorfer Rheinufer auf einer Parkbank sitzt und ein Butterbrot aus dem Papier verspeist, während hundert Meter weiter der Chauffeur im Mercedes wartet. Herzliches Vergnügen scheint ihm die Begegnung mit einem Arbeiter bereitet zu haben, der sich neben ihn setzte und, da er in dem abgetragenen Anzug einen Standesgenossen vermutete, über die reichen Leute in ihren ‚Ruhr-Volkswagen‘ loszog. Flick gab dem Mann recht und genoss sein Erstaunen, als er mit einem freundlichen Abschiedswort in den mittlerweile herangerollten Mercedes stieg.» Erzählt wurde die Heile-Welt-Anekdote von Peter Brügge in *Die Reichen in Deutschland*.

Über den wirklichen, den historischen Flick wird weniger aus Höflichkeit und Respekt vor dem würdigen Alter geschwiegen als aus opportunistischen Erwägungen. Unter Wirtschaftsjournalisten galt Flick lange Zeit als tabu. Man erzählte von Kollegen, die unverhofft in den Genuss monatlicher Zuwendungen gelangt waren, nachdem sie sich allzu intensiv um die Geschäfte des «Alten Fritz» gekümmert hatten, und von Chefredakteuren, die mit Rücksicht auf die empfindlichen Anzeigenplantagen ihrer Blätter auf Flick-Stories verzichteten.

Kein Wunder, dass es in den letzten Jahren mehrere Bücher über die kriselnden Krupps, aber bisher noch keine einzige zusammenhängende Darstellung des Flick-Werks gab. Auch ist bis heute von

keinem Historiker in der Bundesrepublik eine Analyse des gewiss nicht uninteressanten Kriegsverbrecherprozesses gegen Flick veröffentlicht worden. Die Dokumente und Protokolle des neun Monate dauernden Verfahrens werden äusserst sorgfältig in Archiven aufbewahrt, die keineswegs jedermann zugänglich sind. Der Göttinger Zeitgeschichtler Dr. Hans-Günther Seraphim, der sich der Mühe unterzog, sämtliche Prozessdokumente zu klassifizieren, antwortete auf meine Frage, warum noch niemand den Flick-Prozess analysiert habe: «Ich nehme an, da stecken handfeste wirtschaftliche Interessen dahinter.» Jüngere Wissenschaftler sagen es ganz offen: «Der Flick hat halt einige Institute geschmiert.» Wer sich dennoch mit dem Flick-Prozess beschäftigen möchte, ist auf die unvollständige Ausgabe des amerikanischen Government Printing Office angewiesen. Lediglich in der DDR ist ein Buch über den «Fall 5» der Nürnberger Prozesse erschienen. Als ein bundesdeutscher Verlag das recht sorgfältig zusammengestellte Werk des Ostberliner Historikers Karl-Heinz Thielicke veröffentlichen wollte, wurde er auf gerichtlichem Wege daran gehindert.

Ähnliche Erfahrungen musste die Deutsche Verlagsanstalt in Stuttgart machen, als sie 1971 die Memoiren des früheren Reichskanzlers Heinrich Brüning publizierte, der über einige fragwürdige Flick-Geschäfte während der Weimarer Republik Bescheid wissen musste. Hartnäckig versuchte vor Drucklegung des Werkes ein Rechtsanwalt, Dr. Otto Eulerich aus Münster, Einsicht in das Manuskript zu erlangen. Per Telex meldete er «unter der Fernschreibenummer einer bekannten Industriefirma» – so der Verlag – Änderungswünsche an. Da dies keinen Eindruck zu erwecken schien, rief der geschäftsführende Gesellschafter der Firma den Memoiren-Bearbeiter Professor Theoderich Kampmann an und bat – «zum Zwecke der Rezension» – um Übersendung jenes Manuskriptteils, der Angaben über sein Unternehmen enthalte. Der *Spiegel*, der den gerichtsnotorisch gewordenen Streit zwischen Anwalt Eulerich und der DVA aufgriff, vermochte den Anrufer zu identifizieren: Es war Otto Andreas Friedrich von der Friedrich Flick KG, nebenbei Präsident der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände.

Geheimdienst und Geheimniskrämerei

Auch kleinere Flick-Angestellte sind verpflichtet, an der «Mauer des Schweigens» mitzubauen, die der «Alte Fritz» um sein Industrie-reich gezogen hat. Ausscheidenden Mitarbeitern erleichtert der Krösus die Befolgung der obligatorischen Schweigepflicht durch monatliche Zuwendungen zwischen 500 und 2'000 DM, oft bis an ihr Lebensende. So ist es für Aussenstehende äusserst schwierig, ja fast unmöglich, die ganze Flick-Macht abzuschätzen oder die Geschäftsmethoden des Finanzmagiers zu studieren.

Die Garde der ehemaligen Flickianer, deren Loyalität sich der Alte durch eine Leibrente sicherte, dient jedoch nicht nur der Abwehr: Einige, die längst bei anderen Firmen unter Vertrag stehen, blieben ihm weiter verbunden. Sie liefern Informationen über ihre neue Firma und deren Geschäftspartner. Kein Wunder, dass der Flick-Nachrichtendienst in der deutschen Wirtschaft zu den besten zählt. Er vermochte dem grossen Friedrich beispielsweise schon 1943 eine Landkarte Deutschlands zu beschaffen, in die die Alliierten die künftige Aufteilung des Reiches in vier Besatzungszonen eingetragen hatten, so dass er sich rechtzeitig auf das Kriegsende vorbereiten konnte. So wenig die anderen deutschen Wirtschaftsmagnaten über Flick wissen, so viel weiss er über sie. Er lässt die Bilanzen und Geschäftsberichte aller grösseren Firmen sammeln und analysieren, besitzt Personalakten mit den intimsten Details über Manager und Grossaktionäre ihn interessierender Unternehmen, die ihm bei seinen Feldzügen schnell die schwachen Stellen des Gegners offenbaren. So erfuhr er 1924 von privaten Schulden eines Widersachers, des Generaldirektors Dr. Friedrich Eichberg vom mitteldeutschen Stahlkonzern Linke-Hofmann, der daraufhin die Macht in seinem Unternehmen an Flick abtreten musste.

Brav haben die Flick-Manager der nächsten Generation die Geheimdiplomatie ihres Herrn und Meisters übernommen. Als Feldmühle-Generaldirektor Helfried Krug auf der Bilanzbesprechung für das Geschäftsjahr 1967 beiläufig erklärte, er habe die Beteiligung an der Grossdruckerei Obpacher «erhöht», wollten die Fachjournalisten wissen, wie hoch jetzt der Flick-Anteil sei. Er be-

sitze die Mehrheit, liess Krug durchblicken. Erst als ihn die Journalisten mit weiteren Fragen nach der präzisen Höhe der Beteiligung bedrängten, gestand der Flick-Manager: «100 Prozent.»

3 Der letzte Monarch

Ebenso konsequent wie er sein Reich nach aussen abschirmt, beherrscht er es innen. Für Friedrich Flick, den letzten Monarchen der deutschen Industrie, ist die kapitalistische Welt noch in Ordnung. Er besitzt – im Gegensatz zu den Generaldirektoren der grossen Aktiengesellschaften – die Firmen, die er regiert; er bezahlt die Heere der Arbeiter und Angestellten, die er befehligt, sozusagen aus eigener Tasche. Niemals wurden die Paladine am Hof des grossen Friedrich im Unklaren darüber gelassen, wer die Entscheidungen trifft, und auch die Herzöge der mitunter weit entfernten Provinzen wussten stets, wes Brot sie assen. Sein Führungsstil ist der eines absolutistischen Monarchen: «Natürlich können meine Mitarbeiter ihren Ansichten Ausdruck geben. Aber meine eigene Meinung ist entscheidend für meine Entschliessungen. Es ist ja mein Vermögen, und ich trage die Verantwortung», belehrte er aufmüpfige Angestellte. Berühmt wurde sein vorzugsweise an Generaldirektoren gerichteter Spruch: «Entweder ändern sich die Zahlen, oder es ändern sich die Gesichter.»

Die Chefs der diversen Flick-Firmen fürchteten sein phänomenales Gedächtnis für Zahlen und Fakten. In seinen besten Jahren – vor dem Zweiten Weltkrieg – kannte der Herr des grössten deutschen Industriekonzerns die Kostenquote aller seiner Hochöfen bis auf die letzte Dezimalstelle; er wusste, mit wieviel Koks jeder Hochofen gefahren werden musste, hatte die Förderleistung jeder Schachanlage seiner Ruhrzechen im Kopf. Und noch in den sechziger Jahren verblüffte der führerscheinlose Automobilkönig die Herren vom Daimler-Vorstand mit seinem enzyklopädischen Wissen über die Produktionskosten in der europäischen Kraftfahrzeugindustrie. Er rechnete ihnen etwa vor, um wieviel die französischen Peugeot-Werke einen Kotflügel billiger herzustellen vermochten

als Daimler und wo künftig Kosten eingespart werden könnten. Natürlich hatte er sich auf solche Besprechungen gründlich vorbereitet und sämtliche vorhandenen Unterlagen ausgewertet. Nicht selten verbrachte der Konzernkönig zehn, zwölf Stunden an seinem Schreibtisch, um riesige Berge von Zahlenmaterial, Analysen und Vorschlägen seines Managements mit vehementem Tempo zu verarbeiten.

Bienenfleiss und eiserne Pflichtauffassung verlangte der Akkordarbeiter auch von seinen Untergebenen. Als sich einst in seinem grauen Bürohaus an der Bellevuestrasse in Berlin-Tiergarten an einem Donnerstagnachmittag ein Bewerber für einen Direktorenposten vorstellte, unterbrach ihn Friedrich Flick schon nach wenigen Worten. Er wollte von dem gewiss hochqualifizierten Hüttenmann wissen, warum er denn «mitten in der Woche» einen grünen Jägeranzug trage. Kaum hatte der Besucher arglos zugegeben, er wolle anschliessend zum Wochenende auf die Jagd gehen, brummte der Alte barsch: «Wenn man von mir weggeht, geht man zur Arbeit und nicht zur Jagd», und entliess den unglücklichen Direktor in spe. Dabei hatte er keinesfalls etwas gegen das Jagen als Hobby einzuwenden, er selbst liebt die Hochwildjagd in seinem prächtigen Revier Rottenmann in der Steiermark, das früher den Habsburgern gehörte. Nur unterschied er preussisch streng zwischen Arbeit und Urlaub.

Flicks Autorität basierte auf Respekt und Furcht. Respekt zollten die Topmanager seinem enzyklopädischen Fachwissen, seiner unachahmlichen Meisterschaft im ganz grossen Börsenspiel, seinem Erfolg. Furcht befiel sie angesichts seiner biblischen Strenge, seiner Konsequenz gegenüber allen Widersachern. Wie gehorsam selbst machtbewusste Industriekapitäne dem leisesten Wink des Potentaten Folge zu leisten haben, weiss ich aus eigener Erfahrung.

Es war im August 1969. Für das Wirtschaftsmagazin *Capital* sollte ich den Sprecher des Vorstandes der Daimler-Benz AG, Dr. Joachim Zahn, interviewen. Der von Deutschbankier Hermann Josef Abs spöttisch «Milchzahn» getaufte Daimler-Boss empfing meinen Kollegen Dr. Horst Hamann und mich in seiner holzgetäfelten Vorstandssuite in der zehnten Etage des Daimler-Palastes in Stuttgart-Untertürkheim. Uns schien eines jener langweiligen Inter-

views bevorzulegen, bei denen man fragen kann, was man will, und doch nichts anderes als höfliche Unverbindlichkeiten zu hören bekommt. Dr. Zahn jedoch, offensichtlich überarbeitet und urlaubsreif, sorgte für Abwechslung. Gleich nach den ersten direkten Fragen verlor er die Ruhe. Uns waren Unstimmigkeiten unter den Daimler-Generalen über die Investitions- und Modellpolitik zu Ohren gekommen. Davon aber wollte unser Gesprächspartner durchaus nichts wissen. Er qualifizierte unsere Fragen als «Latrinenparolen» ab und bedauerte, sich zu dem Gespräch bereitgefunden zu haben. Schliesslich verlor er vollends die Contenance und fragte, ob ich schon gedient hätte, wobei sich seine von Schmissen verzierten Wangen leicht röteten. Als ich verneinte, wollte er überhaupt nichts mehr sagen.

Da sassen wir nun und machten betretene Gesichter, voll Sorge, uns den Zorn des Bosses vom zweitgrössten Automobilkonzern Europas zugezogen zu haben. Wir beeilten uns, die ungastliche Stätte zu verlassen. Gross war mein Erstaunen, als ich wenige Tage später per Telefon einen ganz anderen Zahn kennenlernte. Er rief in der CaphdZ-Redaktion an, entschuldigte sich für seine Entgleisung und schlug versöhnlich vor, das versäumte Gespräch bald nachzuholen. Darauf wusste ich mir keinen Reim zu machen und rätselte, was den Stimmungswandel verursacht haben mochte. Ich konnte nur vermuten. Immerhin hatte ich erfahren, dass Daimlers oberstem Pressenmanager Heinz Schmidt jenes missglückte Interview nicht behagt hatte und dass zu seinen Aufgaben auch die gehört, die Düsseldorfer Flick-Zentrale über «Interna» auf dem Laufenden zu halten. So brauchte ich nur noch zu recherchieren, ob es nach unserer wenig freundlichen Verabschiedung zwischen Zahn und Schmidt zu einer möglicherweise heftig geführten Diskussion gekommen sei. Das Ergebnis legte den Schluss nahe, dass zwei Telefongespräche zwischen Untertürkheim und Düsseldorf den enragierten Auto-Boss zum Einlenken veranlasst hatten.

Schachfiguren

Auch mit den sonst so selbstbewussten Daimler-Managern verfährt «König» Friedrich anscheinend nach Belieben. Nach dem unrühmlichen Abgang des Generaldirektors Walter Hitzinger liess er die Vorstandsherren Dr. Joachim Zahn (Finanzen) und Dr. Hanns-Martin Schleyer (Personal) 1966 um den vakanten Chefposten rivalisieren. Beide Anwärter mussten ihm eine Konzeption für die Konzernstrategie der nächsten Jahre vorlegen. Schleyer setzte auf maximale Expansion und bevorzugte den Ausbau der Nutzfahrzeugproduktion. Zahn, dessen Studie umfangreicher und im Detail, wie es heisst, sorgfältiger abgefasst war, plädierte für eine zurückhaltende Investitionspolitik. Nach eingehender Prüfung entschied sich der «Alte Fritz» für den Zahn-Plan. Er mochte den ein wenig zu nervösen Finanzmann aber noch nicht zum Generaldirektor ernennen, sondern gab ihm den provisorischen Titel «Sprecher des Vorstandes». Schleyer tröstete er mit der Aussicht auf zukünftige Aufgaben.

Wenig später glaubte der Konzernfürst seine Entscheidung für den vorsichtigen Zahn angesichts des anhaltenden Auto-Booms bereuen zu müssen. Der robustere Schleyer war ohnehin mehr ein Mann nach seinem Geschmack und verstand sich überdies ausgezeichnet mit Flick-Gesellschafter Eberhard von Brauchitsch, der gleichfalls Dynamik mehr schätzte als vorsichtiges Taktieren. Brauchitsch schlug dem Alten vor, Schleyer mit der wichtigsten Führungsaufgabe im Daimler-Konzern zu beauftragen und ihm ausser der Personalabteilung das Über-Ressort «Zentrale Planung» zuzuschancen. Flick akzeptierte und versprach dem tatendurstigen Gewerkschaftsschreck Schleyer im Jahre 1968, er werde ihn nach Ablauf des Zahn-Vertrages zum Generaldirektor ernennen.

Der Finanzmann indessen gab sich nicht geschlagen. Er passte sich zwar den Investitionsforderungen Brauchitschs und Schleyers an, versäumte jedoch keine Gelegenheit, den gleichfalls weniger expansionslüsternen «Juniorchef» Friedrich Karl Flick von den Risiken des Autogeschäfts zu überzeugen. Schliesslich gewann er in dem immer einflussreicher werdenden Flick-Sohn einen Fürsprecher.

Schleyers Mercedes-Stern hingegen begann zu verblassen, als Eberhard von Brauchitsch am Hofe «König Friedrichs» in Ungnade fiel. Im Juli 1971, ein halbes Jahr nach dem Ausscheiden von Brauchitsch aus der Flick-Zentrale, musste er die «Zentrale Planung» wieder abgeben und hat nun keine Aussichten mehr, die oberste Karriereprosse im Daimler-Hochhaus zu erklimmen. «Flick hat sein Wort gebrochen», ereiferte sich der enttäuschte Manager über seinen allmächtigen Brotgeber, der inzwischen doch den anpassungsfähigen Zahn zum Generaldirektor gekürt hat.

Als absoluter Souverän behielt sich Friedrich Flick auch bei der Daimler-Benz AG, deren Kapital ihm ja «nur» zu 43 Prozent gehört, die wichtigsten Entscheidungen vor. Die vom Heer der karrierebewussten Angestellten als Idole verehrten Topmanager schob er wie Schachfiguren in seinem Konzernspiel hin und her. Und niemand hat je an der Richtigkeit seiner Entscheidungen zu zweifeln gewagt.

Unfehlbar

Der Alte hat von der Pike auf gedient, kennt alle Finessen des Geschäfts – und hat meistens in seinem Leben recht behalten. Er entschied sich in den Inflationsjahren nach dem Ersten Weltkrieg gegen den Willen seines Aufsichtsrates in der Charlottenhütte für eine äusserst riskante Expansion im oberschlesischen Industriegebiet und legte mit diesen waghalsigen Operationen (seine Schulden waren zeitweise doppelt so hoch wie seine Aktiva) den Grundstein seines ersten Industriereiches. Dann eroberte er, was niemand für möglich gehalten hatte, mit nur 110 Millionen Mark – das meiste davon wiederum gepumptes Geld – die riesigen Vereinigten Stahlwerke, erkannte vor allen anderen die heraufziehende Weltwirtschaftskrise und entging mit Hilfe eines äusserst fragwürdigen Manövers dem drohenden Bankrott. Im Dritten Reich setzte er auf die Rüstung und stieg zum reichsten Mann Deutschlands auf. Und nach dem Krieg, als er 75 Prozent seines ersten Konzerns verloren hatte, ahnte er lange vor Krupp und den anderen Ruhrbaronen,

dass es zweckmässiger sei, die Kohlenzechen zu verkaufen und in moderne Branchen wie die Automobilindustrie und die Chemie einzusteigen. Und wieder hatte er richtig kombiniert. Flick wurde erneut Deutschlands mächtigster Industriepotentat, während Alfried Krupp von Bohlen und Halbach pleite ging.

Genährt wurde die Legende von seiner Unfehlbarkeit und seinem «zweiten Gesicht» auch durch Geschichten wie diese: Vor dem Krieg hatten ihm die Techniker der oberpfälzischen Maximilianshütte empfohlen, ein seit vielen Jahren ausgebeutetes Erzlager stillzulegen. Die Geologen wollten festgestellt haben, dass die Grube erschöpft sei. Gegen den Widerstand der Geschäftsleitung der Hütte bestand der Konzernfürst darauf, dort weiter nach Erz zu bohren. Als sich die Erzsucher bereits über den «verbohrten» Chef lustig zu machen begannen, stiessen sie tatsächlich auf neue Lagerstätten, die noch jahrelang den Rohstoff für die Eisenschmelzerei liefern sollten.

Glückliche Zufälle wie dieser haben einen nicht geringen Anteil an Flicks Erfolgen gehabt. Im Wesentlichen verdankt er seinen Reichtum jedoch der unbestreitbaren Meisterschaft auf zwei Gebieten: Er war und ist ein äusserst cleverer Kaufmann mit einem feinen Gespür für technische Zusammenhänge – und gleichzeitig ein genialer Börsenstrategie, der komplexe Aktienfeldzüge zu entwickeln versteht und auch die Kleinkunst der An- und Verkaufstaktik aus dem «FF» beherrscht. Keiner seiner Mitarbeiter, aber auch keiner seiner Konkurrenten war ihm auf beiden Spielplätzen gewachsen. Wohl verstand mancher, etwa Konrad Kaietsch, von reinen Finanzfragen vermutlich ebenso viel, aber keiner besass die kühne Phantasie und die Kaltblütigkeit, die dazu gehören, um vertrackte und riskante Kapitalmanöver auszubaldowern; keiner hatte einen so frappierenden Zahlensinn wie er und keiner das gleiche untrügliche Gespür für die Zusammenhänge von Entwicklung, Produktion und Verkauf. Den jüngeren Flick-Managern musste der Alte wie eine mythische Figur vorkommen, da sie nur das Resultat seines Wirkens sahen, die Anfänge des Konzerns jedoch nur vom Hörensagen kannten. Ihnen beliebte der Senior gelegentlich sein Erfolgsrezept einzubleuen: «Sie müssen einen Blick dafür haben, was

ein Werk wert ist und welche Ergänzung es für ein anderes bietet. Ich bilde mir ein, ich habe diesen Blick, weil ich die Betriebsvorgänge kenne.»

Indessen hätte auch seine intime Kenntnis der Betriebswirtschaft allein nie ausgereicht, ein solch monumentales Industrie-Imperium zu errichten. Es mussten die Fähigkeit zu strategischem Denken, zu «rabiaten Börsenmanövern» (*Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt*) hinzukommen und das ungetrübte Selbstbewusstsein eines in der Anwendung der Macht erfolgreichen Despoten. Nie duldete der letzte Monarch der deutschen Industrie andere Götter neben sich. Wer, wie sein einstiger Primus Otto Steinbrinck, opponierte, wurde kurzerhand vom Hof verbannt. Sogar seinen ältesten Sohn, «Kronprinz» Otto-Ernst, verwies der unduldsame Alleinherrscher des Hauses. Otto-Ernst, vom Vater allzu häufig abgekanzelt («Alles, was du bist, hast du von mir»), wusste sich schliesslich nicht mehr anders zu helfen, als gegen den Tyrannen zu klagen.

«Wir, Friedrich»

Sein selbstherrliches Unternehmer-Königtum demonstrierte er auch seinen Nürnberger Richtern. Als einziger der angeklagten Wirtschaftsführer stellte er sich vierzehn Tage lang im Zeugenstand den Fragen der Staatsanwälte. Zu Beginn der Verhöre, als er den Aufbau seines Konzerns schildern musste, entspann sich zwischen ihm und dem Gericht ein bezeichnender Dialog:

Vorsitzender: «Einen Augenblick. Sie gebrauchen immer das Pronomen ‚wir‘. Wen meinen Sie damit?»

Flick: «Mit ‚wir‘ meine ich ‚uns‘.»

Vorsitzender: «‚Wir‘ soll also bedeuten: alle Leute, die an dieser Industrie interessiert waren?»

Flick: «Nein, das sollte bedeuten die Mittelstahlwerke, meine Firmengruppe also.»

Er wollte das «Wir» zweifellos als einen Pluralis majestatis verstanden wissen: «Wir sind zu der Überzeugung gelangt, dass es gut sei ...» Vom vielzitierten Teamgeist hielt der Magnat nicht

allzuviel, obwohl er natürlich klug genug war, beizeiten qualifizierte Mitarbeiter an sich zu ziehen. Aber letztlich traf immer nur er die Entscheidung – und die wurde dann in der «Wir»-Form verkündet.

Als echter Dynast hielt er nach dem Krieg die Zeit für gekommen, sein Konterfei der Nachwelt in Gestalt eines möglichst «typischen» Ölbildes des Prominentenmalers Paul Mathias Padua zu hinterlassen. Dem Künstler, der schon im Dritten Reich zu Ehren gelangt war und inzwischen auch Franz Josef Strauss porträtieren durfte, sass Flick stundenlang geduldig Modell. Als er das Werk dann endlich zu Gesicht bekam, starrte er es lange an und nahm schliesslich Anstoss an der Darstellung seiner Hände: «Die sehen ja aus wie Krallen.» So sei es, bestätigte der Meister. Als Flick betroffen schwieg, fuhr Padua fort: «Wenn Sie was in die Finger nehmen, Herr Flick, geben Sie das vielleicht wieder her?»

Darauf soll der Alte die Frage schmunzelnd verneint und das angemessene Honorar beglichen haben. Vielleicht erinnerte er sich in diesem Augenblick an den Spitznamen, den ihm Börsianer in den dreissiger Jahren angehängt hatten: «Der Geier».

Nie nach USA

«Geier» Flick hatte als Angestellter einer kleinen Eisenhütte angefangen und war in wenigen Jahren zum unumschränkten Herrscher über einen ausgedehnten Stahl- und Kohlekonzern aufgestiegen. Während rings um ihn die grossen Gründerfiguren an Rhein und Ruhr vom Regime der angestellten Manager verdrängt wurden, ging er den umgekehrten Weg vom Manager zum Magnaten. In seinen sechzig Berufsjahren hat er viele «eiserne» Prinzipien zum Gesetz seines Handelns erhoben – und genauso viele ohne Zögern gebrochen, wenn es ihm zweckmässig erschien.

Nachdem er den Widerstand des Aufsichtsrats in seiner Charlottenhütte gegen die «Schlesien-Feldzüge» gebrochen hatte, nahm er sich vor, künftig nie wieder irgendwelche Mitregenten in den von ihm beherrschten Unternehmen zu dulden. Dennoch musste er sich

bald darauf sogar mit noch mächtigeren Partnern abfinden, als er darauf, die Vereinigten Stahlwerke zu erobern.

Vor dem Krieg gelang es ihm meistens, den Einfluss der Banken in seinen Unternehmen auf ein Minimum zu reduzieren. Aber bei Daimler sass er dann mit Hermann Josef Abs von der Deutschen Bank an einem Tisch und zögerte klugerweise nicht, sich mit dem Grossbankier zu arrangieren. Einst galt es unter den Flickianern als ausgemacht, dass sich der Alte nie an einer Bank beteiligen würde – doch in den fünfziger Jahren stieg er in das traditionsreiche Kreditinstitut Berliner Handels-Gesellschaft (BHG) ein. Und heute sitzt sein Sohn Friedrich Karl gar im Aufsichtsrat der Deutschen Bank.

Aus ständiger Sorge, nie den «Gnomen» in die Hände zu fallen, wie die Bankiers in der Sprache der Grossindustriellen heissen, sah er bei allen seinen Beteiligungen nach dem Krieg in erster Linie auf eine hohe Liquidität und gute Ertragskraft. Die Kapitalausstattung erschien ihm nebensächlich. Seit seinen trüben Erfahrungen mit dem Stahlverein, der in der Weltwirtschaftskrise an seiner eigenen Grösse zu ersticken drohte, achtete er darauf, in keiner Schlüsselbranche mehr die grösste Firma zu besitzen. Stattdessen bevorzugte er spezialisierte Unternehmen, die meist bessere Renditen erzielten als die Branchenführer. Konrad Kaietsch nannte denn auch anlässlich der Vorlage des Geschäftsberichts für das Jahr 1969 das Unternehmensziel: «Wir streben nicht so sehr hohe Umsätze an als gute Gewinne.»

Treu blieb der «Alte Fritz» bis heute mit Sicherheit nur einem Grundsatz, den *er* im Gefängnis zu Landsberg am Lech fasste, nachdem ihn ein amerikanisches Gericht in Nürnberg zu sieben Jahren Haft verurteilt hatte. Er schwor sich: «Ich werde dieses Land ¹ nie betreten.»

Ehern wie sein Nachkriegsgroll gegen Amerika war auch seine bis in die Vorkriegszeit zurückgehende Feindschaft mit Paul Reusch, dem beinahe allmächtigen Generaldirektor der Gutehoffnungshütte, der Flick den Zugang zur «Ruhrlade», dem innersten

¹ die Vereinigten Staaten von Amerika

Zirkel der Montanfürsten, verwehrte. Reusch versuchte, das Gelsenberg-Geschäft Flicks mit Reichskanzler Brüning zu torpedieren, und sein Sohn Hermann verhinderte 1960 durch ein vorteilhaftes Angebot an die Bayerischen Motorenwerke, dass die konkursbedrohte Autoschmiede von Flicks Daimler-Konzern geschluckt wurde. Hermann Reuschs Aversion gegen Flick ging sogar so weit, dass er sich weigerte, in Mercedes-Wagen zu fahren, nachdem der grosse Friedrich bei Daimler-Benz die Herrschaft angetreten hatte. Sein Dienstwagen war stets der BMW V 8. Als BMW den Bau dieses Typs einstellte, sorgte Reusch für künftige standesgemässe Beförderung vor und legte sich einen Vorrat von mehreren bayerischen Achtzylindern zu.

«Ungebrochen, ungerührt»

Im Übrigen aber handelte Friedrich Flick sein Leben lang rational. Er hasste nicht, sondern bestrafte; er liebte nicht, sondern belohnte. Feindschaften dauerten bei ihm nur so lange, wie sich jemand seinen Plänen in den Weg stellte. Hatte er den Gegner besiegt, wurde er ihm gleichgültig. Liess er sich nicht besiegen, suchte er die Zusammenarbeit. Getrieben von einem unbändigen Willen zur Macht und gesteuert von einem eiskalten Verstand, liess er sich weder durch übermächtige Widersacher noch durch entnervende Schicksalsschläge von seinem Ziel abbringen. Einer der besten Kenner Flicks, Max Kruk von der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*, kommentierte die bitterste Niederlage des Siegerländers, den Verlust des grössten Teils seines Vorkriegs-Konzerns und die Verurteilung in Nürnberg: «Er hält sich nicht mit Sentimentalitäten auf. Wie ein Schachspieler analysiert er die Lage. Die erste Partie musste abgebrochen werden, weil jemand mit rauher Hand die Figuren umgestossen hat. Nun gut, er stellt die Steine wieder auf, ohne lange mit dem Schicksal zu hadern, ungebrochen, ungerührt.»

Nur einem leidenschaftslosen Techniker der Macht konnte es gelingen, zweimal in seinem Leben ein Multimilliarden-Imperium zu

erobern und sämtliche Veränderungen der vergangenen sechzig Jahre unbeschadet zu überstehen. «Seit 1927 steht dieser Mann im Zentrum wirtschaftlicher Macht in Deutschland, und sein Vermögen wird in diesem Zentrum bleiben, wenn er selbst eines Tages das Zeitliche segnet», erkannte Friedrich Kroeck in seinem Buch *Grossaktionäre in Deutschland*. Wie der «Rastelli wirtschaftlicher Machtkonzentration» zu seinem Reichtum kam, soll in den folgenden Kapiteln untersucht werden.

Das erste Reich

Deutschlands Super-Reiche sind keine Neu-Reichen: August von Finck, der Fürst von Thurn und Taxis, die Quandts, die Werhahns, die Haniels, die Henkels, die Oetkers und die Reemtsmas – sie alle haben geerbt, was sie besitzen (oder doch den grössten Teil davon). Allenfalls unter den Milliardären der zweiten Garnitur findet man einige Selfmademen: z.B. Axel Springer, Max Grundig und Helmut Horten. Der allerreichste Deutsche aber, Dr. rer. pol. h. c. Dr. Ing. e. h. Friedrich Flick, hat sein Kolossalvermögen gleich zweimal selbst zusammengetragen.

Wie muss ein Mann beschaffen sein, der aus eigener Kraft ein Industrie-Imperium aufbaute, das schon gegen Ende des Zweiten Weltkriegs grösser und mächtiger war als das der Krupps, Thyssens, Haniels – der 1945 drei Viertel seines Besitzes einbüsste und, nun schon im Pensionsalter, erneut Milliardenwerte an sich brachte? Und wie müssen die Gesetze beschaffen sein, die eine so unglaubliche Bereicherung eines Einzelnen ermöglichten?

Flicks Geschichte, die im Reich Bismarcks begann und in der Republik Brandts noch nicht endet, mag vielen als Beweis für die soziale Ungerechtigkeit in einem kapitalistischen Musterland gelten. Vor allem aber lehrt sie, dass die für den deutschen Normalbürger unglücklichen, oft katastrophalen Stationen der jüngeren deutschen Geschichte – zwei Weltkriege, ebenso viele Inflationen, Weltwirtschaftskrise, Hungersnöte, Arbeitslosigkeit und die Diktatur des Naziregimes – einem «freien Mann» vom Kaliber Flicks allemal beträchtliche Vorteile einbrachten. Ob Krieg oder Frieden, ob der Kaiser regierte oder die Sozis, ob Hitler oder Adenauer: Flick war stets oben. So gewinnt denn deutsche Geschichte am Exempel eines Kapitalisten unversehens wieder Kontinuität.

Kontinuierlich verfolgte Flick in den Jahrzehnten zwischen Wil-

heim II. und Willy Brandt ein durchaus legitimes Ziel: gute Geschäfte zu machen. Wodurch aber war gerade er für eine solche Rekordleistung an guten Geschäften prädestiniert? Wieso war er den Krupps, Thyssens, Siemens' und allen anderen Grossmogulen der deutschen Industrie überlegen? Paul Reusch, Exboss der mächtigen Gutehoffnungshütte und einer der erbittertsten Flick-Gegner im Ruhrrevier, soll nach einem gelungenen Schachzug des Siegerländers in den dreissiger Jahren lakonisch festgestellt haben: «Er ist eben ein Opportunist.» Der knorrige Urkapitalist konnte nicht verstehen, wie man mit Leuten wie Hermann Göring Geschäfte zu machen imstande war.

Während die konservativen Ruhrmagnaten unternehmerisch dachten – sie vergrösserten ihre Kohlekominate, bauten Stahlkochereien, errichteten Walzwerke –, handelte Flick wie ein König von eigenen Gnaden. Wie Friedrich der Grosse, den er zeitlebens bewunderte, eroberte Friedrich Flick in seinen besten Jahren ganze Industrieländstriche, kaufte und verkaufte, teilte und fügte neu zusammen, und war danach stets mächtiger als zuvor.

Zuerst liess er sich als Siegerländer Lokalpatriot feiern und zog dann ungerührt nach Oberschlesien. Mit beispielloser Börsenkunststückchen eroberte er den Stahlverein und machte in der Weltwirtschaftskrise beinahe Bankrott. Er zwang die Brüning-Regierung, ihm aus der Patsche zu helfen, und war wenig später ein Freund Hermann Görings. Er gehörte zu den wichtigsten Rüstungsproduzenten des Dritten Reiches, durfte sich jüdische Konzerne aneignen und war vor Kriegsende grösser als Krupp. In Nürnberg zu sieben Jahren Gefängnis verurteilt, begann er Anfang der fünfziger Jahre mit dem Aufbau seines zweiten Reiches. Bald war er Herr im Hause Daimler-Benz; sein einstiger Privatsekretär avancierte zum Minister im Adenauer-Kabinet, und der Bund zahlte die Zeche für gewisse Vorkriegsgeschäfte. Wenig später setzte er die Minderheitsaktionäre in Deutschlands grösster Papierfabrik vor die Tür, prozessierte gegen seinen Sohn und war zum zweiten Mal Deutschlands reichster Mann.

Stets regierte er im eigenen Haus als absoluter Souverän. Noch heute gleicht das Führungssystem seines Konzerns mehr dem des Alten Fritz als etwa dem amerikanischer Grosskonzerne. Trotzdem

scheint es nicht weniger effektiv zu sein. So ragt denn der legendäre Alte vom Bodensee heute wie ein «Koloss aus frühkapitalistischer Zeit» (*Spiegel*) in die Wirtschaftslandschaft der Gegenwart. Und niemand wagt zu behaupten, dass der Milliarden-Moloch unzeitgemäss geworden wäre. Offenbar hat sich seit 1883 gar nicht so viel verändert.

4 Die erste Million

1883, am 10. Juli, wurde Friedrich Flick geboren, und nichts deutete darauf hin, dass dereinst Deutschlands mächtigster Wirtschaftsherrscher aus ihm werden könnte. Vater Flick, streng, knausrig und ein wenig grobschlächtig, bewirtschaftete den seit Generationen in Familienbesitz befindlichen Bauernhof bei Erstdorf, Gemeinde Kreuztal, im Siegerland, Deutschlands ältestem Eisenrevier. Der kleine Hof warf kaum Gewinne ab; dennoch herrschte kein Mangel bei Flicks. Es ging ihnen sogar besser als den meisten Nachbarn, denn der alte Flick betrieb einen schwunghaften Handel mit Baumstämmen, die er in den nahen Wäldern schlug und an die «hohen Herren», denen die zahlreichen Eisenerzgruben in der Umgebung gehörten, als Grubenholz verkaufte. Da die Minenbesitzer manchmal etwas knapp bei Kasse waren, lieferte Flick auf Kredit. Bald besass er nicht nur Schuldscheine, sondern auch Geschäftsanteile einiger Erzgruben. Zur Klasse der Eisenherren mochte sich der schlichte Bauer, der angeblich nur mit Anstrengung lesen und schreiben, aber ausgezeichnet rechnen konnte, trotzdem nicht zählen. Das sollte seinem einzigen Sohn Friedrich vorbehalten bleiben.

Deshalb durfte der muntere Knabe, der just im selben Jahr das Licht der Welt erblickt hatte, in dem Karl Marx, der Mitverfasser des «Kommunistischen Manifests», in London gestorben war, nach anfänglichem Besuch der Kreuztaler Zwergschule ans Realgymnasium nach Siegen überwechseln. Und als «Flickens Fritz», wie der künftige Milliardär von den Nachbarn genannt wurde, im Jahre 1901 die Einjährigen-Prüfung, die etwa der mittleren Reife entsprach, mit akzeptablen Noten ablegte, war die Welt noch durchaus in Ordnung. Reichsgründer Otto von Bismarck war seit drei Jahren tot, aber sein Werk schien Bestand zu haben. An Rhein und Ruhr, an der Saar und in Oberschlesien strahlte die Sonne der Hochkonjunktur. Die

Löhne waren niedrig, die Gewinne entsprechend hoch. Friedrich Alfred Krupp beschäftigte rund 25'000 Arbeiter und war mit einem steuerpflichtigen Vermögen von 187 Millionen Mark nach dem Kaiser der reichste Mann im Deutschen Reich, gefolgt von den ober-schlesischen Potentaten Henckel von Donnersmarck, Pless, Schaffgotsch, Ballestrem und Tiele-Winckler. Die grosse Zeit der Firmen-gründungen war vorüber, die bürgerlichen Clans der Haniel, Thyssen, Klöckner, Stumm und Röchling beherrschten bereits ausgedehnte Eisen- und Kohlekombinate. Allein die Produktion von Roheisen stieg zwischen 1895 und 1903 um rund 300 Prozent.

Adel und Geldaristokratie genossen den Wohlstand. Man hatte Kolonien in Afrika und Sommerresidenzen an der Riviera. Der Jugendstil wurde kreiert und die «rote Gefahr» mit Hilfe der Arbeiterschutzgesetze gebannt. Krupp baute (bis Ende 1901) Werkswohnungen für achttausend «Kruppianer» und glaubte sich gegen Streiks gefeit. Da fiel es kaum ins Gewicht, dass sich in der Berliner Kneipe «Dynamit-Kiste» ein paar Anarchisten zum Bombenlegen trafen.

In dieser wohlgeordneten Kaiserzeit träumte der «Einjährige» Flick nicht etwa von blitzenden Offiziersdegen und goldenen Epau-letten, wie das nahegelegen hätte, sondern von Soll und Haben. Beruf, Karriere und Geldverdienen bestimmten offenbar schon das Denken des Bauernjungen, als er noch nicht die Möglichkeit hatte, mit millionenschweren Aktienpaketen zu jonglieren. Der spätere «König Friedrich» war zäh und verbissen genug, die Ochsentour einer normalen Angestelltenkarriere einzuschlagen. Es ist müssig, darüber zu rätseln, ob er damals bereits an grosse Industriereiche dachte, oder ob er seine imperialen Fähigkeiten erst entdeckte, als er die Chance hatte, sich ihrer auch zu bedienen. Ich möchte aber annehmen, dass er sich über spätere Machtentfaltung keine Gedanken machte, sondern die naheliegendste Möglichkeit ergriff, das vom Vater vorgegebene Ziel zu erreichen und ein «Eisenmann» zu werden.

Der Einfluss seines Vaters und seine Schulbildung verhalfen ihm zu einer Bürolehrstelle bei der Bremer Hütte in Weidenau, in der Nähe von Siegen, einer Stahlkocherei mit einigen hundert Arbeitern, einem Hochofen und einem kleinen Walzwerk. Das in einer Absatz-

krise steckende Unternehmen beschäftigte seinen jüngsten Stift zunächst einmal damit, die gerade erstellte Sanierungsbilanz zu vervielfältigen. Noch sechzig Jahre später erinnerte sich der greise Milliardär an ihre wichtigsten Daten: 2,5 Millionen Mark Aktienkapital und 1,667 Millionen Mark Schulden.

Nach drei Lehrjahren, in denen Flick seine Kenntnisse des Hüttenbetriebs offenbar beträchtlich erweiterte, wollten ihn seine Prinzipale in der Buchhaltung beschäftigen. Zuvor allerdings musste der «Eisenstift» die Bureaus und Comptoirs in Weidenau verlassen, um einer Tätigkeit nachzugehen, die er offenbar nur als Zeitvergeudung begriff: Der angehende Buchhalter sollte Soldat werden.

Als «Einjähriger» hatte er die Möglichkeit, sich freiwillig zu melden und somit gewisse Privilegien in Anspruch zu nehmen. Einjährig-Freiwillige mussten nämlich nur ein Jahr statt drei dienen und durften sich ihre Garnison und Waffengattung selbst aussuchen. Aus praktischen Überlegungen wählte der hochgewachsene Soldat Flick ein in Kassel stationiertes Regiment der Infanterie. Dort wohnte nämlich der Gastwirt Kaietsch, ein Bruder seiner Mutter. Und da sich Einjährig-Freiwillige auf Selbstkosten verpflegen mussten, gedachte Flick diese Selbstkosten in Kaletschs Gaststube auf ein Minimum zu reduzieren. Der hungrige Gast aus der Siegerländer Verwandtschaft sollte sich für die Kaletschs später noch recht nützlich erweisen. Beispielsweise ist der fünfzehn Jahre jüngere Vetter Konrad Kaietsch heute persönlich haftender Gesellschafter der Friedrich Flick KG und wichtigster Mitarbeiter des Konzernchefs.

Keine Zeit für Mädchen

Im Frühjahr 1905, als Friedrich Flick die Uniform wieder ausziehen durfte, wurde seine Freude, dass die für seine Karriere gänzlich nutzlose Zeit endlich vorüber war, nur dadurch getrübt, dass ihm am letzten Tag die erst ein Jahr alte Ausgehose, die er noch viele Jahre zu tragen gedachte, aus dem Spind gestohlen wurde. Während der Exerzierübungen auf dem Kasernenhof hatte er sich überlegt, dass er nur dann eine Chance hätte, ganz nach oben zu kommen, wenn

er seine Berufsausbildung verbessern würde. Also schrieb er sich noch im selben Jahr als Student an der neugegründeten Handelshochschule Köln ein.

In Köln hörte er bei den renommierten Professoren Eugen Schmalenbach, Christian Eckert und Kurt Wiedenfeld betriebs- und volkswirtschaftliche Vorlesungen. Schmalenbach, Altmeister der doppelten Buchführung, liess sich vom jungen Flick beim Aufbau seines Bilanzarchivs helfen: Der bauernschlaue Student nützte die Chance und legte sich von jeder archivierten Bilanz ein Duplikat beiseite, um sich ein eigenes Archiv einzurichten. Sein knappes Taschengeld beserte er mit Nachhilfeunterricht und mit Honoraren auf, die ihm die *Kölnische Zeitung* für gelegentliche Artikel über die wirtschaftliche Situation der Siegerländer Eisenindustrie bezahlte.

In den Semesterferien arbeitete er wieder bei der Bremer Hütte und musste zwischendurch auch noch zu Reserveübungen einrücken. Trotzdem erreichte der wenig kontaktfreudige Streber (der für Mädchen und Saufabende kaum Interesse gezeigt haben soll) schon nach der Mindestzahl von nur vier Semestern sein Studienziel. Seine Diplomarbeiten schrieb er, da die Themen freigestellt waren, über die Eisenindustrie. Für seine volkswirtschaftliche Arbeit über den «Stahlwerksverband» und die betriebswirtschaftliche über «Die Selbstkostenberechnung eines Hüttenwerks» erhielt er das Prädikat «mit Auszeichnung bestanden». Doch dies hatte für ihn nur noch sekundäre Bedeutung, denn seinem Professor Eugen Schmalenbach konnte er vor der Prüfung gelassen mitteilen, dass er am nächsten Tag, gleichgültig, wie das Examen ausfalle, bei seiner Lehrfirma, der Bremer Hütte, als Prokurist anfangen werde. Im Juni 1907 verliess Flick als einer der ersten Diplomkaufleute Deutschlands die Kölner Hochschule, um im Siegerland Karriere zu machen.

Den für einen vierundzwanzigjährigen Hochschulabsolventen normalerweise unerreichbaren Prokuristenposten verdankte Flick neben seiner Cleverness zwei glücklichen Umständen: Einmal hatte sein Vater einige Geschäftsanteile an der Bremer Hütte erworben, andererseits war der Chef der Buchhaltung in Weidenau unerwartet bettlägrig geworden. So durfte nun der ehemalige Lehrling, zu dessen Pflichten es einst gehört hatte, Bilanzen zu vervielfältigen, die

nächste Jahresbilanz selbständig aufstellen. Noch immer waren die Zahlen der Bremer Hütte mehr rot als schwarz, und der junge Bilanzbuchhalter musste mit jeder Mark knausern. Seine Chefs waren mit dem neuen Mann anscheinend zufrieden. Nach Flicks Geschmack waren sie wohl sogar zu sehr zufrieden, denn sie verweigerten ihm den Aufstieg ins Direktorium.

Frau gefunden

Nach fünf Buchhalterjahren, in denen er sein privates Bilanzarchiv ausbaute und die Geschäftsberichte sämtlicher Siegerländer Hüttenbetriebe studierte, hatte er genug von der Bremer Hütte. Dank systematischer Kontaktpflege zu sämtlichen Eisenbossen der Umgebung hatte er schliesslich am 1. Mai 1913 sein erstes Karriereziel erreicht: Der neunundzwanzigjährige Buchhalter wurde von der benachbarten Eisenindustrie zu Menden und Schwerte AG in den Vorstand aufgenommen. Den ersehnten Direktorentitel bekam er gratis dazu.

Flicks neue Firma beschäftigte immerhin 2'000 Leute und gehörte zu den grösseren unter den Siegerländer Eisenwerken. Wir gehen wohl nicht fehl in der Annahme, dass auch dieser Karrieresprung seines hoffnungsvollen Filius von Vater Flick tatkräftig unterstützt wurde. Der grosse, dunkelhaarige und dank immenser Sparsamkeit auch nicht mehr ganz unbemittelte «Herr Direktor» hielt nun die Zeit für gekommen, unter den Töchtern des Landes Ausschau zu halten. Er entschied sich schnell und heiratete noch im selben Jahr die Tochter Marie des Siegener Textilkaufmanns und Stadtrats Robert Schuss, eine ansehnliche junge Dame aus gutsituiertem Hause, die ausser ihren sonstigen Vorzügen 30'000 Goldmark in die Ehe einbrachte. Wie wir noch sehen werden, fand Flick eine recht sinnvolle Verwendung für die Mitgift seiner Frau.

Das erste Jahr des jung vermählten Paares war überschattet von der weltpolitischen Lage wie von geschäftlichen Sorgen des Nachwuchsdirektors. In der Weltpolitik sah es nach Krieg aus, in der Mendener Eisenindustrie AG nach einer Pleite. Obwohl sich der Herr Direktor nach Kräften abrackerte – 1958 sagte er über diese

Zeit in einem Interview: «Ich habe Eisen und Stahl auf der Landstrasse verkauft. Zwischen Königsberg und München gab es zu meiner Zeit keinen Eisenverbraucher, dem ich nicht schon einmal etwas verkauft hatte» –, vermochte das Unternehmen nicht hinreichend an der überschäumenden Rüstungskonjunktur zu partizipieren, die den grossen Stahlkochereien an Rhein und Ruhr die fettesten Gewinne seit Bestehen eintrug.

Immerhin bewahrte ihn sein Posten als Direktor eines kriegswichtigen Betriebs davor, als Vizewachtmeister die Ehre des deutschen Volkes auf dem Schlachtfeld verteidigen zu müssen. Während also ungezählte Alterskameraden für die nächsten Jahre als Karriere-Konkurrenten ausfielen, konnte sich Flick ganz auf seine privaten Ziele konzentrieren. Er hatte, das darf man heute ruhig voraussetzen, die Möglichkeiten erkannt, die die kolossale Materialvernichtung zwischen Tannenberg und Verdun einem Stahlmanager bot. Und damit endet der erste, geradlinig und eigentlich recht harmlos verlaufene Abschnitt seines Weges zum Industriepotentaten.

Wie Flick es anstellte, aus seiner Position und den äusseren Gegebenheiten maximalen privaten Erfolg zu erzielen, zeigt nun schon recht deutlich sein Format. Zunächst trachtete er danach, seine Ausgangslage zu verbessern, d.h. er suchte ein Unternehmen, das für die Kriegsproduktion besser gerüstet war und das ihm – darauf legte er besonderen Wert – die Chance bot, sich finanziell zu beteiligen. Im April 1915, acht Monate nach Kriegsausbruch, hatte er gefunden, was er suchte: Die Charlottenhütte GmbH in Niederscheiden nahm ihn in den Vorstand auf. Damit begann der unaufhaltsame Aufstieg des Friedrich Flick.

Biertisch-Strategie

Die Charlottenhütte war damals – so der Berliner Wirtschaftsjournalist Ernst Neckarsulmer – «ein nicht allzu bekanntes, ziemlich kleines Unternehmen, dessen Aktienkapital im Jahre 1914 ganze j Millionen Mark betrug». Dass diese 5 Millionen sich in breitem Streubesitz befanden, dass also kein starker Grossaktionär das Un-

ternehmen regierte, gefiel dem neuen Vorstandsmitglied ganz besonders. Nun stand ihm erstmals ein Firmenwagen zur Verfügung sowie ein fetter Betriebsgewinn, der nach rentabler Anlage verlangte.

In den Kontoren der Charlottenhütte wehte mit Einzug des zwei- unddreissigjährigen Nachwuchsmanagers sofort ein frischer Wind. Flick erkannte als vordringlichstes Problem die begrenzte Lieferkapazität seiner neuen Firma. Im «Stahlgewitter» des Weltkriegs wurde mehr Eisen verbraucht, als die Heimat erzeugen konnte. Umgehend führte er ein neues Verfahren zur Stahlgewinnung ein, bei dem Stahlspäne im Hochofenprozess verwertet wurden. Wohlwollende Journalisten und selbst das bekannte Munzinger-Archiv haben Flick später gar die Erfindung dieses Verfahrens zugeschrieben, Tatsache ist indes nur, dass er es als einer der ersten wirtschaftlich eingesetzt hat. Der Cheftechniker der Charlottenhütte, Heinrich Petersen, duldete den Einbruch des «Koofmichs» Flick in seine Domäne und erntete dafür später ein Lob vom Konzernherrn: «Herr Petersen war weitsichtig genug, mich zu unterstützen.»

Um den Nachschub an Stahl und Eisenspänen zu sichern, tüftelte Flick ein lukratives Geschäft aus: Die Charlottenhütte besass einige Gruben mit wertvollen Manganerzen, die für die Herstellung von Kriegsmaterial dringend benötigt wurden. Also schloss er mit dem Reich einen langfristigen Vertrag ab, wonach er für die Lieferung von Manganerzen laufend mit grossen Mengen Eisen- und Stahlspänen versorgt wurde: etwa 18'000 Tonnen monatlich. Das Wohlwollen, das er sich so bei einflussreichen Regierungsstellen gesichert hatte, war ihm auch dienlich, als er daranging, anfangs kleinere, später immer grössere Mengen Schrott einzukaufen. Auch Flick legte mit Schrott, wie später so viele Kriegsgewinnler, den Grundstein zu seiner ersten Million, da er erkannt hatte: «Schrott war bekanntlich kein vornehmer Artikel, wenigstens solange er von Juden gehandelt wurde, aber es ist ein sehr wichtiger Artikel.» Er wurde aufgrund seiner Schrottgeschäfte sogar in den Beirat der Eisenzentrale in Berlin gewählt.

Gestärkt von seinen Anfangserfolgen, begann Flick sich über die strategische Lage Gedanken zu machen – natürlich nicht die der deutschen Heere in Ost und West, sondern die seiner Firma und

seine persönliche. Klar sah er die Abhängigkeit der gesamten Siegerländer Eisenindustrie von den Lieferanten der für die Stahlgewinnung so wichtigen Kohle. Und die sass in im Ruhrgebiet. Mit Vehemenz ging er deshalb daran, im Siegerland Stimmung gegen die Ruhrmagnaten zu machen. Am Biertisch und in den Büros der nach Ruhrbegriffen bestenfalls mittelständischen Eisenherren, forderte er, die Hüttenbesitzer sollten eine geschlossene Gruppe bilden, sich eine eigene Kohlegrundlage schaffen und gegen das Diktat der Ruhrkönige ankämpfen.

Die Charlottenhütte ging mit gutem Beispiel voran. Auf Betreiben ihres neuen Direktors kaufte sie am 27. Juni 1916 den Köln-Müsen Bergwerk-Aktienverein, ein kleineres Hochofenwerk in Flicks Heimatgemeinde Kreuztal, obwohl sich der Charlottenhütte-Aufsichtsrat gegen die Übernahme gestäubt hatte. Am Tag seines Sieges über die Widersacher im Aufsichtsrat erhielt der vielbeschäftigte Jungmanager die Nachricht, dass seine Frau von einem wohlgeratenen Sohn entbunden worden war. Der Stammhalter wurde auf den Namen Otto-Ernst getauft und sollte seinem Vater noch einigen Ärger bereiten.

Einmal auf Expansionskurs, überredete Flick seine Vorstandskollegen noch im gleichen Jahr zum Kauf der Gewerkschaft Luise in Oberhessen, die über reichhaltige Erzlager verfügte. Ein Jahr später schluckte die Charlottenhütte zwei Feinblech-Walzwerke in Siegen und Weidenau und erhöhte ihr Eigenkapital von 5 auf 9,5 Millionen Goldmark. Die dynamischen Aufkäufer aus Niederscheiden machten dann der Siegener Eisenindustrie (Nominalkapital: 550'000 Mark) und der Siegener Eisenbahnbedarfs AG (Nominalkapital: 2,3 Millionen Mark) vorteilhafte Übernahmeangebote. Kaum waren die Fusionen geglückt, musste auch noch die Siegener Firma Ax, Schleifbaum & Mattner GmbH dran glauben. Die von Flick geplante Fusion mit dem Meggener Walzwerk hingegen scheiterte. Immerhin war die Charlottenhütte, die bei Flicks Eintritt 2'000 Arbeiter beschäftigt hatte, Erzminen, Hochöfen, Umformer, Walzwerke besass und hauptsächlich Eisenbahnmaterial herstellte, zu einem nahezu doppelt so grossen Konzern angeschwollen. Kein Zweifel, dass die Stellung des jungen Vorstandsmitglieds dadurch erheblich gefestigt

war. Fünfundzwanzig Jahre nach seinem Eintritt in die Charlottenhütte, am 1. April 1940, schwärmte der auf dem Gipfel seiner Macht befindliche Milliardär anlässlich seines Berufsjubiläums: «Wie unternehmungslustig war ich damals!»

Dämpfer von Thyssen

Dem kann man nur beipflichten. Doch schon bald sollte Flicks Erfolgslaune einen Dämpfer bekommen, den er sein Leben lang nicht vergass. Die ungekrönten Häupter des Ruhrreviers, August Thyssen, Peter Klöckner und Otto Wolff hatten schon seit geraumer Zeit mit gerunzelten Brauen dem Treiben des ehrgeizigen Generaldirektors im Siegerland zugesehen. Das Siegerland erschien den Magnaten als willkommener Ersatz für ihre von Frankreich beanspruchten Lothringener Hüttenwerke. Sie brauchten dringend Eisenerze, die Siegerländer brauchten Kohle. Thyssen drang in die Friedrichshütte ein, Otto Wolff eroberte die Stahlwerke van der Zypen-Wissen. Da kam ihnen Flick mit seinen separatistischen Provinzplänen in die Quere. Er sollte nicht ungestraft eine Antiruhrfront aufbauen dürfen. Sie warteten nur noch auf die passende Gelegenheit, den unbequemen Konkurrenten auszuschalten.

Sie kam 1918, kurz vor Kriegsende. Flick kaufte heimlich Aktien der Geisweider Eisenwerke und gleichzeitig Anteile der Ruhrkohlenzeche Königsborn auf. Die millionenschweren Magnaten reagierten sofort. Peter Klöckner kaufte dem Geisweider Generaldirektor Frielinghaus kurzerhand das grösste Aktienpaket ab und wähnte sich bereits im Besitz der absoluten Mehrheit (was, wie sich bald herausstellte, nicht der Fall war). Auch bei der Zeche Königsborn kam Flick nicht weiter. Er hatte etwa ein Drittel der Aktien im Portefeuille, als er feststellte, dass Klöckner mindestens schon die Sperrminorität besass.

Thyssen hatte sich unterdes ebenfalls mit grösseren Beträgen in Geisweid engagiert, gab sich damit aber nicht zufrieden. Nach Kriegsende musste Flick feststellen, dass Thyssen fleissig Aktien «seiner» inzwischen von einer GmbH in eine Aktiengesellschaft umgewandelten

Charlottenhütte erwarb. Über die Absicht des Rivalen brauchte er nicht lange zu rätseln. Sobald der Ruhrbaron über die Mehrheit verfügte, würde er ihn, das war sonnenklar, kurzerhand absetzen. Einige Jahre später bekannte Flick, damals habe seine Karriere auf des Messers Schneide gestanden. Um ein Haar wäre die Charlottenhütte auf den Status einer Filiale des Thyssen-Konzerns herabgesunken.

Verzweifelt kämpfte der Siegerländer mit dem viel mächtigeren Ruhrkönig um seine Existenz. Der Thyssen-Clan verfügte damals schon über ein Vermögen von mehreren hundert Millionen Mark. Allein die Thyssen-Zeche Deutscher Kaiser, Deutschlands ergiebigste Kohlengrube, wurde auf 200 Millionen geschätzt.

Peter Klöckner, ein grosser, schwerer Mann mit kahlem Schädel, regierte über eine gutsortierte Sammlung an Eisenwerken, Kohlenzechen und Erzgruben. Als erster Ruhrmagnat war er mit dem Erwerb der Sieg-Rheinischen Hütte bei Troisdorf ins Siegerländer Eisenrevier eingebrochen und strebte nun danach, seinen Besitz dort abzurunden.

Flick versuchte zuerst, Klöckner gegen Thyssen auszuspielen. Als dies scheiterte, bot er seinen Gegnern die so mühsam erworbenen Geisweider Aktien an, im Tausch gegen deren Charlottenhütten-Anteile. Die Magnaten gaben sich damit noch nicht zufrieden. Nun musste Flick noch versprechen, künftig keinen Vorstoss mehr an die Ruhr zu machen und auch die Aktien der Zeche Königsborn zurückgeben. Dies genügte immer noch nicht, die eisenharten Kohlefürsten zum Rückzug aus dem Siegerland zu bewegen.

Flick beschwor alle übrigen Anteilseigner der Charlottenhütte: «Es geht um Sein oder Nichtsein. Entweder wir kapitulieren vor dem Feind, oder wir wehren uns mit der Einführung von Vorzugsaktien, die es den Ruhrbaronen unmöglich machen, entscheidenden Einfluss auf die Charlottenhütte zu gewinnen.» Am 30. Januar 1920 beschloss die Hauptversammlung der Charlottenhütte dann in weniger als fünf Minuten die Ausstattung der Vorzugsaktien mit erhöhtem Stimmrecht. Der Hofbiograph der deutschen Schwerindustrie, Lutz Graf Schwerin von Krosigk, schrieb darüber: «Niemand meldete sich zu Wort. Jeder wusste, worum es ging.» Erst jetzt liessen Thyssen & Co. von der Charlottenhütte ab.

Nun nützte es Flick auch nichts mehr, dass seine beiden mächtigsten Gegner, August Thyssen und Peter Klöckner, sich doch noch in die Haare gerieten. Klöckner, der, wie erwähnt, sich im Besitz der Mehrheit bei den Geisweider Eisenwerken glaubte, musste die geplante Fusion mit seinem Unternehmen wieder abblasen, da inzwischen Thyssen mit Flicks Hilfe tatsächlich die Mehrheit erworben hatte. Wie es zu dem Irrtum Klöckners kommen konnte, und ob dabei auch Flick eine Rolle spielte, ist bis heute im Dunkeln geblieben.

Die Herren von der Ruhr jedenfalls hatten dem jungen Mann aus dem Siegerland die Grenzen seiner Macht bewiesen. Flicks grosses Ziel, die heimischen Eisenhütten unter seiner Leitung zu den Vereinigten Siegerländer Stahlwerken zusammenzufassen, war gescheitert. In der denkwürdigen Hauptversammlung der Charlottenhütte, auf der die Einführung der Vorzugsaktien beschlossen wurde, erieferte er sich über die Niederlage: «Neid, Missgunst und Eifersucht haben auch in diesem Falle eine Rolle gespielt.» Damit waren wohl Siegerländer Honoratioren wie der Generaldirektor Frielinghaus gemeint, der seine Aktien an die Ruhr verkauft hatte.

Die Frage, ob Flicks Karriere abrupt zu Ende gegangen wäre, wenn Thyssen und Klöckner mit der Charlottenhütte kurzen Prozess gemacht hätten, ist müssig. Immerhin hatte er für den äussersten Notfall noch einen Plan, den er später, anlässlich einer Aufsichtsratssitzung der Charlottenhütte, kundtat: «Ich möchte noch betonen, dass ich mit Herrn Vogler ¹ 1920 schon einmal eine Besprechung gehabt habe, und zwar zu der Zeit, als die Thyssen-Gruppe bei der Charlottenhütte Fuss gefasst hatte und wir nicht wussten, ob uns die Lösung vom Feind gelingen würde. Ich hatte damals einen Weg gesucht, die Thyssen-Gruppe für den Fall des Scheiterns der Austauschverhandlungen mit Geisweid möglichst nicht in den Genuss einer industriellen Kombination kommen zu lassen, und hatte Herrn Vogler gefragt, ob er bereit sein würde, in eine Interessengemeinschaft mit uns einzusteigen, auch wenn Thyssen Grossaktio-

¹ Generaldirektor der von dem damals mächtigsten deutschen Industriefürsten, Hugo Stinnes, beherrschten Bergwerksgesellschaft Deutsch-Lux

när wäre – in dem Gedanken, dass eine solche Kombination der Thyssen-Gruppe sehr unangenehm sein würde und sie sich dann leichter von ihren Charlottenhütter Besitz trennen würde.» Ob Stinnes da allerdings mitgespielt hätte, erscheint doch recht fraglich.

Flick jedenfalls hatte die Selbständigkeit der Charlottenhütte gerettet – und seine eigene erworben. Denn noch bevor der Sieg über die Ruhr gesichert war, konnte er sich dem Aufsichtsrat der Charlottenhütte als neuer – und einziger – Grossaktionär vorstellen. Er habe, so verkündete er den überraschten Honoratioren, etwa 20 Prozent des Aktienkapitals von 9,5 Millionen Mark erworben und schlage deshalb vor, künftig als alleinvertretungsberechtigter Generaldirektor zu zeichnen. Wie hatte er das gemacht? In allen Einzelheiten wird es wohl nie jemand erfahren. Mutmassungen darüber müssen sich auf Indizien verlassen.

Sparpläne

Flick hatte eisern gespart und offenbar alles Geld, dessen er habhaft werden konnte – die Mitgift seiner Frau, Zuschüsse vom Vater und aus der Verwandtschaft –, dazu verwendet, um Aktien der Charlottenhütte zu kaufen. Trotzdem hätte dies sicher nie ausgereicht, nennenswerten Einfluss zu gewinnen. Also musste er einige ausgezeichnete Geschäfte gemacht haben, die ihn in die Lage versetzten, rund 2 Millionen Goldmark – das war damals eine enorme Summe – zu investieren.

Vermutlich gingen einige dieser Geschäfte so vor sich: Flick liess sich Geld von seiner eigenen Firma oder von Banken und kaufte damit Anteile jener Firmen, die er seiner Charlottenhütte einzuverleiben trachtete. Dann tauschte er die erworbenen Anteile gegen Aktien der Charlottenhütte zu einem Kurs, den er selbst bestimmte. Zusätzlich bot sich ihm die Möglichkeit, grössere Mengen Schrott zunächst auf eigene Rechnung zu erwerben und dann mit entsprechendem Aufpreis an die eigene Firma zu verkaufen. Als Direktor konnte er dies deichseln, wenn seine Mitdirektoren zu jener Zeit,

über die so gut wie nichts bekannt geworden ist, den Schlaf der Gerechten schliefen.

Jedenfalls war Flick von 1919 an grösster Aktionär und unumschränkter Generaldirektor der Charlottenhütte, und die Firma befand sich trotz der Nachkriegsmisere in ausgezeichneten Verhältnissen. Flick hatte aus den fetten Betriebsgewinnen während des Krieges mengenweise Kriegsanleihen gezeichnet. Diese Anleihen, mit denen das Deutsche Reich den Ersten Weltkrieg finanzierte, waren erheblich steuerbegünstigt. Trotzdem brachten sie den vielen Tausenden, die ihr Geld dafür gaben, keine rechte Freude, denn nach der Revolution im Jahre 1918 fiel ihr Kurs noch rascher als der der inflationären Mark.

Friedrich Flick hingegen wand sich, wie nicht anders zu erwarten, mit beträchtlichem Profit aus dem Nachkriegsdebakel. Er verkaufte sämtliche Anleihen bereits am ersten Tag der November-Revolution von 1918 zu noch ausgezeichneten Kursen für 17 Millionen Mark. Die riesigen Mengen Schrott hingegen, die seine Charlottenhütte aus dem Geschäft mit der Reichsregierung bezogen hatte, hortete er zum grössten Teil und machte sie erst, als Rohmaterialien wieder äusserst knapp waren, zu Geld.

Alle diese Operationen liefen praktisch zur selben Zeit ab, in der die Siegerländer Eisenindustriellen gebannt auf die verbitterte Abwehrschlacht zwischen der Charlottenhütte und den Ruhrmagnaten blickten. Und auch dieser Kampf, bei dem es nach aussen hin um die Selbständigkeit der Charlottenhütte ging, hatte letztlich doch nur einen Sieger: Friedrich Flick. Denn nach jener denkwürdigen Hauptversammlung am 30. Januar 1920, als Thyssen abgeschlagen wurde und er seine Charlottenhütte-Aktien gegen Geisweider-Anteile zurückgab, offenbarte sich Flicks Raffinesse in vollem Umfang. Die Geisweider-Aktien hatte er nämlich auf private Rechnung gekauft. So besass er nun einschliesslich des Thyssen-Pakets mehr als 50 Prozent des Charlottenhütte-Kapitals. «Nun hatte *er* endlich den festen Grund unter den Füßen, den er zum Aufstieg brauchte. Die Herren an Rhein und Ruhr hatten ihre Erstgeburt für ein Linsengericht verkauft», schrieb später der Ruhrchronist Kurt Pritzkolet.

5 Inflationsgewinne

Flick wusste, dass mit den Beherrschern des Ruhrreviers nicht gut Kirschen essen war. Trotzdem wollte er seine Expansionspläne nicht aufgeben. Die Charlottenhütte brauchte seiner Ansicht nach dringend eine eigene Kohlebasis und eine gesicherte Erzversorgung. Die Zeit war günstig. Wer jetzt über flüssige Mittel verfügte, konnte Sachwerte billig haben. Nach dem verlorenen Krieg waren die Aktienkurse der Stahlwerke in den Keller gerutscht. Aber es musste schnell gehandelt werden, denn die Inflation kündigte sich an. Dann, das wusste nicht nur Flick, würden nur noch Sachwerte zählen.

Jene turbulenten Nachkriegsjahre, in denen sich viele konservative Unternehmer nicht mehr zurechtfinden, boten flexiblen und risikofreudigen Spekulanten phantastische Möglichkeiten. Über Nacht konnten Millionenwerte gewonnen oder verloren sein. An den Börsen herrschten Wildwestzustände. Clevere Börsenhaie wie Peter Klöckner, Otto Wolff, der Bankier Hugo Herzfeld oder der Wiener Finanzartist Camillo Castiglioni rafften in wenigen Jahren Hunderte von Firmen zusammen. Der gerissenste unter ihnen war zweifellos Hugo Stinnes, der zwischen 1880 und seinem Tod im Jahr 1924 den grössten Industrietrust schuf, den es in Deutschland je gegeben hatte.

Otto Wolff, der Kölner Eisenhändler, der ebenfalls riesige Inflationsgewinne eingeheimst hatte, sagte einmal von sich: «Ich bin zwar kein so grosser Mann wie Stinnes, aber auch ich bin den Banken mehrere Billionen schuldig.»

Das Grundprinzip der Inflationsgewinnler war einfach: Man pumpte sich Geld von den Banken und kaufte damit eine passende Firma. Dann brauchte man nur zu warten, bis die Geldentwertung so weit fortgeschritten war, dass man mit einem Jahres- oder

auch nur Wochengewinn der gekauften Firma den Kredit leicht zurückzahlen konnte.

«Friedrich Flick sah von seinem Direktionsbureau in der Niederscheldener Charlottenhütte aus alle die grossen Aufkäufer, Gruppierungs- und Konzentrationskünstler bei der Arbeit. Da wurde er vom Geist der Zeit erfasst und fühlte sich gleichfalls berufen. Sprang mit beiden Füssen in den Kessel des Umschichtungsprozesses, tauchte ein paar Mal tüchtig unter und kam als neuer schwerindustrieller Trustkönig wieder zum Vorschein, nach jedem Untertauchen ein erhebliches Stück grösser und mit vollem Fischernetz.» So beschrieb ein Zeitgenosse, der Berliner Wirtschaftsjournalist Felix Pinner, die neuen Aktivitäten des Siegerländers.

Da er an der Ruhr nicht Fuss fassen konnte, war Flick gezwungen, sich anderswo ein Betätigungsfeld zu suchen. Er fand es in Oberschlesien, der einst wohlhabendsten Provinz des Deutschen Reiches. Dort hatte schon Friedrich der Grosse Kohlengruben und Eisenhütten gründen lassen, und unter Kaiser Wilhelm II. gehörten die ober-schlesischen Magnaten zu den reichsten Männern Deutschlands. Nach dem verlorenen Krieg beanspruchte nun Polen die Herrschaft über Ostoberschlesien, und die schlechtbezahlten Arbeiter in den Kohlengruben und Hüttenwerken begannen zu meutern. Da war es nur verständlich, wenn die schwerreichen Fürstenfamilien hie und da mit dem Gedanken liebäugelten, sich aus dem riskanten Geschäft zurückzuziehen. Flick erkannte die Chance und hielt nach geeigneter Beute Umschau.

Minen gelegt

Im August 1920, kurz nachdem Hugo Stinnes mit Hilfe des Bankiers Herzfeld in aller Stille die Herrschaft über eine der grössten und traditionsreichsten Ruhrzechen, den Bochumer Verein, erworben hatte, registrierten die Wirtschafts- und Börsenblätter, dass bei der ober-schlesischen Bismarckhütte eine ähnliche Operation im Gang war. Felix Pinner schrieb dazu: «Äusserst geschickt waren die Minen gelegt, äusserst geräuschlos die Vorbereitungen getroffen worden.

Erst als nahezu die Aktienmehrheit im Besitz des Aufkäufers war, merkte die Verwaltung, merkten die bei der Gesellschaft bis dahin führenden Banken, was im Werke war. Fast ohne Gegenwehr kapitulierte die Verwaltung der Bismarckhütte vor dem Siegener Konzern Flick/Charlottenhütte.»

Flick hatte unter grösster Geheimhaltung dem mit ihm befreundeten Frankfurter Bankier Carl Bergmann den Auftrag gegeben, zunächst für eine Million Mark Nennwert Aktien der Bismarckhütte, die mindestens doppelt so gross war wie seine eigene Charlottenhütte, aufzukaufen. Damit nicht der geringste Verdacht auf den wahren Auftraggeber fallen konnte, sollte die Operation beginnen, während Flick in seinem Feriendomizil Wildbad weilte. Der Kurs betrug 260 Prozent. Anfang Juli hatte Bergmann ein Paket von 40 Prozent des Kapitals der Bismarckhütte beisammen. Der grösste Teil stammte aus dem Besitz des Freiherrn von Gontard. Zu diesem Zeitpunkt witterten die oberschlesischen Magnaten Gefahr und versuchten, den Eindringling mit Gegenkäufen zu stoppen. Zentralfigur der Gegenoffensive, die über die Berliner Finanzgruppe Born gestartet wurde, war der Direktor der Nationalbank und spätere Präsident der Reichsbank, Hjalmar Schacht. Der Bismarckhütte-Kurs stieg auf 400 Prozent.

Doch Flick zahlte jeden Preis, um die Mehrheit in seine Hände zu bringen. Wenige Wochen später war es soweit: Er besass nominell 12 von den 22 Millionen Mark des Bismarckhütte-Kapitals. Sofort liess er sich neben dem amtierenden Vorstandsvorsitzenden Scherff zum Mit-Generaldirektor des oberschlesischen Hüttenwerks ernennen und den Aufsichtsrat mit Freunden wie dem Kölner Bankier Freiherr von Stein besetzen. Nun einigte er sich auch mit Hjalmar Schacht, der ihm im Frühjahr 1921 sein Minderheitspaket verkaufte. Von den fünfzehn Mitgliedern des alten Aufsichtsrats waren nach dem Geschäftsbericht 1921/22 nur noch fünf vertreten. Schacht sagte 1947 vor dem Nürnberger Militärtribunal über jenes erste Zusammentreffen mit Flick: «Wir haben das Geschäft dann zusammen weiter bearbeitet. Herr Flick ist ein treuer Klient meiner Bank geworden.»

Über die Motive seines ersten Feldzugs nach Osten ist viel gerät-

seit worden. Zuerst glaubten Journalisten und Börsenspekulanten, Flick sei lediglich an dem Westfälischen Stahlwerk in Bochum interessiert, das die Bismarckhütte erworben hatte, obwohl es zu Oberschlesien in keiner direkten Beziehung stand. Man bewunderte also die Kühnheit des Schachzugs und erblickte sogar eine «besonders pikante Nuance darin, dass ein ober-schlesisches Werk den Vorstoss nach Westfalen, den es aus expansivem Übermut unternommen hatte, nun damit büssen musste, dass es selbst seine Freiheit an einen westfälischen Konzern verlor» (Pinner).

Tatsächlich gliederte Flick das Westfälische Stahlwerk aus der Bismarckhütte aus und wandelte es in eine Tochtergesellschaft der Charlottenhütte um, die den Namen Westfalen-Stahlwerke AG erhielt. Obwohl dieser Umgruppierungsprozess mit eigenartig komplizierten Umtauschoperationen zwischen den Aktien der Westfalen-Stahlwerke und denen der Bismarckhütte verknüpft wurde, durch die eine Aktienverschachtelung zwischen den beiden juristisch soeben erst getrennten Unternehmen wieder herbeigeführt wurde, betrachtete man das Ganze als Finesse der Aktientechnik und sah darüber hinweg.

Seltsam entwickelten sich die Dinge erst, als im Juni des Jahres 1921, kaum ein Jahr nach diesen Transaktionen also, plötzlich bekannt wurde, dass die Westfalen-Stahlwerke von der Charlottenhütte zu hohen Kursen an den Koblenzer Konzernherrn Carl Spaeter verkauft worden waren, der einen Ersatz für seine durch den Versailler Vertrag verlorengegangene Mehrheitsbeteiligung an den Rombacher Hüttenwerken in Lothringen suchte. Der Kursgewinn war so horrend, dass Flick damit sofort die Kredite zurückzahlen konnte, mit denen er den Kauf der Bismarckhütte-Aktien finanziert hatte. Nun war die Verwirrung vollkommen. Da gerade das Westfalen-Stahlwerk, das man als eigentliches Motiv der ganzen Transaktion vermutet hatte, zugunsten eines blossen Spekulationsgewinns wieder verkauft wurde, blieben Flicks wirkliche Absichten nach wie vor im Dunkeln.

Zwar verfügte die Bismarckhütte ausserdem noch über eine der grössten Siegerländer Eisensteingruben, die Gewerkschaft Neue Haardt, die Flick nun ebenso wie die im Harz gelegene Grube El-

bingerode sofort der Charlottenhütte zuschlug; doch wurde allmählich immer deutlicher, dass Flicks oberschlesisches Engagement mehr war als nur ein kurzes Gastspiel.

Oberschlesien war inzwischen nach einer Volksabstimmung, bei der 707'000 Stimmen für Deutschland und 478'000 Stimmen für Polen abgegeben wurden, am 12. Oktober 1921 in einen polnischen und einen deutschen Teil gespalten worden. Flick hatte das Pech, dass seine Bismarckhütte im polnisch besetzten Teil lag. Das bedeutete indessen zunächst nicht viel, da er lediglich aus der deutschen AG eine Aktiengesellschaft polnischen Rechts machen musste. Besitzer blieb er nach wie vor.

Schacht-Zug

Wie wenig ihn die polnische Herrschaft störte, zeigte sich ein Jahr später. Auf der ordentlichen Hauptversammlung der Kattowitzer AG für Bergbau und Hüttenbetriebe, einer der grössten oberschlesischen Zechengesellschaften, am 23. September 1922, meldete Flick als Inhaber des mit Abstand grössten Aktienpakets (genau 24'854 Stück) sowie weiteren 3'830 Aktien für das Bankhaus J. H. Stein aus Köln den Anspruch auf den Aufsichtsratsvorsitz an.

Die zweite schlesische Bastion hatte er praktisch im Sturm erobert: Ende 1921 bot ihm Hjalmar Schacht, der im Aufsichtsrat der Bismarckhütte sass und zuvor hatte verhindern wollen, dass Flick dort die Mehrheit bekam, nun über das Kölner Bankhaus A. Lewy ein grosses Paket Kattowitzer Aktien an. Es stammte aus dem Besitz des Grafen Franz Hubert Peter von Tiele-Winckler, dem der oberschlesische Boden offenbar zu heiss geworden war. Als besonders pikant mag Flick empfunden haben, dass Tiele-Winckler kurz zuvor zum Schutz gegen «Überfremdung» der Kattowitzer AG Vorzugsaktien mit mehrfachem Stimmrecht eingeführt hatte (denselben Trick, den Flick bei der Charlottenhütte anwandte), die ihm nun mühelos in den Schoss fielen. Angeblich soll es der schlesische Graf mit dem Verkauf so eilig gehabt haben, dass Flick zur Entscheidung für das Millionengeschäft nur wenige Stunden blieben. Und obwohl er sich

zur Finanzierung des schweren Aktienpakets hoch verschulden musste – den höchsten Kredit gewährte ihm Jakob Goldschmidt, Chef der Darmstädter Bank in Berlin –, griff er sofort zu.

Nun besass er schon zwei der besten oberschlesischen Unternehmen, die auf hochwertige Gussstähle spezialisierte Bismarckhütte und die Kattowitzer Bergbau AG mit ihren erstklassigen Steinkohlenzechen. Sein ursprüngliches Expansionsziel, Eisenerz und Kohle für die Charlottenhütte zu besorgen, hatte er erreicht. Sein Appetit war damit aber noch lange nicht gestillt. Anfang des Jahres 1922 befand sich der Siegerländer bereits wieder auf dem Kriegspfad.

Zunächst hatte es den Anschein, als ob er die Oberschlesische Eisenbahnbedarfsgesellschaft angreifen würde. Aber die einheimischen Magnaten Ballestrem, Schaffgotsch und Friedländer kamen ihm zuvor. Die von ihnen beherrschte Donnersmarckhütte machte der Eisenbahnbedarfsgesellschaft ein vorteilhafteres Übernahmeangebot. So wandte sich Flick der Oberschlesischen Eisenindustrie AG (OEI) zu, dem zweitgrössten Kohle- und Eisenunternehmen des ostelbischen Reviers. Und hier nun lieferte er sein erstes Meisterstück industrieller Okkupationstaktik. Waren die beiden ersten schlesischen Eroberungen noch relativ simpel abgelaufen, begünstigt durch die fortschreitende Geldentwertung, die es Flick ermöglichte, enorme Schuldenlasten auf sich zu nehmen, so entfaltete er nun ein Repertoire an Tricks, das ihn dem grossen Stinnes zumindest ebenbürtig machte. Die Schlacht um die OEI zeigte bereits das Grundmuster seiner später noch so oft erfolgreichen Operationstechnik, deren Raffinesse selbst komplexe Manöver der Militärstrategie reichlich plump erscheinen lässt.

Genie der Geräuschlosigkeit

Das grösste Aktienpaket der OEI war im Besitz der Familie Caro. Der aus Breslau stammende Oskar Caro hatte die von seinem Vater ererbte Herminen-Hütte in Laband, die von ihm erworbene Julien-Hütte in Bobrek und das von einem Heinrich Kern in Gleiwitz errichtete Drahtwerk 1887 zu einem Unternehmen zusammenge-

schlossen, das zwei Jahre später mit der Firma Wilhelm Hegenscheidt zur Oberschlesischen Eisenindustrie AG vereinigt wurde. Während die Hegenscheidts 1903 aus der OEI ausschieden, regierten Oskar Caro und sein Bruder Robert zusammen mit dem energischen Generaldirektor Viktor Zuckermandl praktisch allein das Unternehmen.

Nach dem dritten polnischen Arbeiteraufstand von 1921, der im historischen Kampf um den Annaberg gipfelte, war auch Robert Caro so verunsichert, dass ihn Flicks Unterhändler zu überreden vermochten, die Sperrminorität der OEI-Aktien (25 Prozent) zu verkaufen. Selbstverständlich wurde auch dieses Geschäft mit Krediten finanziert. Nun war Flick in der Lage, die dringend notwendige Kapitalerhöhung der OEI zu blockieren. Dann unterbreitete er dem in der Klemme steckenden Generaldirektor Zuckermandl einen Plan, durch den die OEI nicht nur Kapital, sondern auch Kohle, und zwar nahe liegende oberschlesische Kohle, erhalten könnte, während sie bisher nur eine Kohlenzeche in dem ferner liegenden Waldenburger Revier besessen hatte. Der Plan war so verlockend, dass Zuckermandl nicht ablehnen konnte. Dass er damit Flick zu seinem Chef gemacht hatte, ging ihm wohl erst später auf.

Der Konzernbastler aus dem Siegerland offerierte ihm nämlich die Aktienmehrheit der von der Kattowitzer AG abgetrennten Kohlenzeche Preussengrube AG, in deren Besitz er durch sein Bezugsrecht als Hauptaktionär von Kattowitz gekommen war. Ferner bot er ihm zur Deckung des Kapitalbedarfs der OEI einen fetten Batzen Bargeld an, und zwar nicht weniger als 200 Millionen Mark. Als Entschädigung für das gepumpte Geld und die ihm ohnehin gehörende Kohlenzeche verlangte er einen Preis, den die OEI leicht zu bezahlen imstande war, der ihm aber einen kolossalen Wertzuwachs einbrachte. OEI sollte, so verlangte Flick, ihm für nominal 60 Millionen Mark neue Aktien übereignen. Bei dem damaligen Kurs von 9'600 Prozent entsprach dies einem Gegenwert von 5,76 Milliarden Mark (auch als Papiermilliarden noch ein ganz ansehnlicher Betrag). Damit nicht genug: Mit den 60 Millionen neuer Aktien und seiner Sperrminorität besass er nun die absolute Mehrheit der ganzen Oberschlesischen Eisenindustrie AG und blieb folglich auch im Besitz des Geldes, das er dafür bezahlt hatte. Ja Flick

konnte es sich sogar leisten, 5 Prozent der neuen Aktien zu inflationären Kursen zu verkaufen. Dadurch bekam er seine bar eingezahlten 200 Millionen Mark wieder zurück und blieb trotzdem Mehrheitsaktionär des traditionsreichen Montankonzerns. Mit anderen Worten: Das Ganze hatte ihn praktisch nichts gekostet.

Felix Pinner lobte das Kabinettstückchen: «Also ist dieser Flick ganz zweifellos ein Finanzgenie, ein meisterlicher Spieler auf dem Instrument der Börse, ein Künstler der Gruppierung und Konzentration, ein verwegener und unbedenklicher Ausnützer der Geldwertdifferenzen und des Umschichtungsprozesses, der es in allen diesen Beziehungen trotz seiner schwerindustriellen Herkunft mit Hugo Herzfeld, Camillo Castiglioni und anderen aus der Börse emporgestiegenen Matadoren sehr wohl aufnehmen kann.»

Flick war nun – wir befinden uns im Jahr 1923 – 40 Jahre alt, Vater eines sechsjährigen Sohnes, Herr über drei oberschlesische und einen Siegerländer Montankonzern. Seine geschickten Finanzoperationen, die ihm den Ruf eines «Genies der Geräuschlosigkeit» (*Berliner Tageblatt*) eintrugen und im Detail noch erheblich komplizierter abliefen, als sie hier geschildert werden konnten, vermehrten sein Vermögen – in DM-Währung geschätzt – auf über 100 Millionen. Aus dem mittellosen Bauernjungen war in vier Kriegs- und fünf Nachkriegsjahren ein Wirtschaftsboss geworden, mit dem die Grossen an Rhein und Ruhr wie in Berlin zu rechnen hatten.

Die Zeitungen nannten ihn einen «gewissenlosen Spekulanten», der zwar «kolossale Finanzgeschäfte in seine Scheuer zu bringen verstand, aber bisher noch keinen neuen Hochofen, kein neues Walzwerk oder sonst etwas gebaut hat». Sie vermissten «eine grosse, wirklich produktive Idee» hinter den scheinbar planlosen Spekulationen des Siegerländers und vermerkten, er habe «immer nur Aktien, Besitz und Werte hin und her geschoben».

Das *Berliner Tageblatt* schrieb in einem aufschlussreichen Artikel, der auch auf viele spätere Geschäfte Flicks gepasst hätte: «Wohl selten haben sich weitgreifende Transaktionen und Operationen gleich denen des Konzerns Flick/Charlottenhütte unter so souveräner Nichtachtung der sogenannten freien Aktionäre abgespielt wie in diesem Falle. In keinem Geschäftsbericht, in keiner Generalver-

Sammlung der Charlottenhütte ist eine aufklärende Darstellung über die Art und Bedeutung der bereits abgeschlossenen Transaktionen, geschweige denn über die bei allen diesen Transaktionen verfolgten Pläne und Endabsichten gegeben, ist auch nur ein Wort über alle diese Dinge gesagt worden. Und nicht anders als die unabhängigen Aktionäre sind die in den angegliederten Gesellschaften verbliebenen Aufsichtsratsmitglieder, die nicht zu dem herrschenden Konzern gehörten, aber doch immerhin noch erhebliche Minoritätsinteressen vertreten und gesetzliche Funktionen im Sinne des Aktienrechts zu erfüllen hatten, behandelt worden. Irgendwelcher Einfluss auf die bestimmenden Beschlüsse ist ihnen nicht eingeräumt, kaum der zur Ausübung ihrer Aufsichtsratsfunktionen und zur Tragung der Aufsichtsverantwortlichkeit erforderliche Einblick in die Geschäfte gewährt worden. Auch solche Konzernwillkür gehört zu den symptomatischen Erscheinungen, die uns bedauerlicherweise die neue Zeit beschert hat. Aber selten hat sie sich in solcher Reinkultur gezeigt wie im Konzern Flick/Charlottenhütte.»

Viele Jahre später versuchte Flick jene wilden Spekulationsgeschäfte in ein freundlicheres Licht zu rücken. Den *Spiegel* liess er z.B. 1958 wissen, er sammle Aktien nicht, um beim Wiederverkauf hohe Paketzuschläge einzuhandeln. Die Aktie sei für ihn ein abstraktes Hilfsmittel, mit dem er kunstvoll verschachtelte Industriegebilde aufbaue. Der Handel mit Aktien sei für ihn nur Mittel zum Zweck, nie Selbstzweck. Wie Hugo Stinnes und einige andere habe er frühzeitig erkannt, dass die schlichte Kapitalspekulation der Gründerjahre in einer hochindustrialisierten Wirtschaft überholt sei. Ihm komme es nicht mehr darauf an, durch geschickte Kapitalanlage unmittelbar hohe Renditen zu erzielen, er wolle vielmehr durch Kapitalbeteiligungs-Kombination einander ergänzende Unternehmen zusammenführen und so die Voraussetzungen für eine rationelle – und gewinnträchtige – Verbundwirtschaft schaffen.

Nun, solch erhabene Ziele mag er in reiferen Jahren tatsächlich angepeilt haben, in der Inflationszeit nach dem Ersten Weltkrieg aber, als er seinen ersten grossen Vermögenszuwachs erzielte, handelte er ausschliesslich spekulativ. Von grossen, weitreichenden Plänen liessen seine damaligen Geschäfte wirklich nichts erkennen. Obwohl

später einige wohlwollende Journalisten, wie Peter Waller von der *Frankfurter Allgemeinen*, vermuteten, Flick habe seine Schlesienfeldzüge im Auftrag der Berliner Regierung oder auch als Treuhänder des Ruhr-Establishments geführt, um die Unternehmen im polnisch besetzten Gebiet in deutscher Hand zu halten, kann davon zumindest bis 1926 keine Rede sein. Erstens wäre Friedrich Flick zu einem solchen Auftrag kaum der richtige Mann gewesen. (Hierfür war er damals noch zu suspekt und einflusslos. Erst später konnte er, wie wir noch sehen werden, mit Regierungshilfe rechnen.) Zweitens hat er selbst umgehend das Gegenteil bewiesen.

Goldene Lebensregel

Um die im polnisch besetzten Gebiet Oberschlesiens gelegenen Unternehmen gegen politische Eingriffe möglichst abzusichern, gründete Flick 1921 im neutralen Holland eine Holdinggesellschaft, in die er seinen ober-schlesischen Aktienbesitz einbrachte. Daraufhin schweißte er die Bismarckhütte mit der Kattowitzer Bergbau AG zu einem neuen Konzern zusammen. Das ging so vor sich: Flick verkaufte seine Aktienmehrheit an der Kattowitzer AG an die Bismarckhütte und kassierte dafür noch einmal Millionenbeträge. Das war nur scheinbar widersinnig: Zwar gehörte ihm ja die Bismarckhütte, also hätte er sich aus seiner eigenen Tasche bereichert. Aber in den Inflationsjahren galten andere Gesetze: Die Bismarckhütte musste sich nun zwar wieder hoch verschulden, verlor aber bei einem eventuellen Wiederverkauf keinesfalls an Wert, da die Verbindlichkeiten im Zuge der galoppierenden Geldentwertung leicht zurückgezahlt werden konnten. Und Flick bekam Geld in die Kasse.

Die Kombination der beiden Unternehmen steigerte ihren Wert beträchtlich, und Flick konnte bei einem späteren Verkauf sicher sein, das Mehrfache des Kaufpreises als Erlös zu erzielen. Später erläuterte er ausnahmsweise diese Transaktion einmal in einer Aufsichtsratssitzung der Charlottenhütte: «Da die Bismarckhütte das einzige ober-schlesische Hüttenwerk ist, welches eigene Kohle nicht besitzt, und Kattowitz und Bismarckhütte sehr gut zusammenpassen

würden, so bin ich auf den Gedanken gekommen, unsere Beteiligung an der Kattowitz-Gesellschaft an die Bismarckhütte abzugeben. Die Bismarckhütte wird auf diese Weise eine Kohlebasis erhalten; sie könnte auch in der Eisenproduktion mit Kattowitz einen Ausgleich schaffen. Die Charlottenhütte hätte den Vorteil, dass sie erhebliche Geldbeträge in die Hände bekäme, ohne mit dieser Transaktion den bestimmenden Einfluss in Oberschlesien aufzugeben, denn mit unserer erheblichen Beteiligung bei der Bismarckhütte würden wir über Bismarckhütte auch Kattowitz beherrschen können.» Nichts zeigt deutlicher, wie wirkungsvoll Flick seine goldene Lebensregel in die Tat umzusetzen verstand: «Mit einem Minimum an Kapitaleinsatz – ein Maximum an Machtbereich!» Etwa zu gleicher Zeit gliederte er seinem ostoberschlesischen Montan-Kombinat noch die Eisenhütte Silesia in Paruschowitz an, die er ebenfalls recht preisgünstig – für ungefähr 8 Millionen Zloty – erstanden hatte.

Mit dem Konzern Bismarckhütte-Kattowitzer AG, den er fast ohne eigene Mittel erobert und um beträchtliche Beträge geschröpft hatte, wusste er nun offenbar nichts Rechtes mehr anzufangen. Also suchte er nach einem Käufer, der ihm selbstverständlich erheblich mehr bezahlen sollte, als die beiden Werke einzeln wert gewesen wären. Unter gewohnter Geheimhaltung knüpfte er erste Kontakte zu dem tschechoslowakischen Industriellen Friedrich Weinmann in Aussig, der bereit war, grosse Summen in Oberschlesien zu investieren. Aber Weinmann entschied sich für ein anderes Unternehmen, die Vereinigte Königs- und Laurahütte AG, die ihren Verwaltungssitz in Berlin hatte.

Daraufhin gingen Flicks Unterhändler den österreichischen Finanzartisten Siegmund Bosel an, der es noch schneller als Flick verstanden hatte, im Strudel der Inflationsjahre vom Besitzer eines kleinen Wäscheladens in Wien zum Ölmagnaten und Inhaber mehrerer Banken aufzusteigen. Bosel, der zu seinen Glanzzeiten über ein Vermögen von mehr als 200 Millionen Goldkronen verfügte, geriet einige Jahre später, nach der Währungsreform von 1923, in Schwierigkeiten und musste 1926 Konkurs anmelden. Drei Jahre vorher befand er sich auf dem Höhepunkt seiner Macht und hatte weitreichende Pläne, mit Hilfe des ehemaligen Kattowitzer Reichstagsab-

geordneten polnischer Herkunft und militanten Deutschenhassers Wojciech Korfanty sowie dem tschechischen Automobilbauer Karl Skoda in Oberschlesien Fuss zu fassen. Doch auch Bosel lehnte Flicks Angebot ab und tat sich mit Weinmann in der Vereinigten Königs- und Laurahütte zusammen. Flick hielt nach neuen Käufern Ausschau.

Der Stinnes-Plan

Er fand Interesse bei Hugo Stinnes, also bei seinem grossen Vorbild, jenem Industriellen, von dem der amerikanische Diplomat R. W. Castle 1922 sagte, er sei «einer der wahrhaft gefährlichen Männer in der Welt». Der körperlich kleine Mann mit dem finsternen Gesicht, das von einem exotischen Assyrikerbart verunziert wurde, gehörte der dritten Generation einer alten Unternehmerfamilie in Mülheim/Ruhr an. Von seinem Vater erbte er gegen Ende des vorigen Jahrhunderts eine ansehnliche Sammlung an Bergwerken, Kohlenhandlungen und Rheinschiffen. Damit gehörte er zwar zu den Arrivierten an Rhein und Ruhr, noch keinesfalls aber zur Spitzenklasse der Magnaten. Bis zum Ausbruch des Ersten Weltkrieges verstand er seinen Einfluss beträchtlich auszudehnen. Sein bestes Geschäft vor 1914 machte Stinnes, der auch das Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerk mitbegründete, mit dem Erwerb der Deutsch-Luxemburgischen Bergwerks- und Hütten-Aktiengesellschaft (im Ruhrjargon Deutsch-Lux genannt).

Während des Krieges wollte er zunächst einen grossen Auto- und Flugzeugkonzern aufbauen, doch der Plan scheiterte an Hjalmar Schacht, der Stinnes den Einbruch in die Bayerischen Motorenwerke verwehrte. Nun wich Stinnes nach Norden aus, erwarb eine Reihe von Reedereien, Brikettfabriken und Kohlenhandlungen, kaufte sich schliesslich in den Norddeutschen Lloyd ein und liess sich in den Hapag-Aufsichtsrat wählen. Seine ganz grosse Zeit kam aber erst mit der Nachkriegsinflation.

Schon im Oktober 1918 wälzte er den gigantischen Plan, drei der grössten Montangesellschaften, Phoenix, die Deutsch-Lux und die

Gelsenkirchener Bergwerks AG zu einem Supertrust zusammenzufassen, den Vereinigten Stahlwerken. Bei Phoenix, wo der energische Otto Wolff regierte, hatte er wenig Glück. Dafür gelang es ihm aber, den konservativen Gelsenberg-Generaldirektor Emil Kirdorf zu bereden. Stinnes' Deutsch-Lux und Kirdorfs Gelsenberg schlossen sich zur Rhein-Elbe-Union zusammen. Schon ein Jahr später vergrößerte Stinnes den Zweierbund um den Bochumer Verein, dessen Aktienmehrheit er im Sommer 1920 von dem Berliner Grossspekulanten Hugo Herzfeld erworben hatte.

Kaum war dieser Coup bekannt geworden, verblüffte der «König der Ruhr» die Öffentlichkeit mit einem noch viel verwegeneren Projekt: Er schloss die drei Montan-Konzerne mit Deutschlands grösstem Elektro-Konzern, den Siemens-Schuckert-Werken, zur Siemens-Rhein-Elbe-Schuckert-Union zusammen. Der dämonische Konzernmagnat, den der amerikanische Historiker George W. Hallgarten mit dem Nibelungenzweig Alberich verglichen hat, war nun zum gewichtigsten politischen Faktor der Weimarer Republik geworden. Er verhandelte eigenmächtig mit den Botschaftern der Siegermächte über günstigere Produktionsbedingungen für die deutsche Industrie.

Bei der Konferenz der Siegermächte in Spa am 6. Juli 1920 wurde er während eines abendlichen Herumschlenderns im Park vom Sicherheitsdienst der Alliierten verhaftet, weil man die unansehnliche Gestalt im abgetragenen Mantel, mit dem schwarzen Vollbart und den bleichen, hasserfüllt wirkenden Zügen für einen Attentäter hielt.

1922 unterbreitete Stinnes dem französischen Beauftragten für die besetzten Westgebiete, Marquis de Lubersac, einen bizarren Plan: Wenn er, Stinnes, den Deutschen die politische Freiheit brächte, so würden sie dafür mehr arbeiten. Im Austausch für die militärische Räumung des Rheinlands und der Saar sowie den Verzicht der Alliierten auf sämtliche Sanktionen gegen die deutsche Wirtschaft erklärte sich Stinnes bereit, Frankreich und Belgien zum Ausbau der zerstörten Gebiete eine Milliarde Goldmark zur Verfügung zu stellen. Von der deutschen Regierung forderte er, um das Geld aufzubringen, sollten die Arbeiter durch ein Gesetz gezwungen werden,

auf die Dauer von fünfzehn Jahren täglich zwei Überstunden zu leisten. Ferner sollte jeder Streik verboten, sämtliche die Wirtschaft behindernden Kontrollen aufgehoben, die Staatsgesetze reformiert und der Verwaltungsapparat reduziert werden. Wäre der Stinnes-Plan verwirklicht worden, so hätte sein Initiator sich zum Beherrscher eines riesigen Industriegebildes aus deutschen und französischen Unternehmen aufschwingen können. Die Franzosen erkannten die Gefahr und sagten ab. Dafür besetzten sie ein Jahr später das Ruhrgebiet als Faustpfand für ihre Reparationsforderungen. Prompt tauchte der Verdacht auf, Stinnes habe die Ruhrbesetzung befürwortet, da er sie für das kleinere Übel gegenüber einer drohenden Verstaatlichung der Montanindustrie durch die sozialdemokratische Regierung hielt.

Habgieriger Krösus

Als Friedrich Flick 1922 einen Käufer für den Bismarckhüttenkonzern suchte, befand sich Stinnes in einem Stadium «uferloser Ausdehnung» (Schwerin von Krosigk). Der Ruhrchronist notierte: «Je weiter die Inflation fortschritt, um so mehr dehnte Stinnes sein Reich aus. Ob er sein baldiges Ende kommen fühlte und von einem fast hektischen Tätigkeitsdrang vorwärtsgetrieben wurde, oder ob er instinktiv alle Möglichkeiten des billigen Erwerbs ergriff, die damals die Geldentwertung einem kapitalkräftigen, entschlossenen Kaufmann bot, Stinnes kaufte fast wahllos, was er an Betrieben jeglicher Art erreichen konnte.»

So war es nicht schwer für Flick, dem habgierigen Krösus seine Bismarckhütte schmackhaft zu machen. Den Kontakt stellte Albert Vogler her, Stinnes rechte Hand und Generaldirektor der Rhein-Elbe-Union. Vogler hatte Flick 1920 im Hotel «Kaiserhof» in Essen kennengelernt, als Thyssen und Wolff die Charlottenhütte okkupieren wollten, und dem nervenstarken Siegerländer damals einen Vorstandsposten bei Deutsch-Lux angeboten, falls er seines Wirkungskreises in Niederscheiden an der Sieg verlustig ginge. Nun traf sich der inzwischen erheblich sattelfestere Herr der Bismarckhütte mit

Stinnes, Vogler und dem knorrigen Boss der Gelsenkirchener Bergwerks AG, Emil Kirdorf, in Düsseldorf.

Flick offerierte Stinnes den Bismarckhütte-Konzern mit dem Argument, er böte die ideale Ergänzung zu dessen Interessen bei der österreichischen Alpinen Montangesellschaft, da diese zwar über eigenes Erz, aber keine eigene Kohle verfügten, österreichisches Erz und Kattowitzer Kohle böten eine ideale Kombination. Als Stinnes nach dem Preis fragte, winkte Flick ab. An Bargeld war er nicht mehr interessiert. Davon hatte er nach dem «Verkauf» der Kattowitzer AG genug. Ausserdem war Geld in jenen Tagen am Abend oft nur noch die Hälfte dessen wert, was man am Morgen dafür bekommen hatte. Ende 1918 hatte der Dollar noch einen Kurs von 8 Mark, etwa das Doppelte des Vorkriegskurses. Ende Februar 1919 war er bereits auf 10 Mark, im April auf 13 Mark, im Juni auf 15, im August auf 20, im Oktober auf 30, im Dezember auf 50 Mark angelangt. Anfang Februar 1920 war zum erstenmal der Stand von 100 überschritten worden. Im November 1921 betrug der Kurs 300, im August 1922 670 Mark. Und dann begann die Inflation sich zu überschlagen: Am 15. August musste man für einen Dollar 1'000 Mark zahlen, Ende Oktober 4'500, einen Monat später 8'700 Mark. Und dann rechnete man nur noch in Millionen, schliesslich in Milliarden und Billionen.

Selbstverständlich hatte Flick die vielen Millionen, die er aus Oberschlesien herauszog, nicht im Sparstrumpf aufbewahrt, sondern sofort wieder in Sachwerten investiert. Er kaufte und verkaufte pausenlos Aktien aller möglichen Firmen, um ständig einen Grundstock an Papieren im Portefeuille zu haben, der eine Ausdehnung des Engagements ermöglichte, wo es ihm gerade sinnvoll erschien.

Nach zähem Feilschen gab Flick, der inzwischen über 80 Prozent des Bismarckhütte-Kapitals besass, in mehreren Etappen rund 40 Prozent an Stinnes ab und liess sich dafür beträchtliche Anteile an den Gründungsgesellschaften der Rhein-Elbe-Union, Deutsch-Lux, Gelsenberg und Bochumer Verein überschreiben. Stinnes hingegen brachte das Bismarckhütte-Paket in die österreichische Alpine Montan ein und errang damit dort die absolute Mehrheit. Als bekannt wurde, dass Stinnes in Oberschlesien Fuss gefasst habe, erhob sich – so

der Wirtschaftsjournalist Paul Ufermann in seinem Buch *Der deutsche Stahltrust* – «in Polen, namentlich in den dortigen nationalistischen Kreisen, ein grosses Geschrei. Der Name Stinnes hatte als Schreckgespenst gewirkt.»

Welche Tragweite dieser Schachzug für Flick hatte, zeigte sich erst Jahre später. Er sollte ihn zum mächtigsten Stahlmagnaten der Ruhr werden lassen.

Erste Früchte seiner Zusammenarbeit mit Stinnes konnte er gleich ernten: Der einst von der Ruhr bekämpfte Siegerländer durfte nun in die Aufsichtsräte der Rhein-Elbe-Union einziehen, seine Charlottenhütte erhielt endlich die langbegehrte Ruhrkohle von der Gelsenkirchener Bergwerks AG und wurde somit vom Ruhr-Establishment akzeptiert – allerdings immer noch mit Vorbehalten, wie wir später sehen werden. Die Charlottenhütte, in der als Minderheitsaktionäre nach wie vor ein paar Siegerländer Lokalgrössen sassen, machte in jenen Jahren, als ihr Herr und Meister seine Schlesien-Feldzüge unternahm, im Gegensatz zu anderen westfälischen Unternehmen keinen Versuch, ihren Betrieb auszudehnen. Sie hatte es, rein finanziell betrachtet, auch gar nicht nötig, denn sie wurde von ihrem Generaldirektor (seltsames Verhältnis zwischen einem Industrieunternehmen und seinem höchsten Angestellten) an allen seinen Aktienspekulationen mit einem bestimmten Konsortialprozentsatz beteiligt. So flogen den Mitgesellschaftern die gebratenen Tauben praktisch in den Mund.

«Friedrich der Grosse», wie Flick von Freunden nun genannt wurde, hatte seinen Wohnsitz inzwischen von Niederscheiden nach Berlin verlegt, wo er in der vornehmen Bellevuestrasse 12 a ein repräsentatives Verwaltungsgebäude bezog. Von hier aus wandte er sich, nachdem das Geschäft mit Stinnes abgeschlossen war, wieder dem Osten zu. Dort besass er immer noch 42 Prozent des Bismarckhüttenkonzerns und die Aktienmehrheit der Oberschlesischen Eisenindustrie AG. Die Bismarckhütte war im Verbundsystem des Stinnes-Reiches gelandet und hatte vorerst ausgesorgt. OEI hingegen bot ihm die Möglichkeit zu einem neuen Spiel um Millionenprofite. Es ist anzunehmen, dass Flick schon beim Erwerb des OEI-Pakets diese Möglichkeiten genau gesehen hatte.

Millionenspiel nach Flick-Muster

Grösster OEI-Kunde war die Linke-Hofmann-Lauchhammer AG, ein gemischter Stahl- und Verarbeitungskonzern in Mitteldeutschland. LHL, wie der Konzern an der Börse genannt wurde, besass genügend mitteldeutsche Braunkohle, verfügte aber über zuwenig Roheisen. Das war deshalb bedeutungsvoll, weil die Zahl der noch konzernfreien Hochofenwerke immer geringer wurde. LHL strebte daher eine Interessengemeinschaft mit der Oberschlesischen Eisenindustrie AG an. Sofort erspähte Flick die Chance, diesen grössten Stahlkonzern Mitteldeutschlands in die Finger zu bekommen. Allerdings musste er sich nun mit der mächtigen AEG, schon damals der zweitgrösste deutsche Elektrokonzern, anlegen.

LHL war erst nach dem Krieg entstanden, und zwar unter recht merkwürdigen Umständen. Die Linke-Hofmann-Werke produzierten vorwiegend Lokomotiven und Eisenbahnwagen (1922 rund 87'000 Tonnen). Den dafür benötigten Stahl bezogen sie von der Lauchhammer AG, die einst aus den Gräflich Einsiedelschen Werken hervorgegangen war und nun zusammen mit der AEG ein modernes Stahl- und Walzwerk in Hennigsdorf gebaut hatte. Eines Tages registrierten die Lauchhammer-Bosse, dass Linke-Hofmann längst fällige Rechnungen noch nicht bezahlt hatte. Sie bemerkten dieses «Versehen» ihres besten Kunden erst dann, als sie bereits in akute Finanznot geraten waren. Als sie nach längeren ergebnislosen Verhandlungen den säumigen Schuldner vor Gericht ziehen wollten, teilte ihnen die Linke-Hofmann-Verwaltung mit, dass sie inzwischen die Aktienmehrheit der Lauchhammer AG erworben habe. Mit den schuldig gebliebenen Beträgen hatte Linke-Hofmann in aller Stille Aktien seines Lieferanten erworben, und nach der Fusion liess sich die Schuld im eigenen Haus sehr rasch bereinigen.

Flick war selbstverständlich über diese Dinge bestens unterrichtet, denn er hatte sich längst der Dienste eines der wichtigsten Männer in der Linke-Hofmann-Lauchhammer AG versichert. Der kaufmännische LHL-Direktor Friedrich Möller ermöglichte es Flick sogar, die Werksanlagen inkognito zu besichtigen. Flick sah sie sich heimlich an, weil der LHL-Generaldirektor Dr. Friedrich Eichberg

nichts davon wissen durfte. Dr. Eichberg paktierte nämlich schon lange mit einem Rivalen Flicks um die LHL-Herrschaft, mit dem AEG-Konzern. Die AEG-Bosse waren während der Inflationsjahre bestrebt, ihren Elektrokonzern durch Werke der Grundstoffindustrie abzurunden, und wollten den mitteldeutschen Stahlkonzern unter Kontrolle bringen. LHL wurde mit 50 Millionen Mark an der AEG beteiligt und Dr. Eichberg in den AEG-Aufsichtsrat berufen. Flick wählte einen anderen Weg.

In einem vertraulichen Protokoll, das der Lagebeurteilung diente, notierte er: «Die Linke-Gesellschaft wird beherrscht vor allem durch zwei Persönlichkeiten, das sind Herr Generaldirektor Dr. Eichberg und neben ihm Herr Goldschmidt, der Geschäftsinhaber der Nationalbank, der auch im Aufsichtsrat die grösste Rolle spielt. Herr Goldschmidt hat der Linke-Gesellschaft das massgebende Paket an Lauchhammer-Aktien gebracht.» Jener «Herr Goldschmidt» war niemand anders als Flicks alter Freund Jakob Goldschmidt, der ihm schon beim Erwerb der oberschlesischen Betriebe geholfen und dabei ein gutes Geschäft gemacht hatte.

Am 3. November 1923 schlossen die von Goldschmidt beherrschte LHL und Flicks OEI einen «Interessengemeinschafts-Vertrag». Wie jener Vertrag in allen Einzelheiten aussah, wurde nie bekannt. Die Verwaltungen teilten lediglich mit: «Durch diesen Vertrag traten die Werke der OEI in ein enges Gemeinschaftsverhältnis zur LHL. Die vereinigten Gesellschaften bilden nunmehr, sowohl was Rohstahlerzeugung als Verfeinerung und Weiterverarbeitung anbetrifft, den grössten Eisenindustrie-Konzern Ost- und Mitteldeutschlands.» Nach Flicks eigenen Worten hat die Schlacht um den Konzern LHL/OEI damit begonnen, dass «unser alter Freund Friedrich Möller mich bat, bei Linke Einfluss zu gewinnen». Möller hoffte wohl, mit Flicks Hilfe seinen Rivalen Dr. Eichberg kaltzustellen. Jedenfalls machte Flick jenem Dr. Eichberg den «Interessengemeinschafts-Vertrag» mit OEI nebst einer kapitalmässigen Verflechtung der beiden Gesellschaften schmackhaft. Die Transaktion spielte sich vermutlich so ab, dass Flick für seine OEI-Anteile etwas mehr als 25 Prozent des LHL-Kapitals erhielt.

Seinen engsten Mitarbeitern erläuterte Flick das Geschäft in einer

vertraulichen Mitteilung: «Die Vereinigung mit der Linke-Gesellschaft ist so gedacht, dass die OEI auf Linke übergeht, und zwar im Wege der Fusion unter Zugrundelegung eines Wertverhältnisses 1: 1, d.h., dass für eine OEI-Aktie eine Linke-Aktie gegeben wird. Danach würden wir für unseren Besitz in Höhe von 80 Millionen Mark OEI-Aktien einen Betrag von 80 Millionen Linke-Aktien zu bekommen haben. Ich habe es jedoch erreicht, dass wir als Besitzer des Mehrheitspaketes ein Agio¹ von rund 25 Millionen Mark Linke-Aktien bekommen, d.h., dass wir nicht 80 Millionen, sondern nominal 105 Millionen Mark Linke-Aktien erhalten. Diese Angelegenheit muss streng vertraulich behandelt werden, da wir sonst von den übrigen Aktionären – hauptsächlich aber von Herrn Dr. Eichberg – sehr erhebliche Vorwürfe bekommen würden.» (Aus der Dokumentensammlung der Nürnberger Prozesse.)

Aufsichtsratsvorsitzender Jakob Goldschmidt, der sich die Macht bei LHL mit Eichberg teilen musste, konnte nun gelassen zusehen, welcher der beiden Kontrahenten, Flick oder Eichberg, sich im Laufe der Zeit als der stärkere erweisen würde. Kenner der speziellen Talente Flicks konnte der Ausgang des Machtkampfes bei LHL nicht überraschen. Ungewöhnlich war allenfalls die psychologische Raffinesse, mit der der Siegerländer diesmal vorging: Flick kannte den Machthunger Eichbergs und plante, ihn sich zunutze zu machen. Als er erfuhr, dass Eichberg, der bereits im Aufsichtsrat der Goldschmidt-Bank sass, nun auch noch ins Präsidium der Berliner Handels-Gesellschaft einziehen wollte, ergriff er die Chance, seinen Freund Goldschmidt gegen den ins Bank-Establishment drängenden Industriedirektor anzubieten. Als Eichberg auch noch so naiv war und Flick um seinen Rat fragte, ermunterte dieser ihn zur Annahme des Aufsichtsratspostens bei der Handelsgesellschaft, weil er wusste, dass Goldschmidt darauf wie der Stier aufs rote Tuch reagieren würde. «Jedenfalls habe ich Eichberg nicht abgeraten», kommentierte er später schmunzelnd diesen Schachzug. Effekt: Goldschmidt liess Eichberg fallen, verkaufte Flick sein Paket an LHL-Vorzugsaktien und machte diesen damit zum Mehrheitsaktionär.

¹ Aufgeld

Habe Mehrheit erworben

Der mit der AEG verbundene «Herr Dr. Eichberg» wollte seinen Vorstandskollegen Möller feuern, als er erfahren hatte, dass dieser heimlich mit Flick paktierte. Er kam allerdings nicht mehr dazu, denn vorher traf eines jener Flick-Telegramme ein, deren lakonischer Text noch bei vielen Generaldirektoren für schlechte Laune sorgen sollte: «Habe Mehrheit erworben – stop – hoffe auf gute Zusammenarbeit. «

Auch auf Dr. Eichberg verfehlte der Text seine Wirkung nicht. Der Generaldirektor gelobte – nach anfänglichem Geplänkel – seinem neuen Herrn Treue und wurde dafür auch prompt belohnt. Da die Führung im neuen Konzern auf die LHL-Gruppe übergegangen war, setzte Flick deren Vorstandsvorsitzenden ab i. Januar 1924 auch auf den Chefsessel der Oberschlesischen Eisenindustrie. Seinen Steigbügelhalter Friedrich Möller schickte er in den OEI-Aufsichtsrat und merkte ihn zur späteren Verwendung vor.

Wieder hatte Flick mit minimalem Kapitaleinsatz – er musste lediglich die Sperrminorität bei OEI selbst kaufen – einen ausgedehnten Montankonzern unter seine Kontrolle gebracht, während die Ersparnisse von Millionen Deutscher gerade der Inflation zum Opfer fielen. In jenen letzten Tagen des Jahres 1923, als man an den Geldschaltern für eine Billion alter Papiermark eine einzige neue Rentenmark erhielt, schrieb der Wirtschaftsjournalist Ernst Neckarsulmer (in *Der alte und der neue Reichtum*) über den in der Öffentlichkeit immer noch weithin unbekanntem Siegerländer: «Alle diese kühnen Finanzoperationen, die ganz gewiss nicht ganz gefahrlos gewesen sind und unter Umständen auch mit einem grossen Fiasko und einem unrettbaren Zusammenbruch ihres Urhebers hätten enden können, haben ihm einen Gewinn von vielen Millionen Goldmark eingebracht. Friedrich Flick war vor dem Krieg der Direktor eines bescheidenen Industrieunternehmens, ein Mann ohne nennenswertes Vermögen, während er heute zu den grossen Kapitalmächten gerechnet werden darf. Auch er einer aus der kleinen Schar derer, die ein wirklich bedeutendes Vermögen innerhalb weniger Jahre aus dem Nichts zu schaffen verstanden haben. Ein Mann

aber zugleich, dem es niemals, im Gegensatz etwa zu Stinnes und Otto Wolff, darauf angekommen war, Sachwerte zu erwerben, um sie zu besitzen, sondern der vielmehr ganz im Gegenteil jeden noch so kostbaren Sachwert und Aktienposten später wieder schnell zu veräussern trachtete, um den Zwischengewinn als Endergebnis des Geschäfts mitzunehmen. Heute ist Friedrich Flick ein reicher, sogar ein sehr reicher Mann, aber er war ein Kind der Konjunktur, und die grossen Zeiten für ihn, die Tage der Aufkäufe von Aktienpaketen, von grossen Umtauschoperationen und ähnlichen Geschäften sind auf lange Zeit hinaus vorüber.»

6 Der Kampf um den Stahlverein

Tatsächlich schienen nach der Währungsreform von 1923 weitere Millionenspiele nach bewährtem Flick-Muster nicht mehr möglich zu sein. Die Mark war wieder stabil, die vom Rüstungsboom aufgeblähte Schwerindustrie hingegen befand sich im Zustand fortgeschrittener Agonie. Der verarmten öffentlichen Hand fehlten die Mittel für ein grosszügiges Wiederaufbauprogramm, und auf den Exportmärkten waren die deutschen Stahlkocher noch nicht wieder konkurrenzfähig. Dagegen drangen die Montanunternehmen der alliierten Siegermächte mit billigen Produkten auf den deutschen Markt vor. Und zu alledem kam in den Vorstandskontoren an Rhein und Ruhr, im Siegerland und in Oberschlesien die Furcht vor der «roten Gefahr», den rebellischen Arbeitermassen, die in der November-Revolution 1918 Deutschlands Besitzbürgertum zutiefst erschreckt hatten.

Unzufrieden mit der Sozialistenregierung in Berlin, trachteten die Konzerngewaltigen nun danach, ihre geschrumpfte Macht durch neue Zusammenschlüsse und noch grössere Betriebseinheiten wieder aufzurichten. Bislang hatten die Montanmanager an Rhein und Ruhr ihre Konzerne vertikal aneinandergekettet. Zu Erz- und Kohlegruben erwarben sie Stahl- und Walzwerke, dann Verarbeitungsbetriebe wie Maschinenbauunternehmen oder Lokomotivenfabriken. Sie hofften, am Stahl von der Rohstoffherzeugung bis zum Fertigprodukt zu verdienen.

Jetzt aber, da die ganze Branche in eine schwere Absatzkrise schlitterte, suchten die Magnaten ihr Heil in horizontalen Zusammenschlüssen nach amerikanischem Muster. Nur so bestand Aussicht, gewinnschmälernde Konkurrenz auszuschalten und den grossen Märkten die eigenen Preise zu diktieren. Vorbild war US-Steel, damals das grösste Unternehmen der Welt. Nachhaltig beeinflusst

wurde die neue Konzentrationswelle von Wallstreet-Bankiers, die nur dann bereit waren, die dringend benötigten Dollaranleihen aufzulegen, wenn sich die nach amerikanischen Begriffen bloss mittelgrossen deutschen Unternehmen zu marktbeherrschenden Superkonzernen zusammenschlossen.

So tauchte denn der alte Stinnes-Plan wieder auf, die grössten Montanunternehmen in den Vereinigten Stahlwerken zusammenzufassen. Nach dem Tod Stinnes – er starb im April 1924 nach einer Gallenoperation – machte sich sein Paladin Albert Vogler zum Vorkämpfer des Stahlvereins. Aber einige Ruhrherren stellten sich gegen den Plan, da sie fürchteten, ihre Macht in dem Mammutkonzern an ein anonymes Managerregime zu verlieren. Die Gutehoffnungshütte, Klöckner und Mannesmann hielten sich von den Gesprächen fern. Im Oktober 1925, nachdem mit dem Zusammenschluss einiger grosser Chemiefirmen zu den I. G. Farben der erste Superkonzern Deutschlands entstanden war, trafen sich die Stahlverein-Kandidaten im Kruppschen «Hungerturm» zu Essen. Doch am Ende der Sitzung war kein neuer Konzern gegründet, sondern die Schar der Stahlverein-Kandidaten wieder kleiner geworden. Krupp und Hoesch wollten nun ebenfalls nicht mehr mitmachen.

Drei Monate später war es dann doch soweit. Im Januar 1926 liess Vogler die «Studiengesellschaft der Vereinigten Stahlwerke» mit einem Grundkapital von nur 60'000 RM ins Handelsregister eintragen. Schon im Mai aber erhöhte die Gesellschaft ihr Kapital auf rund 800 Millionen RM. Das grösste deutsche Unternehmen war entstanden.

Die bedeutendste Gründergesellschaft war die Rhein-Elbe-Union, an der Flick, wie wir wissen, von Stinnes beteiligt wurde. Rhein-Elbes Verbindung mit Siemens, einst als Genietat des alten Stinnes gepriesen, passte nun nicht mehr ins Stahlvereinskonzept. Oberboss Vogler gab den Elektrokonzern, der nicht an die Stahlwerke angekettet werden wollte, deshalb ohne Bedingung frei. Flick, der im Gemeinschaftsrat des Konzerns sass, war darüber einigermassen verblüfft. Ihm hätte Siemens für die Freigabe aus der auf 99 Jahre geschlossenen Interessengemeinschaft einiges zahlen müssen. Die Rhein-Elbe-Union erhielt 39,5 Prozent Anteil am Stahlvereinskapital

(Deutsch-Lux und Gelsenberg je 120'791 Millionen RM oder 15,1 Prozent, der Bochumer Verein 74'394 Millionen RM oder 9,3 Prozent). Je 26 Prozent bekamen die nächstgrösseren Gesellschaften, Thyssen und Phoenix. Rhestahl, das auf Geheiss seines Grossaktionärs IG-Farben keine Kohlenzechen einbringen durfte, bildete mit 8,5 Prozent das Schlusslicht.

Flick befand sich nach Gründung des Stahlvereins in einer für ihn unbefriedigenden Lage. In dem Mammutkonzern, der von 40 ordentlichen und 12 stellvertretenden Vorstandsmitgliedern mit Albert Vogler an der Spitze gesteuert wurde, war er nur ein Mitläufer. Zwar hatte er einen Sitz im Aufsichtsrat, doch der wurde beherrscht vom Vorsitzenden, Fritz Thyssen. Und gegen den Koloss zu arbeiten, der über 40 Prozent der Stahl- und 20 Prozent der Kohlekapazität Deutschlands verfügte, konnte er sich nicht leisten; dazu waren seine gesammelten Stahlwerke doch zu schwach. Wir werden sehen, was er aus dieser Situation machte.

Zunächst passte er sich an. Am 1. Juli 1926 brachte er sämtliche Produktionsanlagen der Charlottenhütte – die Werke in Attendorn, Eichen, Eisern, Weidenau, Wernsberg – in die Vereinigten Stahlwerke ein. Die Charlottenhütte AG liess er als reine Holding ohne Geschäftsbetrieb weiter existieren. Wenig später schob er auch Teile der Linke-Hofmann-Lauchhammer AG, die er inzwischen in Mitteldeutsche Stahlwerke umgetauft hatte, unters Stahlvereinsdach. Für sein Mitbringsel aus Sachsen und Siegerland erhielt er nominal 40 Millionen RM Stahl Vereins-Aktien und 7,5 Millionen stimmrechtlose Genussscheine. Das waren nicht mehr als 5 Prozent des gesamten Konzernkapitals. Mit dieser bescheidenen Streitmacht trat er nun zum Grossangriff auf den Stahlkoloss an.

Der schwache Punkt der Stahlvereinskonstruktion, das erkannte «FF» sofort, war die Eifersucht ihrer Gründungsmitglieder. Sie hatten vereinbart, dass die Aktien des neuen Konzerns nicht an die Aktionäre der Gründungsgesellschaften ausgegeben werden sollten, sondern an die Gesellschaften selbst. Damit wollten sich die Beherrscher der Gründungsgesellschaften ihren Einfluss auf das Gesamtunternehmen sichern. Diese Erkenntnis verhalf Flick zum kühnsten Schachzug seines Lebens.

Insgeheim verkaufte er über Mittelsmänner seine Stahlvereinsaktien an eine der Gründungsgesellschaften, die zur Rhein-Elbe-Union gehörende Gelsenkirchner Bergwerks AG, kurz Gelsenberg genannt. Dafür liess er sich Gelsenberg-Aktien geben, von denen er aus Stinnes-Zeiten ja bereits ein kleines Päckchen besass. Gelsenberg war der bedeutendste Kohlelieferant des Stahlvereins und – neben Deutsch-Lux – Besitzer des grössten Einzelpakets an Stahlvereinsaktien.

Nun schlug Flick den Managern der Rhein-Elbe-Union vor, sie sollten ihren Konzern nach einem Plan umorganisieren, den er entwickelt hatte. Die Neuorganisation hatte für Rhein-Elbe beträchtliche betriebswirtschaftliche Vorteile, und so beschloss denn am 9. Dezember 1926 die Hauptversammlung der Gelsenkirchner Bergwerks AG die Eingliederung von Deutsch-Lux (91 Millionen RM Stammaktien und 6,5 Millionen RM Vorzugsaktien) und des Bochumer Vereins (56 Millionen RM Stammaktien). Gleichzeitig wurde das Gelsenberg-Stammkapital von 131,6 auf 250 Millionen RM und das Vorzugskapital auf 13 Millionen RM erhöht. Jetzt fungierte Gelsenberg praktisch als Muttergesellschaft der Rhein-Elbe-Union und bekam somit den grössten Teil der auf Rhein-Elbe entfallenden Stahl Vereinsaktien: genau 39,5 Prozent. Das war Flick noch nicht genug. Also heckte er ein weiteres Geschäft aus, das dem Ziel diente, Gelsenberg zum grössten Aktionär des Stahlvereins und Flick zum Herrscher über Gelsenberg zu machen.

Der Kölner Bankier Louis Hagen und der Ruhrmatador Otto Wolff waren Grossaktionäre bei Phoenix und der Hüttengesellschaft van der Zypen. Flick wusste, dass beide danach trachteten, ihren Einfluss beim Stahlverein zu verstärken. Also bot er ihnen Stahlvereinsaktien aus dem Gelsenberg-Besitz an. Im Austausch dafür bekam nun Gelsenberg ein beträchtliches Paket Phoenix-Aktien. Der Phoenix wiederum besass die Mehrheit bei van der Zypen. Eines Tages mussten Hagen und Wolff feststellen, dass Gelsenberg heimlich weitere Phoenix-Aktien gekauft und bereits die absolute Mehrheit erworben hatte. So war plötzlich das Stahlvereinspaket, das die beiden erworben hatten, unter der Verfügungsgewalt ihres Mehrheitsaktionärs Gelsenberg. Gelsenberg kontrollierte nun 58 Pro-

zent der gesamten Stahlvereinsaktien. Und bei Gelsenberg konnte Flick, der mit Hilfe befreundeter Bankiers seinen ganzen Aktienbesitz an Gesellschaften, bei denen er keinen entscheidenden Einfluss hatte, verkauft und den Erlös in Gelsenberg-Papiere angelegt hatte, seinen Anteil auf 100, später sogar auf 110 Millionen RM erhöhen. Damit war ihm die «Generalversammlungsmehrheit» bei Gelsenberg sicher. Endeffekt: Flick beherrschte Gelsenberg, Gelsenberg beherrschte den Stahltrust, also beherrschte Flick mit nur 110 Millionen RM den milliardenschweren Stahlkoloss. Damit war der noch weithin unbekannte Aktienspekulant 1930 Nummer Eins der deutschen Schwerindustrie.

«Beispiellos in der Geschichte des Majoritäts-Erwerbs», nennt Kurt Pritzkoleit Flicks Eroberung. Zwar hatte Fritz Thyssen als Aufsichtsratsvorsitzender noch die beherrschende Stellung im Stahlverein, der über 50 Prozent der Stahl- und 25 Prozent der Steinkohlekapazität Deutschlands verfügte, doch war er weitgehend von Flick abhängig. Es schien nur noch eine Frage der Zeit, bis der Siegerländer im Präsidentensessel von Deutschlands grösstem Unternehmen Platz nehmen würde. Aber bevor es dazu kam, musste der hochverschuldete Magnat konstatieren, dass sich der Einsatz nicht mehr lohnte. Er stand vor einer Pleite.

7 Krach in Oberschlesien

Mit der Eroberung des Stahlvereins, die seine finanziellen Mittel erschöpfte, fühlte sich der geschäftige Bauernsohn, als er sich zwischen 1923 und 1930 in der Blüte seines Lebens befand, nur teilweise ausgelastet. Fast gleichzeitig kämpfte er um die Herrschaft im Ruhrgebiet und im oberschlesischen Eisenrevier. Dort besass Flick immer noch ein grosses Paket Aktien vom Bismarckhütte-Konzern und die Mehrheit der jetzt zu Linke-Hofmann-Lauchhammer gehörenden Oberschlesischen Eisenindustrie AG. Beide bereiteten ihm in den Jahren nach der Inflation keine ungetrübte Freude. Die durch die Abtrennung polnischer Gebiete recht willkürlich getrennten Betriebe standen in hartem Wettbewerb mit polnischen Lieferanten, die ihre Produkte drei Jahre lang zollfrei über die Grenze bringen durften.

«Solange die Inflation einen Schleier über alles wirtschaftliche Geschehen legte und jedes wirtschaftliche Denken lähmte, wirkten sich die ungeheuren Verluste nicht aus», schrieb Reinhold Tittler in seiner Geschichte der oberschlesischen Eisenindustrie. Nun allerdings machten sich die erklecklichen Trennungsschäden um so deutlicher bemerkbar. Dazu kamen überhöhte Steuerforderungen der polnischen Regierung, die langfristig das Ziel verfolgte, die auf polnischem Gebiet befindlichen deutschen Unternehmen zu enteignen.

Hilfe von Berlin und Wallstreet

Die deutschen Besitzer, die ihre Stahl- und Kohlekonzerne ähnlich wie Flick nach dem Ersten Weltkrieg oft recht preisgünstig erworben hatten, verlangten nun von der Regierung kräftige Subventionen, da sie sich als «Bewahrer des Deutschtums» (Tittler) in den polnisch verwalteten Gebieten fühlten. Sie drohten unverblümt, ihre

40'000 bis 50'000 deutschen Arbeiter zu entlassen, wenn sie nicht bald eine kräftige Geldspritze von der Regierung bekämen. Die national gesinnten Minister der Weimarer Republik waren zwar nicht abgeneigt, doch sie wussten, dass ein offen gezeigtes Interesse der Reichsregierung an Betrieben auf polnischem Staatsgebiet politische Schwierigkeiten auslösen würde. Polen konnte dies als «Rache der revanchelüsteren deutschen Militaristen» brandmarken und die Gelegenheit zur Enteignung der Unternehmen ergreifen. Also musste die Hilfe heimlich erfolgen. Über die Königliche Seehandlungssozietät, eine Bankgründung König Friedrichs des Grossen, erhielten die «Bewahrer des Deutschtums» 1923 rund 36 Millionen RM. Die preussischen Kreditgeber hatten eigentlich an die Vergabe des Geldes die Bedingung knüpfen wollen, dass die zersplitterten schlesischen Eisenunternehmen zu wirtschaftlicheren Einheiten zusammenfinden. Doch die Magnaten verstanden es geschickt, ihre Notlage zu dramatisieren, so dass sie das Geld für ihr blosses Versprechen zur Fusion erhielten. Dann konnten sie jede Fusionsmahnung aus Berlin damit beantworten, sie seien nur gewillt, sich zusammenzufinden, wenn ihnen die Rückzahlung des Kredits erlassen würde.

Als schliesslich der «Seehandlungskredit» verbraucht war und man in Berlin Taten sehen wollte, formierten sich zwei grosse schlesische Montangruppen, und in beiden spielte Flick, wie könnte es anders sein, eine ausschlaggebende Rolle. Es ist schon aus Platzgründen nicht möglich, sämtliche, mitunter recht verwirrenden Transaktionen jenes Konzentrationsprozesses zu schildern. Beschränken wir uns darum auf die wesentlichen Schachzüge Flicks.

1. Vereinigte Oberschlesische Hüttenwerke

Er gliederte seine Oberschlesische Eisenindustrie AG wieder aus der Linke-Hofmann-Lauchhammer-Gruppe aus (nachdem sie ihren Zweck erfüllt und ihm dort zur Mehrheit verhülfen hatte) und schloss sie mit der Oberschlesischen Eisenbahnbedarfs AG (Börsenname: Oberbedarf) und der Donnersmarck-Hütte zu den Vereinigten Oberschlesischen Hüttenwerken AG, Gleiwitz, zusammen. An der neuen Dachgesellschaft war OEI zu 50 Prozent beteiligt, Oberbedarf und Donnersmarch zu je 25 Prozent.

Nach Flicks Aussage im Nürnberger Prozess sei er von der Berliner Regierung mit der «Klärung» der oberschlesischen Verhältnisse beauftragt worden. Er habe sich zunächst dagegen gesträubt, weil er gleichzeitig mit komplizierten Aufgaben in West- (Vereinigte Stahlwerke) und Mitteldeutschland (Mitteldeutsche Stahlwerke) beschäftigt gewesen sei. Doch der Ministerialdirektor Schaeffer vom Wirtschaftsministerium habe nicht locker gelassen: «Ich habe mich dann schliesslich doch bereit erklärt, diese Aufgabe zu übernehmen, nachdem ich von der Regierung mit einem Brief aufgefordert wurde, mit der Begründung, dass an der Mitwirkung meiner Person ein ausgesprochen staatspolitisches Interesse bestand. Daher habe ich selbstverständlich nicht mehr ablehnen können, habe auch die Gründung der Vereinigten Oberschlesischen Hüttenwerke als eine Lösung des Problems durchgeführt.»

Da Oberbedarf und Donnersmarck-Hütte ebenfalls von einem einzigen starken Grossaktionär, der gräflichen Familie Ballestrem, beherrscht wurde, erlebten die langwierigen Verhandlungen um den massgebenden Einfluss «oft zum Teil dramatische Zuspitzungen» (Tittler). Dabei wurde Flicks Generaldirektor Dr. Eichberg vorgeworfen, er habe durch falsche Buchungen die Bewertung der eingebrachten Anlagen und Grundstücke zu Gunsten Flicks zu manipulieren versucht. Wieweit diese Vorwürfe berechtigt waren, lässt sich heute leider nicht mehr klären. Nachdem schliesslich gar der Reichsfinanzminister Reinhold anerkannte, «dass man aus moralischen Gründen und dem Gebot der Billigkeit den Anspruch der Werke¹ nicht ohne Weiteres ablehnen könne, wenn auch ein Gesetzestitel nicht vorliege», liessen Flick und Ballestrem am 26. Juli 1926 die Vereinigten Oberschlesischen Hüttenwerke (Oberhütten) entstehen.

Ausschlaggebend für das Mehrheitsverhältnis waren die zwei Aktien, die sich der preussische Staat als Pfand für den «Seehandlungskredit» hatte geben lassen – je eine von OEI und Oberbedarf. Stahlvereins-Biograph Paul Ufermann behauptet indessen wohl nicht ohne Grund, dass in dem neuen oberschlesischen Montankonzern doch Flick das letzte Wort hatte. Der schlaue Konzernbastler

¹ auf Erlass des «Seehandlungskredits»

hatte nämlich zuvor – im Sommer 1922 – mit Hilfe der von der Charlottenhütte gehorteten Schrottmassen Deutschlands grösste Schrottfirma, die Schweitzer und Oppler AG, erworben und ihre Aktien nun je zur Hälfte bei den Vereinigten Oberschlesischen Hüttenwerken und Linke-Hofmann plaziert, im Austausch gegen Aktien der beiden Unternehmen. So war er gegenüber der Ballestrem-Gruppe im Vorteil und konnte getrost den Vorsitz im Aufsichtsrat beanspruchen.

Trotzdem bereitete ihm sein neu gewonnener Einfluss keine reine Freude, da der grösste ober-schlesische Montankonzern schon bald von akuten Schwächeanfällen heimgesucht wurde. Schliesslich verkaufte Flick sein mühsam errungenes Mehrheitspaket an den Vereinigten Hüttenwerken im Januar 1931 ganz an Ballestrem. Der Preis von 6 Millionen RM, den *er* dafür verlangte, schwächte offenbar das angeschlagene Unternehmen so, dass schon ein Jahr später der preussische Staat einspringen musste, um die Vereinigten Hüttenwerke zu sanieren. Flicks Einfluss auf das nun zum grössten Teil der öffentlichen Hand gehörende Unternehmen blieb jedoch weiterhin bestehen, da einer seiner Vertrauensleute, Dr.-Ing. h. c. Brennecke, auf dem Generaldirektorensessel sass. Erst im Juli 1933, nachdem aufgebrauchte Arbeiter das Verwaltungsgebäude der Gesellschaft belagerten und den Generaldirektor bedrohten, holte Flick seinen Mann aus Gleiwitz zurück.

Zuvor jedoch machte er noch ein hübsches Nebengeschäft: Auf Drängen der Reichsregierung sollte Oberhütten mit den traditionsreichen Borsig-Werken fusionieren. Doch die Oberhütten-Manager mit Brennecke an der Spitze stellten unannehmbare Bedingungen, so dass die Borsig-Werke nach der Weltwirtschaftskrise stillgelegt werden mussten. Nun kauften Flicks Mitteldeutsche Stahlwerke die wertvollen Verbandsquoten zu Ausverkaufspreisen auf und veräusserten sie wenig später mit hohem Aufschlag an Oberhütten.

2. Consolidated Silesian Steel Corporation

In Ostoberschlesien, im polnisch besetzten Gebiet also, hatten die Montanbetriebe noch schwerer um ihre Existenz zu kämpfen. In einem Geschäftsbericht der Bismarckhütte hiess es: «Das Jahr 1924

war für die ostoberschlesische Eisenindustrie das schwerste während der ganzen Dauer ihres Bestehens. Ein Streik vom 18. Juli bis 18. August brachte grosse Verluste, und bei allen Gesellschaften bestand eine enorme Verschuldung, gesteigert durch die gleichzeitig in Kraft tretenden Steuermassnahmen der polnischen Regierung.»

So wurde beispielsweise die Bismarckhütte mit 55 Millionen Zloty steuerpflichtigem Vermögen bewertet, während die Gesellschaft selbst ihre Substanz mit nur 21 Millionen Zloty berechnete. Die Zukunftsaussichten waren noch finsterner: Nach Artikel 8 des Genfer Abkommens hatte die polnische Regierung ab 1937 das Recht, Unternehmen der deutschen Grossindustrie zu enteignen – wenn sie bis dahin infolge überhöhter Steuerforderungen nicht schon pleite gegangen waren.

Da die finanzielle Situation der deutschen Unternehmen immer prekärer, der Druck der polnischen Regierung immer nachhaltiger wurde, konnte nur eine Radikalkur helfen. Wieder fiel Flick eine passende Lösung ein. Wenn die Polen Deutsche enteignen durften und die Betriebe dringend Geld brauchten, gab es nur eins: Die Bismarckhütte mit der Kattowitzer Bergbau AG mussten sich unter das Dach einer amerikanischen Holdinggesellschaft flüchten. Einen «amerikanischen» Betrieb würde Polen in Ruhe lassen, und amerikanisches Geld könnte den angeschlagenen Unternehmen wieder auf die Beine helfen.

Über den Stahlverein hatte er den US-Finanzier W. A. Harriman kennengelernt. Der Wallstreet-Bankier war einer der grossen Gläubiger des deutschen Stahltrusts. Harriman, Sohn des legendären amerikanischen Eisenbahnkönigs, später US-Handelsminister und Sonderbotschafter, sah in den notleidenden Kohlen- und Erzgruben Oberschlesiens offenbar pures Gold schimmern. Allerdings war er nur bereit einzusteigen, wenn – wie beim Stahlverein – grössere Unternehmenseinheiten geschaffen werden konnten.

Für Flick hatte eine Beteiligung Harrimans in Oberschlesien noch einen besonderen Aspekt: Der Stahlverein war bei amerikanischen Banken hoch verschuldet, und Flick konnte mit den Aktien, die er an Harriman abzutreten bereit war, einen Teil jener Schulden abdecken. Dazu schrieb die *Vossische Zeitung* am 5. Juni 1929: «Der

Wegbereiter für Harriman bei der ganzen oberschlesischen Transaktion ist Flick gewesen. Die Vermutung, dass auf dem Weg über die Vereinigten Stahlwerke die Harriman-Aktienkäufe erfolgten, im Zusammenhang mit der grossen amerikanischen Kreditnahme dieses Konzerns, hat viel Wahrscheinlichkeit für sich. Hier scheint der Sinn des Geschäfts zu liegen.» Er lag indessen nur zum Teil dort. Denn ohne Harrimans Hilfe hätten die ostoberschlesischen Betriebe kaum die nächsten Jahre überlebt.

1927, als Flick bereits mit Harriman verhandelte, wäre der ganze Plan um ein Haar gescheitert. Der Amerikaner wollte nur dann einsteigen, wenn es gelänge, die benachbarte Vereinigte Königs- und Laurahütte mit dem Bismarckhütte-Konzern zu verschmelzen. Und gerade dort ereignete sich die Katastrophe. Die beiden Laura-Grossaktionäre, der Tscheche Friedrich Weinmann und der Österreicher Sigmund Bosel, denen rund 80 Prozent des Unternehmens gehörten, waren in akuter Finanznot. Bosel stand vor dem völligen Zusammenbruch, und Weinmann trachtete danach, schnellstens aus der Gefahrenzone zu kommen. Sie boten ihr Laura-Paket zum Verkauf an. Nun hätte die polnische Regierung die Möglichkeit gehabt, den konkursbedrohten Grossaktionären das deutsche Montanunternehmen sozusagen billigst abzukaufen. Das durfte nicht sein.

Flick erkannte die Chance, seinen Machtbereich wieder einmal auszudehnen, ohne dass es ihn etwas kostete. Sofort nachdem er von der Bosel-Pleite gehört hatte, schickte er Parlamentäre zur Berliner Regierung. Sie machten den nationalbewussten Politikern klar, dass Ostoberschlesien endgültig für Deutschland verloren wäre, wenn der Staat jetzt nicht einspränge. Und der Staat sprang. Flick erhielt den Auftrag, im Namen der Reichsregierung mit den Laura-Grossaktionären zu verhandeln – und auf ihre Kosten das gefährdete Aktienpaket zu erwerben. Das durfte natürlich nicht publik werden. Deshalb mussten sämtliche Spuren, die nach Berlin führten, kunstvoll verwischt werden.

Der Berg- und Hüttenbesitz der Laura lag zwar in Ostoberschlesien, ihr Aktienkapital jedoch bei der in Berlin residierenden Deutschland-Laura. Die eigentlichen Kaufverhandlungen zwischen Weinmann und Flick wurden über eine Amsterdamer Bank abge-

wickelt, das Geschäft zwischen Flick und der Reichsregierung über eine Schweizer Gesellschaft, die Fiduciaire Industrielle, an der sich das Reich anfänglich mit der Hälfte des Kapitals, später nur mit einem langfristigen Darlehen beteiligte. Um die Transaktionen weiter zu verschleiern, traten kurze Zeit darauf als Käufer des Weimann-Bosel-Pakets die Gelsenkirchener Bergwerks AG, die Vereinigten Stahlwerke und schliesslich auch der Amerikaner Harriman auf, der in das ganze Geschäft wohl weitgehend eingeweiht war. Friedrich Flick jedenfalls brachte eine weitere Gesellschaft in seinen Einflussbereich und liess sich das Geld dafür von der Reichsregierung geben.

Dem Amerikaner gelang es, wie von Flick vorhergesehen, die polnische Regierung zum Verzicht auf das Enteignungsrecht zu bewegen und auch für den Zusammenschluss der Unternehmungen besondere Vergünstigungen zu erreichen. «Der Preis für dieses Entgegenkommen musste allerdings mit dem Deutschtum bezahlt werden», klagten national gesinnte Schlesier wie der Historiker Reinhold Tittler. Die Polen wollten nämlich sichergehen, dass die Aktienmehrheit des Bismarckhütte-Konzerns und der Laurahütte mindestens zwanzig Jahre lang in Harrimans Besitz blieb. Ausserdem sollten die Werke fusioniert und mit 15 Millionen Dollar Investitionen wieder flottgemacht werden.

Noch ist Polen ...

Harriman, der inzwischen mit Flicks Hilfe die Aktienmehrheit bei der Giesche S. A. erworben hatte, gründete in der ersten Hälfte des Jahres 1929 in New York die neue Holdinggesellschaft: Consolidated Silesian Steel Corporation (CSSC). Die Liste der Verwaltungsratsmitglieder liest sich wie der Gotha der Wallstreet-Hochfinanz: Neben Harriman sassen Percea Rockefeller, George S. Franklin, S. A. Goodhue (Präsident der J. Henry Schroeder Trust & Co.), E. A. Walker und Irving Rossi.

Der Prominentenzirkel gab im Juni 1929 folgendes Kommuniqué heraus: «Die von der Firma W. A. Harriman & Co. vor Jahresfrist

eingeleiteten Verhandlungen über eine Einflussnahme auf einen Teil der polnischen oberschlesischen Eisenindustrie sind zu einem vorläufigen Abschluss gekommen. Die Firma W. A. Harriman & Co. hat vor Kurzem unter Mitbeteiligung anderer New Yorker Banken die Consolidated Silesian Steel Corporation (CSSC) gegründet, eine Gesellschaft, die mit einem Kapital von 300'000 Vorzugsaktien ohne Nennwert und 1,25 Millionen stimmberechtigter Aktien ausgerüstet ist. Diese Gesellschaft hat die Majorität der Vereinigten Bismarckhütte und Kattowitzer Aktiengesellschaft und ebenfalls die Majorität der Vereinigten Königs- und Laurahütte erworben. Wegen der Erweiterung dieses Besitzes verhandelt die Consolidated Silesian Steel Corporation noch mit anderen Aktionärsgruppen. Die Auflegung einer Anleihe zugunsten der oberschlesischen Werke ist bei Eintritt einer günstigen Lage des New Yorker Marktes in Aussicht genommen.»

Wie nun tatsächlich die neuen Machtverhältnisse lagen, ist bis heute nicht klargeworden. Es darf jedoch angenommen werden, dass Harriman über 51 Prozent der stimmberechtigten Aktien verfügte, Flick indessen die tatsächliche Kapitalmehrheit besass und den Löwenanteil an den Dividenden kassierte. «Die ganzen Abmachungen mit der Consolidated Silesian Steel Corporation sind für einen Aussenstehenden völlig undurchsichtig», schrieben die Wirtschaftszeitungen. 1931 wurde die Beteiligung einer weiteren ausländischen Holdinggesellschaft, der Minesa (Société Anonyme des Mines et Usines Européennes) in Chur, Schweiz, bekannt. Höchstwahrscheinlich war Flick auch an dieser Holding erheblich beteiligt.

... nicht verloren

Sein Einfluss auf die ostoberschlesischen Eisenbetriebe hatte sich nämlich nach Gründung der CSSC keinesfalls verschlechtert, sondern eher noch verstärkt. So konnte er beispielsweise für sich den Aufsichtsratsvorsitz im Bismarckhütte-Konzern beanspruchen und dort mit Hilfe seiner Generaldirektorenriege (Steinbrinck, Williger, Scherff, Geisenheimer) souverän regieren. Die amerikanischen Inter-

essen vertrat Irving Rossi, Harrimans Vizepräsident, der nach dem Zweiten Weltkrieg in Deutschland noch einmal eine Rolle spielen sollte: Rossi graste die deutsche Nachkriegslandschaft nach wertvollen Erfindungen und Patenten ab, die er mit horrendem Gewinn an amerikanische Firmen verkaufte. Neben der Flick-Mannschaft und Rossi sass im Bismarckhütte-Aufsichtsrat noch der Kölner Bankier von Stein, ein alter Freund Friedrich Flicks und nun Vertreter einer kleinen Gruppe holländischer Aktionäre.

Flicks Position als Aufsichtsratsvorsitzender war um so erstaunlicher, als er zu dem Zeitpunkt überhaupt keine Bismarckhütte-Aktien mehr besass; er hatte sie bereits an die Consolidated Silesian Steel Corporation verkauft und dafür Aktien der amerikanischen Holding erhalten. So vertrat er jetzt in Oberschlesien selbstherrlich die CSSC. Durch sein Arrangement mit Harriman hatte er zunächst die Betriebe saniert und vor Enteignung gerettet. Von der Reichsregierung wurde er zum Dank hierfür «als Vertrauensmann und Fachmann für oberschlesische industrielle Fragen» bestellt – so seine Aussage in Nürnberg. Flicks ständiger Verbindungsmann in der Regierung war Dr. Max von der Pfordten, der ihm später noch äusserst wichtige Dienste leisten sollte.

Der ganze Komplex Bismarckhütte-Kattowitz-Laura beschäftigte damals immerhin 450'000 Arbeiter, förderte 7 Millionen Tonnen Kohle und produzierte 1 Million Tonnen Stahl. Der amerikanische Historiker George W. Hallgarten vermutet, in Wirklichkeit sei das Deutsche Reich mit rund 80 Prozent Aktienanteil der wahre Besitzer der über die Consolidated Silesian Steel regierten oberschlesischen Betriebe gewesen und Flick hätte lediglich als geheimer Treuhänder fungiert. Dagegen spricht, dass er wesentliche Teile der oberschlesischen Aktien 1929 in die Vereinigten Stahlwerke einbrachte, die er über Gelsenberg zu kontrollieren im Begriff stand. Sicher ist indessen: Flick regierte nun mit Hilfe seiner mehr oder minder stillen Teilhaber, der Berliner Regierung und der Harriman-Gruppe, einen grösseren Unternehmensbereich als zuvor. Wie gross tatsächlich sein eigener Anteil an der Bismarckhütte-Laura-Gruppe zu dieser Zeit noch war, könnte vermutlich nur er selbst preisgeben. Der Wert des gesamten Konzerns wurde auf 66 Millionen Gold-Dollar geschätzt.

Er konnte sich seiner neuen Machtfülle in Oberschlesien allerdings nicht lange freuen. Dem polnischen System, die früheren deutschen Betriebe mit enormen Steuerstrafen zu belegen und dann unter Geschäftsaufsicht zu stellen, waren auf die Dauer auch die amerikanischen Geldspritzen nicht gewachsen. Flick, in dessen Händen «auf Wunsch aller Beteiligter» (Schwerin von Krosigk) die Geschäftsführung blieb, taktierte mit allen Tricks. So erklärte er sich bereit, den in Polen verhassten Namen «Bismarck» verschwinden zu lassen und den ganzen Konzern, nachdem er ihn erneut umorganisiert hatte, in «Kattowitzer Aktiengesellschaft für Bergbaubetrieb» umzutaufen. Auch die Aufnahme polnischer Notabein, wie des Fürsten Radziwill und des Vizepräsidenten des polnischen Senats, Dr. Winiaski, in den Aufsichtsrat des Unternehmens sollte die Warschauer Enteignungspolitik besänftigen. Aber all das hatte nur kurzfristigen Erfolg. Die Polen drehten die Steuerschraube immer weiter zu, so dass Flick zusätzlich zur Dollarhilfe Harrimans bis 1933 bei deutschen Banken Kredite über 88 Millionen Zloty lockermachen musste.

Nach Hitlers Machtübernahme gaben die Polen kein Pardon mehr. Im November 1933 wurden in den Räumen der Hauptverwaltung und in den Privatwohnungen der leitenden Direktoren Haussuchungen vorgenommen, Akten und Bücher beschlagnahmt. Den Vorstandsmitgliedern sollte wegen Steuerhinterziehung der Prozess gemacht werden, der Oberbuchhalter in Kattowitz wurde verhaftet. Dann verhängten die polnischen Behörden eine neue Steuerstrafe über 22,5 Millionen Zloty, weil gewisse Auslandsverträge nicht «verstempelt» waren. Gegen die früheren Vorstandsmitglieder wurden nach einer Meldung der *Schlesischen Zeitung* vom 13. Januar 1935 mehr als 54 Millionen Zloty Steuerstrafen wegen angeblicher Verfehlungen in den Jahren 1929 bis 1934 verhängt. Für diese Strafen hafteten nun die Gesellschaften, weil die Personen inzwischen nach Deutschland verzogen waren. Am 29. März 1934 schliesslich wurde über die Kattowitzer AG und die Laurahütte die Geschäftsaufsicht verhängt. Polnische Verwaltungsbeamte regierten fortan das Unternehmen.

Nach langen Verhandlungen zwischen den Aktionären – hauptsächlich durch Flicks Leute vertreten – und der polnischen Regierung

wurden die künftigen Besitzverhältnisse geklärt. Von seinem Freund, dem zum Reichswirtschaftsminister und Reichsbankpräsidenten avancierten Hjalmar Schacht, liess er sich bestätigen: «Herr Flick, es besteht ein grosses staatspolitisches Interesse daran, dass dieser Fall der IG Kattowitz-Laura endlich einmal bereinigt wird... Ich beauftrage Sie auch meinerseits, diese Verhandlungen zu führen. Sehen Sie, das Beste herausholen zu können, was möglich ist.» Eine von der polnischen Regierung beauftragte Holdinggesellschaft übernahm die Aktien beider Gesellschaften und führte sie ab 1936 unter dem Dach der Interessengemeinschaft für Bergbau- und Hüttenbetriebe AG. Als Entschädigung erhielten Flick und seine Partner vom polnischen Staat garantierte Obligationen in Höhe von insgesamt 120 Millionen Zloty. Die Steuerschuld der Firmen war nach Übergabe der Aktien an die polnische Holding erloschen. Um seine im Berliner Raum gelegenen Stahlwerke auch künftig mit preiswerter schlesischer Steinkohle versorgen zu können, erwarb *er* noch im gleichen Jahr von der Gewerkschaft Glückhilf eine Minderheitsbeteiligung an der Niederschlesischen Bergbau AG im ungefährdeten Waldenburger Revier. Der Siegerländer war mit einem blauen Auge davongekommen. Allerdings hatte er seinen geliebten – falls er in solch gefühlsbeladenen Begriffen je gedacht hat – ostoberschlesischen Machtbereich verloren.

Unheimliche Pleite

Dafür hatte er längst ein neues Aktionsfeld gefunden: das mitteldeutsche Braunkohlengebiet und die sächsische Stahlindustrie. Dort besass er seit 1923 ja schon die Linke-Hofmann-Lauchhammer AG (LHL), die er mit Hilfe seiner Oberschlesischen Eisenindustrie AG (OEI) erobert hatte. Der Interessengemeinschaftsvertrag zwischen LHL und OEI lag zwar durchaus im Interesse Flicks, doch erwies er sich als wenig sinnvoll für die Entwicklung der beiden Gesellschaften. Die Buchhalter bei LHL schrieben nur noch rote Zahlen, und OEI stand dem Konzentrationsprozess in Oberschlesien im Wege.

Flick, dem der prominente Berliner Bankier Carl Fürstenberg prophezeit hatte, er habe in der Charlottenhütte als Industrieller ange-

fangen und werde in Schlesien als Spekulant enden, empfand die mitteldeutsche Malaise als eine neue Herausforderung seiner unternehmerischen Talente. In den Jahren zwischen 1923 und 1926 widmete er folglich den grössten Teil seiner Zeit dem Problem, diese Unternehmensgruppe «in Ordnung» zu bringen. Nach der Währungsreform ging es bei LHL reichlich unordentlich zu. Zeitweise war nicht einmal genügend Geld in der Kasse, um die Löhne und Gehälter zu bezahlen. Mit allerhand Wechselkunststückchen manövrierte sich die zu einem wahren Wasserkopf aufgeblähte LHL-Verwaltung – es gab allein neunzehn Vorstandsmitglieder – über den jeweils nächsten Ultimo hinweg. «Ich kann mir einbilden, dass ohne meinen Einzug in die Knesebeckstrasse ¹ LHL/OEI eine unheimliche Pleite erlitten haben würde», lobte «König Friedrich» später seine damaligen Aufräumungsarbeiten. Seine erste Aktion: Eine Untersuchungskommission wurde eingesetzt, die den tatsächlichen Schuldenberg der Unternehmensgruppe auszuloten hatte. Ergebnis: über 100 Millionen RM. Im Spätsommer 1925 berief er dann den Mammutvorstand ein und teilte den glücklosen Managern seinen Reorganisationsplan mit.

Da er über die Oberschlesische Eisenindustrie zum Beherrscher Westoberschlesiens aufzusteigen hoffte, gliederte er dieses Hüttenkombinat wieder aus der LHL-Gruppe aus, um es mit den Werken des Grafen Ballestrem zu vereinigen, brachte dann aber seinen 50-Prozent-Anteil an den neugegründeten Vereinigten Oberschlesischen Hüttenwerken wieder in die Mitteldeutschen Stahlwerke ein. Die Linke-Hofmann-Lauchhammer-Werke zerriss er dann in drei getrennte Unternehmungen:

1. die Mitteldeutschen Stahlwerke AG mit den Hauptwerken in Riesa, Gröditz, Burghammer, Lauchhammer und Hennigsdorf. Dazu kam nach der Neugliederung des Stahlvereins das früher zu Deutsch-Lux gehörende Stahlwerk Weber in Brandenburg;
2. die Linke-Hofmann-Werke AG, Breslau;
3. die Waggon- und Maschinenfabrik vorm. Busch AG, Bautzen.

¹ Sitz der Berliner Verwaltungszentrale des Konzerns

Das Ganze war «ein Meisterstück Flickscher Kombination», urteilt Schwerin von Krosigk. Flick selbst notierte, zwei Jahre nach der Umorganisation hätten ihn seine engsten Mitarbeiter verwundert gefragt, «wo denn die ganzen Schulden geblieben seien». In der Tat erzielte die gesamte mitteldeutsche Stahlindustrie, die bis dahin vom Ruhr-Establishment kaum beachtet wurde, nach der Umgruppierung bemerkenswerte Produktionssteigerungen. So entwickelte sich beispielsweise das kleine Werk in Brandenburg unter Flicks Regie zu einem der grössten deutschen Grobblech-Walzwerke.

Obwohl Flick die Sanierung der mitteldeutschen Stahlindustrie später als seine grösste persönliche Leistung bezeichnete, gebührt das tatsächliche Verdienst an ihrer Prosperität einem anderen, von dem später noch häufig die Rede sein wird: dem Industriefreund Adolf Hitler.

Weg vom Stahlverein

So war denn das Geschäft mit den Mitteldeutschen Stahlwerken höchst erfolgreich verlaufen: Zunächst hatten ihm die Werke dazu gedient, im Stahlverein Fuss zu fassen. Als er dort einen Weg an die Spitze gefunden hatte, dachte er nicht mehr daran, seinen ehemaligen Besitz in der Organisation des Mammutkonzerns verkümmern zu lassen. Mit Billigung des Stahlverein-Managements, dem die betriebswirtschaftlichen und technischen Vorteile einleuchteten, liess Flick seine alten Betriebe als rechtlich selbständige Firmen neu entstehen. Der Stahlverein musste sogar noch sein eigenes Werk in Brandenburg zu der Flick-Gründung beisteuern und blieb dadurch Mehrheitsaktionär (zu 75 Prozent bei den Mitteldeutschen Stahlwerken, zu 60 Prozent bei Linke-Hofmann, Breslau). Trotzdem war Flick der dominierende Mann: Er hatte sich den Vorsitz im Aufsichtsrat gesichert. Seine Stellvertreter waren Freund Jakob Goldschmidt, Stahlvereinspräsident Fritz Thyssen, Generaldirektor Albert Vogler, Phoenix-Chef Walter Fahrenheit. Als die Reorganisation der Mittelstahlgruppe Erfolg zeitigte, spürte Flick zunehmendes Unbehagen über seinen Grossaktionär, die Vereinigten Stahlwerke, denen es er-

heblich schlechter ging. Folglich suchte er nach einer günstigen Gelegenheit, um seinen Anteil zu vergrößern und den der Stahlwerke abzubauen.

1929 hörte er, dass die saarländischen Röchling-Werke so tief in der Kreide steckten, dass sie im Zusammenhang mit einer Reichsbürgerschaft gezwungen waren, ihre Maximilianshütte bei Sulzbach-Rosenberg (Oberpfalz) abzugeben. Die Maximilianshütte, ein im 19. Jahrhundert gegründetes Stahlwerk, besass nicht nur in Bayern, sondern auch bei Plauen in Sachsen ausgezeichnete Anlagen und beschäftigte rund 5'000 Arbeiter. Da Flick natürlich wusste, dass sich die Ruhrhaie einen solchen Brocken nicht entgehen lassen würden, verständigte er sich sofort mit Fritz Thyssen und Otto Wolff. Zu dritt kauften sie die Mehrheit aus dem Besitz Hermann Röchlings. Bald darauf war Flick auch im Besitz der Anteile seiner beiden Partner. Wie er das geschafft hatte, ist bis heute ungeklärt. Nun brauchte er nur noch das Paket einer belgischen Aktionärsgruppe, die seit vielen Jahren im Besitz der Sperrminorität (25 Prozent) war. Die Belgier Télémaque Michiels und Henry Goffard waren schon 1853 bei der Gründung des Unternehmens beteiligt. 1930 konnte Flick deren Erben dazu überreden, ihm ihren Anteil zu überlassen. Nun besass er mit 76 Prozent die unumschränkte Herrschaft über die Maximilianshütte; er brachte sie aber nicht etwa in die Mitteldeutschen Stahlwerke ein, sondern liess sie, zusammen mit seiner alten Charlottenhütte, die nur noch juristisch fortbestand, als Verwalter seines Mittelstahl-Besitzes auftreten. Das Unternehmen ist übrigens heute noch in Flicks Besitz; es stellte nach 1945 einen seiner wichtigsten Aktivposten dar.

Die Vereinigten Stahlwerke, die inzwischen auch das Bismarckhütte-Paket der Alpinen Montangesellschaft übernommen hatten (wohin es durch Stinnes gelangt war), verloren nun anscheinend das Interesse an Mittelstahl. Als Ursache vermutet Kurt Pritzkolet: «Ein Koloss auf tönernen Füßen, hatten sie genug damit zu tun, die organisatorischen Schwierigkeiten zu überwinden, die ihnen die ungeheure Vielzahl und Vielgestaltigkeit ihrer westdeutschen Besitztümer aufgebürdet hatten.» Ob dies allein die Ursache war, mag dahingestellt bleiben, jedenfalls gelang es Flick, bis 1930 aus Stahlver-

einsbesitz die Mehrheit an den Mitteldeutschen Stahlwerken zum Kurs von 133 Prozent zu erwerben.

Nun befand er sich, wie er später seinen Nürnberger Richtern gegenüber selbst bekannte, «auf dem Höhepunkt meiner Macht». Im Westen beherrschte er über Gelsenberg den gigantischen Stahlverein, in Mitteldeutschland hatte er die bis dahin unbedeutende Stahlindustrie zu einem gewichtigen Wirtschaftsfaktor gemacht, in Oberschlesien besass er entscheidenden Einfluss auf die beiden grössten Montangesellschaften. «He was the undisputed steel king of Central Germany», stellte zwanzig Jahre später der Ankläger im Nürnberger Kriegsverbrecherprozess gegen Flick, General Telford Taylor, lakonisch fest.

Der Stahlkönig regierte ein Reich, das weit über seinen persönlichen Besitz hinausreichte. Flick demonstrierte, wie man mit Hilfe kunstvoll verschachtelter Aktienpakete viel mehr an Einfluss gewinnen konnte, als es dem Wert der realen Aktiva entsprochen hätte. Seine damalige Stellung lässt sich am ehesten mit der von Hermann Josef Abs zwischen 1950 und 1970 vergleichen, der selbst nur unwesentliche Werte besass, aber dank seiner Schlüsselstellung bei der Deutschen Bank zum wichtigsten Mann der bundesdeutschen Wirtschaft wurde. Flick lernte indessen sehr schnell die Gefahren dieses Systems kennen. Während Abs nämlich am Schaltpult einer auf Hochtouren laufenden Maschine sass, sah sich Flick mit Beginn der dreissiger Jahre am Steuer eines Riesenrads, das sich nur noch knirschend drehte.

8 Die Gelsenberg-Affäre

Zum erstenmal heftig geknirscht hatte es am 24. Oktober 1929, dem «Schwarzen Donnerstag» an der New Yorker Börse. Es begann das, was als Weltwirtschaftskrise in die Geschichtsbücher eingehen sollte: eine beispiellose Kettenreaktion von Unternehmenszusammenbrüchen, Massenentlassungen und Regierungswechseln. Die europäischen Trusts, nach amerikanischen Vorbildern konstruiert und mit US-Kapital auf die vielfältigste Weise verbunden, wurden vom «Schwarzen Donnerstag» der Wallstreet ebenso erschüttert wie die Regierungen in Washington, London und Berlin. Am empfindlichsten reagierten die Banken auf die internationale Geldmarktkatastrophe: Flicks Freund Jakob Goldschmidt, Chef der einflussreichen Darmstädter und Nationalbank (kurz Danatbank genannt) und einer der waghalstigsten Industriefinanziers, geriet als erster in den Sog der roten Zahlen. Im Sommer 1931 musste seine Bank die Schalter schließen, kurz bevor die noch grössere Dresdner Bank ihre Zahlungsunfähigkeit eingestand. Um einen allgemeinen Bankenzusammenbruch wie in New York zu verhindern, griff das Reich ein. Die beiden angeschlagenen Kreditinstitute mussten fusionieren, Jakob Goldschmidt schied aus, dafür übernahm Carl Goertz den Vorsitz des nunmehr als Dresdner Bank AG firmierenden Instituts. Mit Hilfe beträchtlicher Regierungssubventionen gelang es ihm tatsächlich, den sinkenden Dampfer wieder flottzumachen.

Für «König Friedrich» war das Schicksal seines Freundes das letzte Alarmzeichen. Schon seit 1929 hatte er die sich verschlechternden Bilanzen des Stahlvereins mit Argwohn verfolgt: Der Umsatz fiel von 2,4 Milliarden RM auf fast die Hälfte zurück, die Schulden blieben dagegen unverändert hoch, die Aussenstände wurden immer unsicherer. Die Produktion von Rohstahl ging von 1930 bis 1932 um fast die Hälfte zurück. Auch die Gelsenkirchener Bergwerks AG,

Flicks Instrument zur Herrschaft über den Stahlverein, konnte sich dem Sog der Deflation nicht entziehen und musste auf die Ausschüttung von Dividenden verzichten. Flicks wacher Instinkt für wirtschaftliche Zusammenhänge, von seinen Hofbeamten gern als Genialität gepriesen, liess ihn früher als andere die Zeichen der Zeit richtig deuten. So hatte er schon 1929 vorsichtig begonnen, seine Stahlstrategie sachte zu ändern. War sein wichtigstes Ziel zuvor noch gewesen, die Herrschaft über Europas grössten Montankonzern zu erringen und Fritz Thyssen als die beherrschende Figur im Aufsichtsrat abzulösen, so fing er nun an, sich von dem «Koloss auf tönernen Füßen» (Schwerin von Krosigk) abzusetzen, noch bevor er bei Gelsenberg die absolute Mehrheit erkämpft hatte. Erste Ansätze hierzu machte er bereits mit dem Einstieg in die Maximilianshütte und dem Rückkauf der Mittelstahl-Aktien vom Stahlverein.

Dass ihm der Stahltrust suspekt war, gab er zwanzig Jahre später als Angeklagter im Nürnberger Kriegsverbrecherprozess zu Protokoll: «Zweifellos war mit diesem Aktienbesitz eine grosse Machtstellung verbunden. Dennoch habe ich mich auf die Dauer im Stahlverein nicht wohlgeföhlt. Die Organisation war mir zu gross; alles musste in grossen Gremien besprochen werden, und ich fand nicht genügend Möglichkeit, persönliche Initiative zu entwickeln.»

Mehr noch als mangelnde Gelegenheit zu persönlicher Einflussnahme hatte den kühlen Rechner zweifellos die Tatsache gestört, dass bei einer möglichen Stahlvereinspleite seine eigene Firmengruppe mit tödlicher Sicherheit ebenfalls dem Untergang geweiht gewesen wäre. Die Zeichen standen auf Sturm: Die Börsenkurse der Stahlaktien purzelten in den Keller, ihren Tiefstand erreichten sie 1932 mit beschämenden 8,75 Prozent. Nicht viel besser erging es Gelsenberg: 1931 notierten die Papiere, die Flicks grössten Aktivposten darstellten, noch knapp über 30 Prozent, Anfang 1932 waren sie sogar nur noch 22 Prozent ihres Nennwertes wert. Die rund 40 Prozent des Gelsenberg-Kapitals mit einem Nominalwert von 110 Millionen RM, die der zähe Siegerländer mit viel Mühe zusammengekauft hatte, würden ihm an der Börse gerade noch 25 Millionen RM eingebracht haben. Seine dringendsten Schulden betragen aber mindestens 66 Millionen RM.

So stand er Anfang 1932 bei der energisch auf Rückzahlung drängelnden Dresdner Bank mit über 20 Millionen RM in der Kreide, bei Gelsenberg mit mindestens 26 Millionen. Hinzu kamen weitere 20 Millionen RM alter Verbindlichkeiten aus der Zeit seiner wilden Gelsenberg-Käufe. Seine Auslandsschulden – zu den Gläubigern zählten u.a. auch die Wallstreet-Bankiers Harriman und Schroeder – konnte er mit Mühe, teilweise unter Abgabe wertvoller Beteiligungen, wie etwa bei den Veith'schen Magnesitwerken, abdecken. Für die im Inland gepumpten Millionen aber fehlten ihm angesichts der katastrophalen Börsenkurse, die seinen Aktienbesitz kolossal entwertet hatten, weitgehend die Deckungsmöglichkeiten.

Vom Ruin bedroht

Diese heikle Situation, die, wenn man normale kaufmännische Massstäbe zugrunde legt, unweigerlich mit einer vollständigen Pleite hätte enden müssen, brachte den Eisenharten keinesfalls in Verlegenheit. Kühl und ohne die geringste Sentimentalität suchte er nach einem möglichen Ausweg aus dem drohenden Debakel. Noch bevor er die absolute Mehrheit bei Gelsenberg erreicht hatte, beschloss er, wieder auszusteigen und den gefährdeten Stahltrust seinem Schicksal zu überlassen. Allerdings war da noch ein kleines Problem zu lösen: Flick musste sein Gelsenberg-Paket zu einem Vielfachen des Tageskurses verkaufen, wenn er die Krise überleben wollte.

Vom Ruin bedroht, war ihm nun offenbar jedes Mittel recht, sein Ziel zu erreichen. So wurde denn die folgende Transaktion zum umstrittensten aller Flick-Geschäfte. Sie bescherte dem Mann, der es bisher so glänzend verstanden hatte, seine Manipulationen vor der Öffentlichkeit zu verbergen, den ersten grossen Skandal. Der Name Flick, bis dahin nur Eingeweihten im Dunstkreis der Börsen, Banken und Vorstandsbüros ein Begriff, tauchte nun plötzlich in den Schlagzeilen der Tagespresse auf. Er wurde als Urheber der «Gelsenberg-Affäre» bekannt, die Gewerkschaftler zu Protestdemonstrationen in Süddeutschland veranlasste, Gegenstand zweier Kabinettsitzungen der Regierung Brüning wurde und an der folgenden Regierungskrise

nicht ganz unbeteiligt war. Auf Drängen der Opposition musste sogar ein parlamentarischer Untersuchungsausschuss gebildet werden, dessen Beauftragte in Flicks Berliner Büro eindringen und alle Unterlagen einzusehen begehrten.

Was war geschehen? Nun, nicht weniger als dies: Die Reichsregierung, die angesichts von 5 Millionen Arbeitslosen und einer äusserst ertragsschwachen Wirtschaft keineswegs über volle Staatskassen verfügte, kaufte dem hart bedrängten Stahlmagnaten sein kursgeschädigtes Gelsenberg-Paket zum Vierfachen des Tageswertes ab. Anstatt der realen 25 Millionen erhielt er aus Steuergeldern einen Kaufpreis von 100 Millionen RM. Ein besseres Geschäft hat wohl selten jemand gemacht, auch wenn es «zu den umstrittensten Transaktionen der deutschen Wirtschaftsgeschichte zählt und Flicks Ruf bis heute schadet», wie der *Spiegel* 1958 feststellte.

Die Hintergründe der Gelsenberg-Affäre sind es wert, näher betrachtet zu werden. Sie begann im Herbst 1931, wenige Monate nach dem Zusammenbruch der Danatbank. Flick, der nach der Pleite seines Exparters Jakob Goldschmidt endgültig den Entschluss zur Trennung vom Stahlverein gefasst hatte, versuchte zunächst, das Problem auf privatwirtschaftlicher Basis zu lösen. Da er damals noch glaubte, seine eigene Firmengruppe, die über die Charlottenhütte AG verwaltet wurde, trotz seiner hohen Schulden retten zu können, wenn der marode Stahlverein saniert würde, entwickelte er den Plan, den Stahlverein aufzulösen und auf die drei grössten Gründungsgesellschaften zu übertragen. Bei der Aufteilung des Trusts nach dem Flick-Plan wäre der Gelsenkirchener Bergwerks AG seine wertvollste Substanz, nämlich die ausgezeichneten Kohlenzechen, zugeschlagen worden. Weniger günstig hätte es für die reinen Stahlbetriebe, wie Thyssen und Phoenix, ausgesehen. Deshalb lehnte Aufsichtsratsvorsitzender Fritz Thyssen den schlaunen Plan, der nur Flick allein saniert hätte, ab.

Da er zu Recht annehmen konnte, dass er im krisengeschüttelten Deutschland keinen Käufer finden würde, der ihm den geforderten Phantasiepreis für sein Gelsenberg-Paket bezahlen würde, wandte sich der zu allem entschlossene Konzernhändler an den sagenhaft reichen schwedischen Zündholzkönig Ivar Kreuger. Doch auch der

geheimnisvolle Gigant aus dem Norden, der einigen europäischen Staaten Anleihen über mehrere hundert Millionen gegeben hatte und früher auch einmal für die Vereinigten Stahlwerke, den grössten Abnehmer von Schwedenerzen, Interesse bekundet hatte, wollte sich jetzt an dem angeschlagenen deutschen Konzern nicht die Finger verbrennen. Flicks Angebot an Kreuger war, da der Erfolg ausblieb, offenbar dem engsten Führungskreis der Ruhrgewaltigen bekannt geworden. Dass dies nicht ganz zufällig geschah, lassen die späteren Ereignisse vermuten.

Jedenfalls meldete sich der Stahlvereins-Präside Fritz Thyssen danach bei Flick und machte ihm nun seinerseits ein Angebot für das Gelsenberg-Paket. Welchen Preis Thyssen zu zahlen bereit war, ist nicht bekannt geworden, jedenfalls war er Flick nicht hoch genug. Obwohl er also keineswegs daran dachte, an Thyssen zu verkaufen, liess er seine Informationsabteilung recherchieren, woher Thyssen das Geld für den Aktienkauf nehmen wollte. Die Flick-Detektive stiessen bald auf die richtige Spur und meldeten ihrem Auftraggeber, Thyssen vertrete ein Konsortium holländischer und französischer Bankiers. Potentester Geldgeber unter den Thyssen-Kompagnions sei Crédit Lyonnais, das grösste Bankinstitut Frankreichs. Diese Spur nach Paris sollte sich für Flick noch recht gewinnträchtig auswirken.

Doch zuvor traf, vermutlich wieder stimuliert durch Bekanntwerden der Verhandlungen mit Thyssen, ein Angebot aus den USA ein. Ein amerikanisches Bankenkonsortium, hinter dem höchstwahrscheinlich grosse Stahlkonzerne standen, soll, so berichtete Gustav Stolper 1932 in *Der deutsche Volkswirt*, Flick rund 120 Millionen RM für seine Gelsenberg-Aktien geboten haben. Offenbar wollten die Amerikaner verhindern, dass durch einen Zusammenschluss der französischen Stahlgruppe Schneider-Creusot mit dem Stahlverein ein europäischer Supertrust entstünde, der US-Steel ernsthaft Konkurrenz zu machen imstande wäre. Denn kaum hatten sich die Verhandlungen zwischen Flick und Thyssen endgültig zerschlagen, da wurde das lukrative US-Angebot prompt zurückgezogen.

Falschmeldung

Flick hatte noch immer keinen Käufer, und die Dresdner Bank drängte immer nachhaltiger auf Rückzahlung seiner Schulden. Da begannen im November 1931 wie zufällig an der Berliner Börse Gerüchte zu kursieren. Es hiess, «die Franzosen, die man gerade erst mühsam von Rhein und Ruhr abgedrängt hatte, machten Anstalten, die bittere Not von dem Tiefstand der Aktienkurse auszunutzen, um mit einem Schlage die beherrschende Stellung in der deutschen Industrie fest in ihre Hand zu bringen», so der deutsche Prominentenporträtist Bernt Engelmann (*Die Macht am Rhein*). Die Börsenspekulanten erfuhren aus dunkler Quelle, die Grossbank Crédit Lyonnais plane unter Einschaltung des Berliner Bankhauses Mendelssohn den Aufkauf von Gelsenberg, um damit die Kontrolle über den Stahlverein zu erzwingen. Hauptakteur sei Mendelssohn-Teilhaber Dr. Fritz Mannheimer. «Paris sowie die mit Frankreich verbündete jüdische Hochfinanz» würden, so warnten sogenannte nationale Kreise, hohnlachend triumphieren. Fritz Thyssens Spur nach Frankreich, die Flicks Rechercheure entdeckt hatten, diente nun zur Vorbereitung des ganz grossen Geschäfts. Da nützte es auch wenig, dass der Crédit Lyonnais die Behauptung, er interessiere sich für Gelsenberg und verhandle bereits heimlich mit Monsieur Flick, als «frei erfunden» dementierte. Engelmann: «Man kannte ja die Perfidie der Franzosen, wusste ja aus der nationalen Presse, dass sie Deutschland knebeln und versklaven wollten. Da kam es ihnen auf eine Lüge gewiss nicht an.»

Einige Wochen später wurde das Gerücht präzisiert: In Holland kursierten Zeitungsnachrichten, wonach das Amsterdamer Bankhaus Rhodius-Koenigs über Dr. Mannheimer von der Mendelssohn-Bank mit Flick im Auftrag des luxemburgischen Stahlkonzerns Arbed sowie des grössten französischen Rüstungsunternehmens Schneider-Creusot verhandle. Als Urheber der Tartarenmeldung entlarvte der Ruhr-Journalist Heinrich Hermes 1947 ein Düsseldorfer Pressebüro. Inhaber: Friedrich Flick und Otto Wolff.

Die Franzosen, so hiess es, hätten dem deutschen Industriellen schon den fünffachen Kurswert für die Gelsenberg-Majorität gebo-

ten, und es wäre wohl nur eine Frage der Zeit, wie lange der arg bedrängte Friedrich Flick der entsetzlichen Versuchung widerstehen könne. Schliesslich sei er ein rechnender Kaufmann, und seine Kassenlage wäre sicher nicht dazu angetan, ihm für hinhaltenden Widerstand den nötigen Rückhalt zu verleihen.

Nachdem nun der «welsche Erbfeind» so geschickt ins Spiel gebracht war, konnte Flick darangehen, den direkten Kontakt zu dem Käufer herzustellen, den er wahrscheinlich von Anfang an im Auge gehabt hatte: die Berliner Reichsregierung. Eingefädelt wurde das Geschäft von Flicks wichtigstem Mitarbeiter. Das war zu jener Zeit der ehemalige U-Boot-Kommandant und Pour-le-Merite-Träger Otto Steinbrinck, den Flick 1923 kennengelernt hatte und der ausgezeichnete Verbindungen zu Berliner Regierungsstellen besass. Steinbrinck traf sich mit dem Generaldirektor der Viag, einer Holding für in Staatsbesitz befindliche Industriebetriebe, Dr. Max von der Pfordten, und schilderte ihm den drohenden Zusammenbruch des ganzen Stahlvereins.

Im Januar 1932 griff dann Flick selbst in die Verhandlungen ein. Er liess sich, begleitet vom Stahlvereins-Generaldirektor Albert Vogler, bei von der Pfordten anmelden und an den Reichsfinanzminister Hermann Dietrich weiterreichen. Steinbrinck bekannte vor dem Nürnberger Tribunal: «Der Verkaufsplan nahm Ende Januar, Anfang Februar 1932 feste Formen an.» Und: «Die Höhe des Übernahmeurses ergab sich aus der Höhe der zur Sanierung und Konsolidierung abzudeckenden Verpflichtungen.» Mit anderen Worten: Das Reich sollte erstens die Gelsenberg-Aktien schleunigst kaufen, bevor Flick es sich noch anders überlegte und die Franzosen an die Schalthebel deutscher Wirtschaftsmacht gelangen liess; zweitens hatte das Reich gefälligst den Preis zu bezahlen, den Herr Flick zu erzielen wünschte. Das Erstaunliche an dieser Forderung war indessen nicht so sehr ihre Unverfrorenheit als vielmehr die Tatsache, dass die Reichsregierung trotz ihrer notleidenden Staatskasse darauf einging.

Nach dreimonatigen Verhandlungen, die auf Flicks Seite hauptsächlich von Steinbrinck und Vetter Konrad Kaietsch, auf Regierungsseite von Finanzminister Dietrich, seinem Staatssekretär Dr.

Zarden sowie dem Wirtschaftsminister Hermann Warmboldt geführt und von Reichskanzler Brüning persönlich sanktioniert wurden, kam es am 6. Mai 1932 zum vertraglichen Abschluss dieses seltsamen Geschäfts. Die Dresdner Bank, die seit dem Zusammenschluss mit der Danatbank unter massgeblichem Einfluss des Reiches stand, wurde beauftragt, die nominell 110 Millionen RM Gelsenberg-Aktien aus Flicks Besitz zum Kurs von 90 Prozent, also für genau 99 Millionen RM zu kaufen. Nach dem Tageskurs waren die Aktien höchstens 25 Millionen wert; Flick hatte also einen «Paketaufschlag» von 400 Prozent erzielt.

Offenbar waren sich die Herren über die politische Brisanz des Geschäfts einigermaßen im Klaren: Das Reich hatte Schulden über Schulden, musste die Renten und Beamtengehälter kürzen, wusste kaum, wie es seine dringendsten Verpflichtungen erfüllen sollte und sah sich einem wachsenden Heer von Arbeitslosen gegenüber. Da ahnten wohl die so freigebigen Geschäftspartner Flicks, dass ihre intensiven Bemühungen, den vaterländisch denkenden Industriellen vor den Anfechtungen eines Pakts mit dem welschen Erbfeind zu bewahren, nicht überall auf Verständnis stossen würden. So vereinbarten denn die Verhandlungspartner, die Transaktion unter allen Umständen geheimzuhalten. Sie taten ein Übriges und setzten am 31. Mai 1932, einen Tag nach dem Sturz der Brüning-Regierung, anstelle der Dresdner Bank deren Tochtergesellschaft, das Bankhaus Hardy & Co., in den Vertrag ein. Sinn der Korrektur: Hardy firmierte als GmbH und musste, im Gegensatz zur Dresdner Bank, einer Aktiengesellschaft, keine Bilanzen veröffentlichen.

Alle Vorsichtsmassnahmen konnten indessen nicht verhindern, dass das Millionengeschenk der Brüning-Regierung an Friedrich Flick schon knapp vier Wochen später publik wurde.

Am 19. Juni 1932 meldeten – vermutlich aufgrund einer gezielten Indiskretion – die dem I. G. Farben-Konzern nahestehende *Frankfurter Zeitung* und die als Sprachrohr der westdeutschen eisenverarbeitenden Industrie geltende *Kölnische Zeitung* gleichzeitig die Sensation. Sofort gab die Regierung des Brüning-Nachfolgers von Papen, die am 2. Juni die Macht übernommen hatte, ein Dementi heraus: «Zu den Pressemeldungen über Finanztransaktionen bei Gel-

senkirchen bzw. den Vereinigten Stahlwerken erfahren wir von zuständiger Stelle, dass es sich hierbei lediglich um private Banktransaktionen handelt.» Diese plumpe Lüge liess sich keine vierundzwanzig Stunden halten. Die nächste Meldung, die am 21. Juni veröffentlicht wurde, lautete denn auch ganz anders: «Bei den Transaktionen betreffend Gelsenkirchen handelt es sich um ein Geschäft, das von dem früheren Reichsfinanzminister Dietrich persönlich im Laufe dieses Frühjahres vorbereitet und durch einen von ihm am 31. Mai 1932 für das Reich unterzeichneten Vertrag zum Abschluss gebracht worden ist. Die neue Regierung hat dieses Abkommen vorgefunden. Anlass, die Rechtsgültigkeit zu bezweifeln, besteht nicht.»

Enteignung

Damit hatte von Papen den Schwarzen Peter Dietrich zugeschoben und sich selbst vorsichtig distanziert. Aber die öffentliche Diskussion des zweifelhaften Geschäfts liess sich nicht mehr aufhalten. Gewerkschaftler organisierten in Süddeutschland Protestdemonstrationen gegen die «staatliche Begünstigung eines skrupellosen Spekulanten». Die Presse warf Flick vor, er selbst habe das Gerücht vom französischen Kaufinteresse erfunden und ausgestreut. Im Volk kursierte der Witz, Flick habe sich von Brüning eine Gelsen-Kirchen-Steuer bezahlen lassen.

Die angesehene Zeitschrift *Die Tat* forderte unverblümt die entschädigungslose Enteignung Flicks: «Die einzig mögliche Antwort auf diese Vorgänge wäre gewesen, dass die Reichsregierung den Schachtelkonzern Charlottenhütte-Gelsenkirchen-Vereinigte Stahlwerke umgehend verstaatlicht hätte. Flick und die anderen Aktionäre hätten allenfalls eine langfristige Abfindung durch Staatsobligationen auf der Basis der Börsenkurse erhalten können ... Darüber hinaus hätte der vorliegende Tatbestand Anlass genug geboten, Herrn Flick als Schädiger der Interessen des Deutschen Reiches zu enteignen.»

Der Verfasser dieser eindeutigen Zeilen stand damals wie heute durchaus keinesfalls im Verdacht sozialistischer Neigungen. Er hiess Professor Friedrich Zimmermann und ist den Lesern der *Tat*, viele

Jahre später denen der Springer-Zeitung *Die Welt*, unter dem Pseudonym Ferdinand Fried als wirtschaftspolitischer Leitartikler bekannt geworden. Sein Chefredakteur hiess bei beiden Blättern Hans Zehrer.

Ferdinand Fried schimpfte weiter: «Selbstverständlich haben Brüning-Dietrich genau umgekehrt gehandelt, wie es die Interessen des Staates nach unserer Ansicht erfordert hätten ... Der Fall Flick hat besonders deutlich gezeigt, dass der Staat trotz der scheinbaren Ausdehnung seines Machtbereiches nicht der eigentliche Gewinner ist. Die Sozialisierung der Verluste ist keine wirkliche Sozialisierung. Es fehlt ihr nicht nur jegliche Konsequenz, sondern sie rückt hart an die Grenze der Sozialisierung der Korruption.» Den Gewinner des Gelsenberg-Geschäfts charakterisierte *Die Tat* so: «Friedrich Flick ist der Typ eines Spekulanten. Die grossen internationalen Skandalfälle dieses Frühjahr haben auch in der breiten Öffentlichkeit das Bild des Spekulanten überaus deutlich werden lassen. Der Spekulant steht im Hintergrund und ist bis zum Tage seiner Entlarvung von geheimnisvollen Schleiern umwoben, die auf den sentimental Zug der rationalisierten Gesellschaft berechnet sind. Der eigentliche Unternehmer, der mit seinem Werk verbunden ist, steht meist im Innenverhältnis in scharfem Kampf mit ihm, für den das Werk nur insoweit Interesse hat, als es sich in Aktien und Obligationen ausdrücken lässt. Im Aussenverhältnis fühlt sich der Unternehmer jedoch mit dem Spekulanten verbunden und ist sogar bereit, ihn in der bezahlten Presse als nationalen Heros feiern zu lassen. Das war in Schweden genauso wie jetzt in Deutschland, wo man in den Zeitungen der Schwerindustrie lesen kann, dass Friedrich Flick viel zu national ist, als dass er wirklich die Schlüsselstellung bei den Vereinigten Stahlwerken an Frankreich abgetreten hätte.»

Das SPD-Zentralorgan *Vorwärts* begrüsst zwar zunächst den Einfluss des Staates auf die Grossindustrie, meinte aber, dass man die Charlottenhütte Flicks ruhig hätte Bankrott machen lassen sollen: «Bei der allgemein schwierigen Lage der Montanindustrie hätte das Reich die Gelsenberg-Aktien sehr billig erwerben können.»

Die heftigsten Kritiker der Gelsenberg-Affäre sassen jedoch nicht im Lager der Linken, sondern in den Vorstandsetagen des Ruhr-

Establishments. Ihre Motive waren sowohl blanker Neid auf das glänzende Geschäft, das der ihnen wie eh und je etwas unheimliche Siegerländer gemacht hatte, sowie ihre begründete Angst vor der «fortschreitenden Sozialisierung», worunter sie die Verstaatlichung der Grossindustrie verstanden. Ihr Ziel war eindeutig: Der Staat sollte das soeben erworbene Gelsenberg-Paket wieder herausrücken und dafür den mürben Stahlverein mit Subventionen stärken.

Zum Wortführer der Flick-Gegner an der Ruhr machte sich Paul Reusch, Generaldirektor der vom Haniel-Clan beherrschten Gutehoffnungshütte und Gründer des exklusiven Magnatenzirkels «Ruhrlade».

Wichtigster Zweck des seit 1926 bestehenden Privatclubs: Seine zwölf Mitglieder gelobten ehrenwörtlich, «in Geschäften nichts gegeneinander zu unternehmen, sondern im Konfliktfalle miteinander Verständigung zu suchen». Einmal im Monat trafen sich die Ruhrfürsten abwechselnd im Haus eines jeden Mitglieds, um ihre Geschäfte aufeinander abzustimmen. Unbestrittener Führer des einflussreichen Zirkels war sein Gründer, Paul Reusch. «Er ist der kultivierteste, humanste und grossherzigste Kopf an der Ruhr, eine Stiftung Schwabens an Westfalen und Preussen. Die Gutehoffnungshütte, die er schwäbisch-westfälisch angelegt hat, ist ein wirtschaftliches Musterländle», schwelgte Harpen-Chronist Mariaux. Zur «Ruhrlade»-Gefolgschaft Reuschs zählten Karl Haniel, Albert Vogler, Ernst Poensgen, Fritz Springorum, Fritz Winkhaus, Gustav Krupp von Bohlen, Artur Klotzbach, Paul Silverberg, Erich Fickler, Peter Klöckner und Fritz Thyssen.

Reusch hatte Flick stets als «Revierfremden», als Eindringling im Reich der alten Kohlefürsten angesehen und ihn nie als ebenbürtig akzeptiert. Seine Aversion gegen den nach seinem Geschmack zu glatten und gerissenen Siegerländer ging so weit, dass er ihm nach dem Zweiten Weltkrieg ein überaus vielversprechendes Geschäft vermasselte.

In der *Kölnischen Zeitung* vom 5. Juli 1932 schrieb der Haniel-Hausmeister Reusch: «Der industrielle Westen ist von dem Erwerb der Gelsenkirchener Aktien durch das Reich vollständig überrascht wor-

den. Ich sage nicht zu viel, wenn ich behaupte, dass dieses Geschäft in weiten Kreisen grosse Bestürzung ausgelöst hat und dass das Eindringen der öffentlichen Hand in die Schlüsselindustrie aufs Schärfste verurteilt wird. Ich muss in diesem Zusammenhang meinem lebhaften Bedauern darüber Ausdruck geben, dass führende, der Industrie nahestehende Blätter des Westens kein Wort der Kritik am Abschluss dieses Geschäfts gefunden haben und damit ihre ganze Vergangenheit verleugneten, im Gegenteil noch versuchten, ihren Lesern das Geschäft schmackhaft zu machen. Trotz der bedauerlichen Vorgänge bei Gelsenkirchen herrscht in der deutschen Industrie Einmütigkeit darüber, dass die freie Wirtschaft bis aufs Letzte verteidigt werden muss und alle Sozialisierungsbestrebungen aufs Schärfste zu bekämpfen sind ... Es wird behauptet, dass die Gefahr des Ankaufs des in Frage stehenden Aktienpaketes durch das Ausland bestanden hätte. Diese Gefahr durfte, sollte sie überhaupt vorhanden gewesen sein, im vorliegenden Falle nicht schrecken. Wer Wirtschaftsgeschichte kennt, weiss, dass es einen dauernden Mehrheitsbesitz des Auslandes nicht gibt... Es muss gefordert und erreicht werden, dass das Reich sich aus dieser Mehrheitsposition bei Gelsenkirchen wieder zurückzieht, und dass die Möglichkeit besteht, die Anteile wieder in die private Hand zurückzuführen ... Dass Emil Kirdorf, der Gelsenkirchen geschaffen hat, und der uns Alten aus der westlichen Montanindustrie einst vorbildlicher Kämpfer, Führer und Mahner war, die Sozialisierung seines Lebenswerkes noch mitansehen muss, ist tragisches Geschick.»

Wenig später sekundierte Dr. Fritz Springorum, Vorsitzender eines anderen Ruhrzirkels, des traditionsreichen «Langnam-Vereins» und stellvertretender Vorsitzender des Hoesch-Vorstandes: der Staat habe nicht das Recht, selbst Unternehmer zu spielen. Der Staatssozialismus habe sich totgelaufen, dem Staatskapitalismus könne man kein besseres Schicksal voraussagen. Er verlangte, wie schon Reusch, dass das Reich seine Gelsenberg-Aktien schnellstens wieder zurückgeben solle. Als Käufer käme ein Konsortium aus den grossen, in Privatbesitz befindlichen Montanunternehmen in Frage.

Das war deutlich. Dass zwei der prominentesten Ruhrmagnaten öffentlich Front gegen einen anderen Grossindustriellen bezogen, hat-

te es lange nicht gegeben. Flicks Gerissenheit muss den Montanfürsten wohl unheimlich geworden sein, da sie wirtschaftspolitische Prinzipien ins Feld führten, wo er ein Millionengeschäft gemacht hatte. Der profitable Coup mit der Reichsregierung reizte sie so sehr, dass sie dem Siegerländer schliesslich offen drohten, die grossen Eisensyndikate auffliegen zu lassen, die bisher für gleichmässig hohe Preise auf dem Stahlmarkt gesorgt hatten. Damit wollten sie erreichen, dass Flick seine günstige Frachtbasis bei Mittelstahl im Konkurrenzkampf gegen die Ruhrkonzerne nicht ausnutzen konnte. Sie wollten ihn mit dieser Drohung laut *Frankfurter Zeitung* vom 14. und 15. Juli 1932 sogar zwingen, sich an dem geplanten Rückkaufskonsortium zu beteiligen.

Nach den Böllerschüssen aus den Vorstandszimmern hielt Reichskanzler von Papen es für opportun, den Wünschen der Manager wenigstens verbal entgegenzukommen. In der *Rheinisch-Westfälischen Zeitung* liess er verlauten, er wolle sich mit der Untersuchung in Richtung einer Revision des Vertrags befassen. Begründung: «Die Regierung vertritt den Standpunkt, dass die Freiheit der Wirtschaft wiederhergestellt werden soll... Dem würde es aber widersprechen, wenn der Staat die entstandene Notlage dazu benützte, entscheidende Schlüsselpositionen an sich zu bringen ... Es muss eine Bereinigung des Komplexes erreicht werden, ohne wesentliche Teile der Rohstoffindustrie in den Besitz der öffentlichen Hand zu überführen.» Taten liess der «Kanzler der Junker und Schlotbarone» seinen starken Worten freilich nicht folgen.

Zwar konnte der *Vorwärts* melden, die Regierung wolle «unabhängige Persönlichkeiten» ernennen, die das Flick-Geschäft «einwandfrei» untersuchen sollten. Aus dem Dreimännerkollegium wurde aber nichts, da offenbar einflussreiche Kreise kein Interesse daran hatten, die Transaktionen in allen Einzelheiten bekannt werden zu lassen. Schliesslich wurde der Geheimrat Hans von Flotow als Vertrauensmann des Reichs zunächst in den Aufsichtsrat der Gelsenberg AG geschickt und mit der Vorbereitung der Stahlvereinssanierung betraut. Aber dann hiess es, von Flotow solle nur «einen Bericht über die innere Lage» bei Gelsenberg verfassen. Im Hauptberuf war Herr von Flotow übrigens Geschäftsführer des Frankfurter Bank-

hauses Hardy, über das ja seinerzeit die Transaktion abgewickelt wurde.

Obwohl das Thema «Gelsenberg» bei zwei Kabinettsitzungen im August und September 1932 auf der Tagesordnung stand, obwohl Abgeordnete der SPD, der KPD, der Volkspartei und des Zentrums die Einsetzung eines parlamentarischen Untersuchungsausschusses verlangten und selbst in Flicks Büro eindrangen, um die Akten zu beschlagnahmen, blieb alles beim alten. Die Regierung behielt die Aktien und damit die Kontrolle über den Stahlverein bis zum Jahre 1937, und Flick konnte mit dem erzielten Kaufpreis unbehelligt seine Finanzen ordnen.

Erpressung

Über die Motive der Reichsregierung, die Gelsenberg-Aktien zu einem solch überhöhten Preis zu kaufen, ist viel gerätselt worden. Die erste offizielle Begründung für das Eingreifen des Reiches, mit der sich Exfinanzminister Dietrich nach dem Bekanntwerden des Geschäfts zu rechtfertigen versuchte, wurde weder von der Presse noch von der Industrie und auch nicht von der neuen Regierung akzeptiert: dass jenes 100-Millionen-Geschäft die «Überfremdung» des Stahlvereins verhindern sollte. Um seine Version zu stützen, liess Dietrich – vermutlich mit Einwilligung Flicks – Teile eines Briefs veröffentlichen, den Flick am 18. März 1932 an Fritz Thyssen geschrieben hatte. Darin hiess es u.a.: «Den von Ihnen entworfenen Plan, der darauf hinauslief, meiner Gruppe gegen Herausgabe der Gelsenkirchen-Mehrheit die Zechen dieser Gesellschaft und einen durch Herrn Mannheimer zu beschaffenden Geldbetrag bei einer Metabeteiligung des Herrn Mannheimer oder einer Aktienoption an diesen zu geben, glauben wir nicht weiter verfolgen zu dürfen, nachdem uns die Pariser Geldquelle des Herrn Mannheimer für dieses Geschäft bekannt geworden ist.» Da sich Thyssen nun in der Rolle des Schuldigen sah, der den Franzosen die Tore der Ruhr öffnen wollte, liess er später in der *Frankfurter Zeitung* den kompletten Brief abdrucken und erklärte dazu, dass er die Verhandlung

mit Herrn Mannheimer abgebrochen habe, nachdem er erfahren hatte, dass das zum Kauf der Gelsenberg-Aktien benötigte Geld nur über Paris zu beschaffen sei.

Nachdem die Franzosen-Theorie zusammengebrochen war, offerierte Dietrich auf einer Wahlkreisversammlung der Volkspartei in Heidelberg eine neue Begründung: Die Brüning-Regierung habe «die babylonischen Turmbauten der monopolisierten Betriebe in einer möglichst unschädlichen Form zu liquidieren versucht». Dann beschwor er den drohenden Zusammenbruch der westdeutschen Schwerindustrie herauf: «Massgebend war die einfache Tatsache, dass die Charlottenhütte nicht mehr imstande war, eine Bilanz zu machen und dass bei einem Bankrott das ganze kunstvolle Gebäude der grossen Konzerne, die zu ihr in Beziehungen standen, ins Wanken geraten wäre. Hunderttausende Menschen wären bei einem solchen Zusammenbruch auf die Strasse gesetzt worden.» Auch diese Argumente konnten nicht überzeugen. Denn um den Stahlverein vor dem Ruin zu retten, wäre es zweckmässiger gewesen, einige hundert Millionen Mark in Form von langfristigen Darlehen in das Unternehmen zu pumpen, anstatt es lediglich der Kommandogewalt einiger Ministerialbeamten zu übergeben.

Also muss es wohl noch ein anderes, viel entscheidenderes Motiv gegeben haben, das die Reichsregierung zu dem Geschäft mit Flick veranlasste. Der Amerikaner George W. Hallgarten glaubte es nach dem Studium der Nürnberger Prozess-Akten entdeckt zu haben: Flick habe die Reichsregierung mit seinem Wissen um die Transaktionen in Oberschlesien erpresst. «Die Tatsache, dass das Reich praktisch Besitzer dieser Gesellschaften war (Bismarckhütte, Vereinigte Königs- und Laurahütte), durfte in Polen nicht bekannt werden, da sie sowohl den Buchstaben als auch den Geist des Versailler Vertrags verletzte und den Polen einen ausgezeichneten Vorwand geliefert haben würde, dieses Eigentum an sich zu ziehen, wie sie es später tatsächlich getan haben. Unter diesen Umständen beging Flick mit der Drohung, seine Stahlinteressen an die Franzosen zu verkaufen, tatsächlich einen Akt politischer Erpressung.»

So pikant Hallgartens Theorie auch ist, so reicht sie doch zur Erklärung des Gelsenberg-Geschäfts ebenfalls nicht aus. Denn dass die

polnische Regierung über das Engagement der Reichsregierung in Oberschlesien damals einigermaßen informiert war, ist in zahlreichen Veröffentlichungen nachzulesen, so etwa in dem 1927 erschienenen Buch *Der deutsche Stahltrust* von Paul Ufermann.

Wenn aber auch Hallgartens Erpressungsgeschichte nicht stichhaltig ist, was steckt dann hinter dem Dietrich-Flick-Geschäft? Nun, bei seinen Verhandlungen mit dem Reichsfinanzminister hatte der Siegerländer einen mächtigen Verbündeten, der bei der ganzen Aktion selber nie in Erscheinung trat, aber vermutlich entscheidend auf den Beschluss der Brüning-Regierung eingewirkt hat: Reichswehrminister Kurt von Schleicher, der an einer Wiederaufrüstung interessiert war und den Stahlverein als grössten Rüstungslieferanten unter Kontrolle bekommen wollte. Von Schleicher, dem nach dem Sturz Papens für neunzig Tage die Regierungsgewalt zufiel, vertrat eine merkwürdige Mischung aus Militärtradition und sozialistischen Ideen. In einer Rundfunkrede am 26. Juli 1932 proklamierte er: «So wenig die Reichswehr eine Parteigruppe ist, so wenig ist sie eine Schutzmacht irgendwelcher Klassen oder Interessenten, so wenig will sie überlebte Wirtschaftsformen oder unhaltbare Besitzverhältnisse decken.»

Das Interesse des sozialisierenden Reichswehrgenerals an der Herrschaft über den Stahlverein versetzte Flick, dem dies sicher nicht unbekannt geblieben war, in die denkbar günstigste Verhandlungsposition. Da er selbst nur 110 Millionen des 250 Millionen RM betragenden Gelsenberg-Kapitals besass, bot er Dietrich an, die zur absoluten Mehrheit noch fehlenden 4 Prozent für das Reich zu beschaffen (ein kleineres Paket lag noch bei der vom Reich kontrollierten Dresdner Bank). Bei den Verhandlungen über den Kaufpreis hat dies sicherlich ebenso eine Rolle gespielt wie die Entdeckung der französischen Geldgeber Thyssens. Vermutlich wurde das Geschäft noch von dritter Seite beeinflusst: Der I. G. Farben-Konzern, nebst dem Stahlverein das grösste Unternehmen des Reiches, soll, nach den Ermittlungen des Ostberliner Historikers Gerhard Volkland, an der Verstaatlichung des rivalisierenden Unternehmens interessiert gewesen sein. In der Tat verfügten sowohl Finanzminister Dietrich als auch Wirtschaftsminister Dr. Warmboldt, Flicks Ver-

handlungspartner also, über hervorragende Beziehungen zum Farbenkonzern. Warmboldt sass, bevor er Minister wurde, sogar im Vorstand des Chemietrusts. So lässt sich denn annehmen, dass Flick die Machtinteressen der I. G. Farben in den Verhandlungen ebenso ungeniert ausspielte wie Schleichers Aufrüstungspläne und die Furcht der Nationalkonservativen vor einer französischen Vormachtstellung an der Ruhr.

«Erbetene Zuwendungen»

Alle Faktoren hatte er also richtig einkalkuliert und zu einem seiner verwegenen Geschäfte ausgenützt. Nur eines hatte er nicht bedacht: die Reaktion der Öffentlichkeit auf die durch Indiskretion bekanntgewordene Transaktion. «Vielleicht erhoffte er sich sogar noch öffentliches Lob. Hatte er nicht – sozusagen für das Vaterland – ein grosses Opfer gebracht, indem er auf 19 Prozent (erdachten) Mehrerlös freiwillig verzichtet, nur damit das Herzstück der Ruhrindustrie in deutscher Hand bliebe...?» spöttelt Bernt Engelmann, Freund der Manager und Millionäre.

Tatsache ist, dass Flick von dem Wirbel, den das Gelsenberg-Geschäft in der Öffentlichkeit auslöste, völlig überrascht wurde. Um die Wogen der öffentlichen Erregung zu glätten, zeigte er sich in jenem Jahr mit allerlei Spenden freigiebiger als je zuvor. Über seinen «Dispositionsfonds» flossen aus dem reichlichen Geldvorrat, den er gerade vom Reich erhalten hatte, insgesamt 1,5 Millionen RM in die Kassen der Rechtsparteien. Seinem Geschäftspartner Hermann Dietrich übergab er 950'000 RM, die für die Wiederwahl des Reichspräsidenten Hindenburg verwendet werden sollten. Brüning bekam 150'000, der Führer des Alldeutschen Bundes, Ex-Krupp-Direktor Alfred Hugenberg, durfte sich für 100'000 RM bedanken, ebenso viel bekamen die Wahlmanager des neuen Kanzlers Franz von Papen sowie Reichswehrchef Kurt von Schleicher, ohne dessen nachhaltiges Interesse an der Kontrolle über den Stahlverein Flick vermutlich keinen so hohen Preis erzielt hätte. Notiz eines Bankiers an Flick aus jener Zeit: «Schl, mahnt dringend an; ich werde von Dort-

mund aus 150 anweisen. Sie müssten davon möglichst heute 100 übernehmen.» (Die Zahl 100 bedeutet natürlich 100'000.) Selbst die über die Gelsenberg-Affäre erbosten Sozialdemokraten bekamen aus Flicks Schatulle 100'000 RM und schnitten damit noch besser ab als die Nationalsozialisten, für die er damals nur 50'000 RM übrig hatte.

Ehrlich gab Steinbrinck fünfzehn Jahre später im Nürnberger Prozess zu Protokoll: «In den kritischen Jahren 1931/32 lag es in unserem Kreditinteresse mehr denn je, dass unfreundliche Bemerkungen in der Presse oder Angriffe lokaler Stellen rechtzeitig unterbunden oder abgefangen werden mussten ... Wir brauchten eine sachliche bürgerliche Regierung für die reibungslose Abwicklung der ganzen Transaktion und die Erhaltung angesponnener Verbindungen zu den bürgerlichen Parteien. Aus dieser Einstellung heraus haben wir allen Gruppen, von den Unabhängigen und Sozialdemokraten bis zu den Rechtsparteien, insbesondere auch Linksblättern, erbetene Zuwendungen zukommen lassen.»

Flicks Scheine verfehlten ihre Wirkung nicht. Obwohl im August und September das Papen-Kabinett noch zweimal über das Gelsenberg-Geschäft diskutierte, kam es zu keiner Revision des umstrittenen Vertrags. Flick konnte nach dem Motto: «Der Kavalier genießt und schweigt», ruhig abwarten, bis das leidige Thema aus den Spalten der Gazetten wieder verschwand. Zu einer Rechtfertigung der Transaktion ist er nie gezwungen worden, demzufolge sah er auch keinen Grund, dazu Stellung zu nehmen. Erst ein Vierteljahrhundert später hielt der schweigsame Milliardär die Zeit für gekommen, sich von dem anrühigen Odeur des Gelsenberg-Geschäfts zu reinigen. Der *Spiegel* durfte 1958 die saubere Version verbreiten: «Nach Flicks heutiger Erklärung hat 1932 nicht sein eigener Konzern vor dem Zusammenbruch gestanden, sondern vielmehr die grosse Vereinigte Stahlwerke AG selbst. Die Lage des Mammutunternehmens sei so schlecht gewesen, dass die Reichsregierung von seinem drohenden Zusammenbruch schlimmste Folgen für die Allgemeinheit befürchtet habe und deshalb durch eine Kapitalbeteiligung den Status des Unternehmens nach aussen garantieren wollte.

Flick weist darauf hin, dass damals der Regierung Brüning schon

die Sanierung der in Zahlungsschwierigkeiten geratenen deutschen Grossbanken nur mit Hilfe eines Fonds von Haushaltsmitteln gelungen war, und erklärt: ‚Die grosse Gefahr, die dieses Sanierungswerk erneut in Frage stellte, war eine drohende Zahlungsunfähigkeit bei der Vereinigten Stahlwerke AG, dem grössten schwerindustriellen Unternehmen des Kontinents. Die Reichsregierung trat damals an die beiden Grossaktionäre des Stahlvereins, Fritz Thyssen und Friedrich Flick, heran, um die Möglichkeit zu sondieren, inwieweit diese beiden Industriellen dazu in der Lage waren, zur Behebung der finanziellen Schwierigkeiten des Stahlvereins beizutragen. Sowohl Fritz Thyssen als auch Friedrich Flick, deren Gruppen in sich finanziell völlig intakt waren, sahen aber in der damaligen Situation keine Möglichkeit, von sich aus einzugreifen.‘

Zusammen mit den wirtschaftlichen Interessen spielten damals – nach Flicks heutigem Communiqué – auch aussenpolitische Überlegungen der Regierung eine Rolle. Sie betrafen das deutsch-französische Verhältnis. Die insbesondere von Stresemann verfochtenen Aussöhnungsbestrebungen seien zu seiner Zeit immer wieder von dem wirtschaftlichen Gegensatz zwischen der Ruhr und Lothringen belastet gewesen: ‚In dieser Situation wurde von dem damaligen Reichsfinanzminister Dr. Dietrich die Idee geboren, der Reichsregierung einen massgeblichen Einfluss auf das grösste schwerindustrielle Ruhrunternehmen zu sichern, mit dem Ziel, dem französischen Gesprächspartner die beruhigende Erklärung abgeben zu können, dass die Reichsregierung nunmehr einen massgeblichen Einfluss auf die Ruhrindustrie besässe und sie zu Gesprächen zwecks Herstellung eines Kräfteausgleichs zwischen Lothringen und der Ruhr bereit sei.

Gleichzeitig wurde in diesem Zusammenhang erreicht, dass der grösste Aktionär der Vereinigte Stahlwerke AG, nämlich die Gelsenkirchener Bergwerks AG, aus bestehenden Verpflichtungen befreit und damit der Weg freigemacht wurde, die Vereinigten Stahlwerke aus der drohenden Gefahr eines finanziellen Zusammenbruchs herauszubringen.‘

Die Kritik an dem Preis, den das Reich für das Aktienpaket zahlte, begegnet das Haus Flick mit dem Argument, es sei unsinnig, eine Bewertung von Beteiligungen der damaligen Börsenkurse her-

anzuziehen: «Nach dem Börsenkurs war die Gelsenkirchener Bergwerks AG einschliesslich der Majorität an den Vereinigten Stahlwerken damals nicht höher bewertet als der Sachwert einer einzigen Schachanlage an der Ruhr.’

Fest steht jedenfalls, dass nicht die Gruppe Flick, sondern der Stahlverein in finanziellen Schwierigkeiten war, und fest steht auch, dass das Haus Flick niemals das angeblich vorhandene französische Interesse der Reichsregierung gegenüber als Anreiz oder gar als Druckmittel benutzt hat.»

Selbst der *Spiegel* hielt es für geraten, diese Interpretation zu ergänzen: «Immerhin stellt sich damit heraus, dass im Jahr 1932 die Öffentlichkeit und der Reichstag über die tatsächlichen wirtschaftlichen und politischen Hintergründe von beiden Vertragspartnern im unklaren gelassen worden sind.» Noch der amtliche Reichshaushaltsbericht, der nach dem Sturz des Kabinetts Brüning die Gründe für den Kauf der Flick-Aktien erläuterte, begann mit dem Satz: «Die finanzielle Lage der Charlottenhütte AG verursachte ausserordentliche Besorgnis.» Von Plänen Brünings zur Beruhigung der Franzosen enthielt der Bericht nichts:

«Bei der engen Verflechtung der Charlottenhütte mit der Gelsenkirchener Bergwerks AG und den Vereinigten Stahlwerken wäre bei eintretenden Zahlungsschwierigkeiten einer dieser Gesellschaften mit einer ernsthaften Gefährdung der von den Gesellschaften eingegangenen Bankverpflichtungen zu rechnen gewesen. Ein Schwachwerden des Stahlvereinkonzerns hätte zudem nicht ohne Rückwirkungen auf die sonstige Montanindustrie bleiben können. Diese Ereignisse hätten für die gerade neugeordneten deutschen Banken unabsehbare Folgen auslösen müssen, die sich bei der engen Verbindung der Banken mit dem Reich in ihrer ganzen Tragweite auch auf die Reichskasse ausgewirkt hätten. Hinzu kam die Besorgnis, dass, wenn das Reich nicht eingriff, der Stahlvereinkonzern überfremdet würde. Diese Gefahr abzuwenden war im nationalen Interesse geboten.

Nach dem Vertrag erwarb die Firma Hardy & Co. für Rechnung des Reiches nominell 110 Millionen RM Aktien der Gelsenkirchener Bergwerks AG, und zwar nominell 100 Millionen RM für 90 Millionen RM, den Rest von nominell 10 Millionen gegen Erstat-

tung der tatsächlichen Aufwendungen (Höchstpreis 6 Millionen RM). Der Kaufpreis für die nominell 100 Millionen RM Aktien wurde belegt durch die Übernahme von Verbindlichkeiten im damaligen Gegenwert von 65 Millionen RM, von denen 26,2 Millionen RM Verbindlichkeiten der Gelsenkirchener Bergwerks AG darstellten, und einen in bar zu entrichtenden Betrag von 25 Millionen RM. Der Betrag von 25 Millionen RM ist ebenso wie der Kaufpreis für die nominell 10 Millionen RM Aktien in bar gezahlt worden; daneben sind von den übernommenen Verbindlichkeiten 2 Millionen RM abgelöst worden. Für die Tilgung des Kaufpreises und die Verzinsung der in Anrechnung auf den Kaufpreis übernommenen Verpflichtungen hat das Reich bis zum 31. März 1933 Ausgaben in Höhe von 37968 295,91 RM bestreiten müssen, für die Mittel im Reichshaushaltsplan für 1932 nicht vorgesehen waren. Die Beträge mussten daher ausserplanmässig gebucht werden.»

In seinem Bemühen, das Gelsenberg-Geschäft mit deutsch-französischer Wirtschaftskooperation zu motivieren, konnte sich Flick auf den einstigen Reichsfinanzminister Dietrich berufen, der sich 1945 in einem Rundfunkvortrag zu rehabilitieren versuchte: «Da die Franzosen Koks von der Ruhr und die Ruhr Erz aus Lothringen brauchten, sollte den Franzosen eine Beteiligung an der Ruhrkohle, der Ruhr eine Beteiligung an der französischen Minette gegeben werden. Der wirtschaftlichen Verständigung sollte die politische folgen.» Selbst der Industriefreund Schwerin von Krosigk meinte dazu skeptisch: «Ob es durchführbar gewesen wäre, lässt sich nachträglich nicht feststellen.»

Die Vermutung, dass Flicks drohender Bankrott die Reichsregierung letztlich zu dem Rettungswerk veranlasste, bestätigte Reichskanzler Heinrich Brüning in seinen *Memoiren 1918-1934* (Deutsche Verlagsanstalt): «Der Dienstag brachte eine Enthüllung der katastrophalen Lage der Vereinigten Stahlwerke. Das Flick-Problem und das Problem Otto Wolff wurden mir plötzlich klar. Beide zusammen hingen mit nahezu 400 Millionen Mark Spekulationskredit bei den Grossbanken. Auch hier konnte man meistens nur tropfenweise im Verlauf von Monaten die volle Wahrheit herausbekommen. Otto Wolff hatte bei einem Steuerwert seines gesamten Vermögens

von 225 Millionen Mark, berechnet auf der Grundlage der Hochkonjunktur von 1927, eine Schuld bei den deutschen Banken allein von 200 Millionen Mark. Ähnlich sah es bei Flick aus. Damals bildete sich bei mir die Überzeugung, dass es unverantwortlich sein würde, immer neue Hunderte von Millionen Mark zur Rettung der Konzerne von den Konsequenzen einer sinnlosen Spekulation hinauszuwerfen. Ich war der Überzeugung, dass ich das politisch nicht durchhalten könne und dass ich vorsichtig die Aktienpakete dieser Herren für das Reich erwerben müsse, um eine völlige Reorganisation der rheinisch-westfälischen Industrie und eine Rückgliederung der grossen Konzerne zu ermöglichen.»

Das dubiose Gelsenberg-Manöver hatte Flick vor dem Untergang gerettet. Wäre es ihm nicht gelungen, seine Aktien zu derart überhöhtem Kurs loszuwerden, hätte er unter dem Druck seiner Gläubiger höchstwahrscheinlich seine ganze Firmengruppe liquidieren müssen. Offenbar hatte er die Gesetze der Deflation weit weniger gut erfasst als zehn Jahre zuvor die der Inflation. Vielleicht aber hatte er sich auch nur von der Aussicht auf die überragende Machtposition im Stahlverein blenden lassen. Jedenfalls stand er unversehens am Rand des Abgrunds, während er sich auf dem Weg zum Gipfel wähnte. Die Erkenntnis der Gefahr muss ihn zutiefst erschreckt haben. Denn die Transaktion mit den Gelsenberg-Aktien lässt fast eine rabiante Entschlossenheit erkennen, jede noch so zweifelhafte Möglichkeit auszunutzen, um dem drohenden Debakel zu entgehen. Vermutlich wäre kein anderer unter den gewiss nicht zimperlichen Ruhrmagnaten in der Lage gewesen, ein derart gewaltiges und gewagtes Manöver durchzuführen. Die Proteste Paul Reuschs und Fritz Springorums zeigen, wie ungeheuerlich in den Augen konservativer Unternehmer die Tatsache wirken musste, dass einer der Ihren die beherrschende Machtstellung im Ruhrrevier dem Staat einräumte. Sie dachten wirtschaftspolitisch, Flick hingegen individualistisch. Reich und Ruhr waren ihm gleichgültig, wo es um sein privates Imperium ging.

9 Der Harpen-Feldzug

War schon die Finanzierung der Gelsenberg-Aktien äusserst gewagt und das Geschäft mit Dietrich, zurückhaltend ausgedrückt, reichlich kühn, so muss Flicks Absicht, gleichzeitig die weitere Expansion seines Konzerns vorzubereiten, als tollkühn bezeichnet werden. Sobald er seinen Entschluss zum Rückzug aus dem Stahlverein gefasst hatte, entwickelte er konsequent einen neuen Eroberungsplan. Denn er brauchte als Ersatz für die Gelsenkirchener Bergwerks AG eine neue Kohlebasis, wenn er nicht wieder vom Wohlwollen der Zechenherren an der Ruhr abhängig werden wollte. Und dass ihm die Ruhrfürsten nach dem Gelsenberg-Verkauf an das Reich wenig freundlich gesinnt sein würden, war ihm wohl klar.

Während ihn schon seine Gläubiger bedrängten, bereitete er in aller Stille den nächsten Schachzug vor, noch bevor er wissen konnte, ob er die Stahlvereinskrise überstehen würde. Im Sommer 1931 kaufte er von Jakob Goldschmidts Danatbank, bei der er mit etlichen Millionen in der Kreide stand, ein Paket von nominell 8 Millionen RM Aktien der Rheinischen AG für Braunkohlenbergbau und Brikettfabrikation AG (Rheinbraun), wenige Wochen, bevor die Danatbank ihre Schalter schliessen musste. Selbstverständlich liess er sich den Kaufpreis wieder kreditieren. Ein paar Monate später erleichterte er die Gelsenkirchener Bergwerks AG um weitere 13 Millionen RM Rheinbraun-Aktien, bevor er sein Gelsenberg-Paket an das Reich verkaufte. Auch dafür gab er kein Bargeld aus, sondern liess sich von «seiner» Gelsenkirchener Bergwerks AG einen Kredit von 8 Millionen RM einräumen.

Mit seinen insgesamt 21 Millionen RM Rheinbraun-Aktien verfügte er nun über die Sperrminorität (25 Prozent) des grössten westdeutschen Braunkohleunternehmens. Beherrscht wurde der ausgedehnte Energiekonzern, zu dem ausser Kohlengruben und Brikettfabriken

auch Schiffs- und Chemieunternehmen sowie das Rheinische Elektrizitätswerk in Köln gehörten, von Paul Silverberg, einem der markantesten Köpfe der deutschen Montanindustrie. Der gebürtige Rheinländer entstammte einer alten spanisch-niederländisch-polnisch-jüdischen Unternehmerdynastie und regierte den Braunkohlekonzern seit 1903. Damals hatte er den Generaldirektorenposten von seinem Vater, dem Gründer des Unternehmens, geerbt. Unter Silverbergs Leitung entwickelte sich Rheinbraun zu einem stattlichen Unternehmen, das über modernste technische Anlagen und eine solide Kapitalbasis verfügte. So sah man denn in Flicks Engagement zunächst nur die Absicht, aus der vom Stahlvereins-Bankrott bedrohten Steinkohle in die krisensichere Braunkohle umzusteigen. Selbst aufmerksame Beobachter gaben sich, wie Kurt Pritzkolet schreibt, mit dieser Hypothese zufrieden, obwohl sie wissen mussten, dass Flick kaum eine Chance haben würde, sein 25-Prozent-Paket noch wesentlich aufzustocken. In Wirklichkeit lag ihm nicht das geringste daran, in Silverbergs Braunkohlereich einzubrechen.

Flick wollte nur an das dicke Aktienpaket heran, das im Tresor des Braunkohlekonzerns ruhte und von Paul Silverberg wie ein Nibelungenschatz bewacht wurde. Es enthielt nominell 36,325 Millionen RM Aktien der Harpener Bergbau AG, einer der ertragreichsten Steinkohlenzechen an der Ruhr. Silverberg hatte bereits 1924 vom Ruhrsenior August Thyssen die ersten Harpen-Aktien gekauft und seinen Bestand später, vor allem nach den drastischen Kursstürzen während der Weltwirtschaftskrise, beträchtlich aufgestockt. Dem hochintelligenten Rheinbraun-Chef, der bei internationalen Konferenzen ab 1929 als Sprecher der gesamten deutschen Kohlewirtschaft auftrat, schwebte ein Verbundsystem aus Braun- und Steinkohle vor. Als Aufsichtsratsvorsitzender der beiden wertvollsten Kohlegesellschaften Westdeutschlands war Silverberg ein Gegner, der es an Einfluss durchaus mit Flick aufnehmen konnte. Doch war er dem Siegerländer weder an Härte noch an Schläue gewachsen. «Silverberg wollte die Kapitaldemokratie», erklärte Franz Mariaux in der Festschrift zum hundertjährigen Bestehen der Harpener Bergbau AG im Jahre 1956. Dabei verliess sich Silverberg offenbar zu sehr auf das kunstvoll geknüpft System persönlicher Beziehungen, das ihn

mit den anderen Grossaktionären bei Rheinbraun und bei Harpen verband, und übersah die schwache Stelle seiner eigenen Position. Silverberg besass nach der horrenden Expansion seines Konzerns nämlich nur noch einen relativ kleinen Kapitalanteil bei Rheinbraun. So war der Weg für fremde Aufkäufer offen.

Teurer Irrtum

Flick bot dem Braunkohlemagnaten im Herbst 1932 sein 25-Prozent-Paket Rheinbraun-Aktien zum Kauf an. Als Kaufpreis verlangte er kein Geld, sondern eben jenes dicke Harpen-Paket in Silverbergs Tresor. Der Braunkohlekönig weigerte sich anfangs, das Angebot überhaupt ernst zu nehmen, denn den von Flick genannten Preis von 36 Millionen RM Harpen-Aktien gegen seine 21 Millionen RM Rheinbraun-Aktien hielt er schlechterdings für absurd. Da er glaubte, sein Rheinbraun-Reich dank persönlicher Beziehungen gut abgesichert zu haben, traute er Flick nicht zu, ausserhalb von Rheinbraun einen zahlungsfähigen Käufer zu finden. Diesen Irrtum musste er teuer bezahlen.

Über seinen Freund Albert Vogler, den Stahlvereinsboss, wandte sich Flick an Deutschlands grössten Braunkohlenverbraucher, das Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerk AG (RWE) in Essen. Vogler sass in den Aufsichtsräten von Harpen und RWE – bei RWE sogar als Vorsitzender –, und Silverberg hielt ihn für einen seiner Vertrauten. Doch Flick hatte ihm ein Geschäft vorzuschlagen, dessen Reiz offenbar grösser war als die Loyalität gegenüber Silverberg. Das RWE besass seit geraumer Zeit ebenfalls eine Sperrminorität bei Rheinbraun und ausserdem noch die Mehrheit am zweitgrössten westdeutschen Braunkohlenwerk, der Roddergrube. Mit seiner Hilfe, so animierte Flick die RWE-Manager, könnten sie auch bei Rheinbraun die absolute Mehrheit erwerben und so zum unumschränkten Braunkohle-Monopolisten im Westen Deutschlands aufsteigen. Obwohl Silverberg ebenfalls im RWE-Aufsichtsrat sass – sogar als Stellvertreter des Vorsitzenden –, beschlossen die Stromerzeuger aus Essen auf Anraten Voglers, das Geschäft mit Flick zu machen.

Der Handel kostete sie keinen Pfennig; sie mussten dem Siegerländer nur zusichern, dass sie ihm aus dem Rheinbraun-Bestand das Harpen-Paket auslieferten, nachdem sie in Silverbergs Reich die Macht übernommen hatten. Für den Sohn des Rheinbraun-Gründers und unbestrittenen Regenten der Harpener Bergbau AG bedeutete Flicks Handel mit dem RWE das Ende seiner Unternehmerlaufbahn. 1933 legte der gläubige Protestant, Mitglied der exklusiven «Ruhrlade», seine Ämter bei Harpen und Rheinbraun nieder und emigrierte, von den Nazis als Jude verfolgt, in die Schweiz. Harpen-Chronist Mariaux trauerte ihm nach: «Die acht Jahre, die er und Harpen verbunden sind, bilden den dramatischsten Abschnitt der Harpener Geschichte. Sie sind ein Höhepunkt im Werdegang des Unternehmens.»

Bauernschlaue Härte

Nachfolger Silverbergs als Aufsichtsratsvorsitzender der Harpener Bergbau AG wurde am 23. Januar 1934 Friedrich Flick. Da er selbst an der Börse nominell 4,87 Millionen RM Harpen-Aktien zusammengekauft hatte, besass *er* nun mit dem Paket, das ihm das RWE zugeschoben hatte, insgesamt 41,22 Millionen oder 45,8 Prozent des Grundkapitals der aufblühenden Steinkohlenzeche. Es ist die höchste Beteiligung, die je ein einzelner Aktionär in der hundertjährigen Harpen-Geschichte erwerben konnte. Doch sie genügte Flick für seine weitreichenden Pläne noch nicht. «Er braucht», erläuterte Franz Mariaux, «damit seine Verbindung mit Harpen einen unternehmerischen Sinn bekomme, effektive Mehrheit des Kapitals.» Wie er zu dieser Majorität gelangte, ohne einen Pfennig Geld auszugeben, ja, wie er das Ziel erreichte und noch einen zusätzlichen Gewinn einstreichen konnte, ist nach Ansicht Kurt Pritzkolets «überaus aufschlussreich, sowohl was die Möglichkeiten des Machtgebrauches angeht, die das Gesellschaftsrecht dem Grossaktionär einräumt, als auch für die bauernschlaue Härte, die den Charakter Flicks zeichnet».

Ein weniger gerissener Grossaktionär hätte wahrscheinlich nur die Möglichkeit gesehen, die zur absoluten Mehrheit fehlenden 4,2 Prozent entweder mühsam einzeln an der Börse zusammenzukaufen

oder als Paket gegen einen horrenden Aufschlag von einem der Mitbesitzer zu erwerben. Flick dachte hingegen nicht im Traum daran, sein sauer Erspartes für die unumschränkte Harpen-Herrschaft auszugeben. Die Generalversammlungsmehrheit war ihm ohnehin sicher, da auf den Hauptversammlungen selten mehr als 70 Millionen des Harpen-Kapitals präsent waren. Folglich nützte Flick diese Position, um sich zum Aufsichtsratsvorsitzenden wählen zu lassen. Dann liess er den kränkelnden Generaldirektor Erich Fickler in Pension gehen und setzte mit dem Bergassessor a. D. Ernst Buskühl einen Mann seiner Wahl auf den Chefstuhl.

«Ein kaufmännisch legitimer Zweck»

Mit Hilfe seiner Streitmacht inszenierte er dann auf der ausserordentlichen Hauptversammlung vom 13. August 1935 einen genialen Finanztrick, der später noch häufig kopiert wurde. Die Hauptversammlung beschloss an jenem denkwürdigen Tag, «dass von dem gesamten Aktienkapital von 90,3 Millionen RM unter Einziehung von 300'000 RM Vorzugsaktien ein Betrag von 30 Millionen RM in substanzgesicherte, mit mindestens viereinhalb Prozent verzinsliche Schuldverschreibungen umgewandelt» werden solle. Das heisst: Die Gesellschaft reduzierte ihr Grundkapital um ein Drittel und ersetzte ihren Aktionären den dadurch entstandenen Verlust durch substanzgesicherte Obligationen. Begründet wurde der Umbau der Kapitalstruktur mit schlechten Geschäften: «Mit dieser Massnahme wurde der Zweck verfolgt, den Aktionären unserer Gesellschaft für einen Teil ihres Besitzes eine Mindestrente zu sichern und der Gesellschaft selbst die Möglichkeit zu geben, ihr Kapital durch Tilgung dieser Schuldverschreibungen allmählich auf ein für die Zukunft angemessenes Verhältnis zum Umsatz zurückzuführen.» (Harpen-Geschäftsbericht.)

Das klang durchaus einleuchtend, «aber man braucht die Erklärung nur in Relation zur Umsatzentwicklung zu stellen, die von der 1935 anlaufenden Rüstungskonjunktur starke Aufstiegsimpulse erhielt, um ihrer Hinfälligkeit innezuwerden», konstatierte Pritzko-

leit. In der Tat war die Weltwirtschaftskrise längst überwunden und die Auftragsbücher der Montangesellschaften wiesen wieder volle Seiten auf. Hitlers Rüstungsprogramm brachte Harpen in jenen Jahren durchschnittliche Zuwachsraten von 20 Prozent. Also musste der wirkliche Grund für die drastische Reduzierung des Grundkapitals ein anderer sein.

Flicks Harpen-Paket war nach dem Hauptversammlungsbeschluss von 41,2 Millionen auf ganze 27,48 Millionen RM zusammengeschnitten. Neben den Aktien aber lagen nun viereinhalbprozentige Schuldverschreibungen im Nominalwert von 13,74 Millionen in seinem Tresor. Die Obligationen brachten sicher ihren Nennwert, wenn man sie verkaufte. Aber Flick brauchte die Papiere, die ihm gratis in den Schoss gefallen waren, nicht einmal vollständig zu veräußern, um sein Ziel zu erreichen. Bei den damaligen Börsenkursen – sie lagen für Harpen im Durchschnitt bei 109 Prozent – genügten 9,27 Millionen RM, um ihm Harpen-Aktien für weitere 8,52 Millionen zu sichern. Damit besass Flick nun 60 Prozent des Grundkapitals und zusätzlich noch für 4,5 Millionen RM Schuldverschreibungen. Er hatte sich also die absolute Mehrheit gesichert und zusätzlich noch einige Millionen in der Schatulle. Billiger hat selten jemand ein Unternehmen dieser Größenordnung okkupiert.

Um die wahren Motive der Kapitalreduzierung zu verschleiern, durfte Hofschreiber Franz Mariaux den angeblich «entscheidenden Beweggrund» Flicks nennen: «Der Zweck lässt sich schlechterdings nicht öffentlich eingestehen. Es war ein kaufmännisch legitimer Zweck... Nach der Umwandlung eines Drittels seines Kapitals in Obligationen braucht Harpen geringere Steuern zu bezahlen als vorher. Der für die Genehmigung der Umwandlung zuständigen Reichsbehörde war diese Wirkung entgangen.» Angeblich soll auch nicht Flick selbst, sondern der Vertreter der Deutschen Bank im Harpen-Aufsichtsrat, Dr. Karl Kimmich, der Vater des Gedankens gewesen sein. Der Wahrheitsgehalt dieser Behauptung dürfte etwa dem des Papen-Dementis in der Gelsenberg-Affäre entsprechen.

Nach der gewonnenen Schlacht konnte der Herrscher wohlgefällig auf seine neue Provinz blicken. Mit ihren neun Zechen, 885 Koksöfen, Berechtsamen im Umfang von reichlich 185 Millionen Quadrat-

metern, mit einem Grundbesitz von 2'325 Hektar, 1'289 Angestellten – und 9'284 Arbeiterwohnungen – nicht zuletzt auch mit ihrer Kapazität von mehr als 11 Millionen Tonnen Kohle und 4 Millionen Tonnen Koks, war die Harpener Bergbau AG fürwahr ein stattliches Unternehmen. Am 1. Januar 1936 kam auf Initiative Flicks eine ansehnliche Tochter hinzu: Harpen erwarb von der Maximilianshütte 995 der 1'000 Kuxe¹ der Gewerkschaft Mont Cenis, die eine Förderkapazität von rund einer Million Fettkohle, Kohlenfelder von zwölfeinhalb Millionen Quadratmetern, 175 Koksöfen und 210 Hektar Grundbesitz einbrachten. Regiert wurde das Kohlereich im typischen Flick-Stil: «Harpen hat sich seit Ende 1935 zu einer Gesellschaft unter einem absoluten, aufgeklärten und zur Führung fähigen Monarchen gewandelt», lobte Mariaux. Traurig beschwor der frühere Harpen-Boss Paul Silverberg in einem Brief an seinen ausgeschiedenen Generaldirektor Erich Fickler am 20. Mai 1935 die alten Zeiten: «Der letzte Rest von Tradition geht mit Ihnen von Harpen verloren.» Verärgert zitierte er den «sogenannten neuen Geist in der Führung und Verwaltung grosser Gesellschaften».

Souverän fegte Flick die Einwände der Traditionalisten im Harpener Aufsichtsrat beiseite, als sie auf die in der achtzigjährigen Harpen-Geschichte stets hartnäckig verteidigte Unabhängigkeit der Gesellschaft von den Stahlkonzernen pochten. Der Eisenmann Flick konnte mit einer selbständigen Kohlenzeche, die sich ihre Kunden selbst aussuchen wollte, wenig anfangen. «Von der reinen Zeche, die sie bisher gewesen war, muss sie im Sinne der unternehmerischen Bedürfnisse des Eisenindustriellen Flick übergehen in die Verhältnisse einer Hüttenzeche», heisst es in der Harpen-Chronik. Flick liess seine Maximilianshütte in Sulzbach-Rosenberg als Besitzer der Harpen-Mehrheit auftreten und auf dem Wege des kostengünstigeren Werkselbstverbrauchs mit Harpen-Koks versorgen. Damit umging er das Preisdiktat des Kohlensyndikats – was beiden Unternehmen trefflich zustatten kam. Wie Harpen steigerte nun auch die Maximilianshütte dank der anlaufenden Rüstungskonjunktur nach Hitlers Machtübernahme ihre Produktion kontinuierlich um über 30 Prozent.

¹ Wertpapier ohne Nennwert über den Anteil an einer Bergwerksgesellschaft

10 Neue Freunde

Flick hatte sich inzwischen längst mit den neuen Machthabern arrangiert, und seine Betriebe partizipierten kräftig am wirtschaftlichen Aufschwung nach der Flaute. Er war zwar kein überzeugter Nazi, doch ging sein angeblicher Widerwillen gegen sie nicht so weit, dass er deshalb auf profitable Geschäfte verzichtet hätte. Allerdings kann man ihm auch nicht vorwerfen, wie einige marxistische Geschichtsschreiber es getan haben, er verdanke seinen Reichtum nur der Begünstigung durch NS-Grössen. Bis zu Hitlers Machtübernahme durfte er sich mit Recht zu den Anhängern der bürgerlichen Parteien zählen: «Parteimässiges Mitglied war ich bei der Deutschen Volkspartei bis zu ihrer praktischen Auflösung. Solange Stresemann lebte, habe ich lediglich dieser Partei meine finanzielle Unterstützung angedeihen lassen und ihn auch aus seinen erheblichen finanziellen persönlichen Schwierigkeiten unter Aufwendung eines grossen Betrages – ohne Nennung meines Namens – befreit. Da die Deutsche Volkspartei aber in den Wahlen von 1930/31 immer mehr an Boden verlor und keinen Führer von Format mehr hatte, habe ich seit dieser Zeit auch Fühlung aufgenommen mit den führenden Persönlichkeiten anderer Parteien.» (Eidesstattliche Erklärung Flicks vom 29.11.1946.)

Flick hatte früh den Wert guter Beziehungen «nach oben» erkannt. Schon als Direktor der Charlottenhütte machte er glänzende Geschäfte mit Berlin, dann baute er seine oberschlesischen Bastionen mit Reichshilfe aus, und schliesslich rettete ihn Reichskanzler Brüning mit dem Kauf seiner Gelsenberg-Aktien vor dem Bankrott. Systematisch pflegte er die Kontakte zu den jeweils Mächtigen. Nach Stresemann unterstützte er Brüning, dann von Papen, danach Schleicher. Und als sich Hitler doch durchsetzte, arrangierte er sich eben auch mit den Nazis.

Geld für Hitler

Eine «gewisse politische Instinktlosigkeit» (Pritzkoheit) liess ihn noch 1932 an den Fortbestand der Weimarer Republik glauben. So schrieb er im November, als er einen Beitrag für den Papen-Wahlfonds spendete, an den deutschnationalen Pressezaren Alfred Hugenberg: «Ich gebe Ihnen dieses Geld, damit bei den kommenden Wahlen das Bürgertum sich gegen die Nationalsozialisten konsolidieren und die nationalsozialistische Bewegung hindern kann, früher oder später eine radikale Wendung zu nehmen.» Doch als vorsichtiger Taktiker hatte er bereits die ersten Kontakte zu den Naziführern hergestellt.

Über seinen damaligen Privatsekretär Otto Steinbrinck liess sich der Konzernchef ab 1931 laufend über das wirtschaftliche und politische Programm der NSDAP informieren. Steinbrinck hatte in der Flick-Zentrale auch das Referat «Presse» zu betreuen und kannte den früheren Chefredakteur der *Berliner Börsenzeitung*, Walther Funk, der Hitlers erster Wirtschaftsminister wurde, sowie Wilhelm Keppler, einen wenig erfolgreichen Fabrikanten, der für die NSDAP den Draht zur Grossindustrie herstellen sollte. Keppler gelang es schliesslich auch, einen Kreis von Industriellen um sich zu scharen, der sich bereit erklärte, die NSDAP zu unterstützen. Der «Keppler-Kreis», der später in «Freundeskreis des Reichsführers SS Heinrich Himmler» umgetauft wurde, traf am 18. Mai 1932 zum erstenmal im Berliner Hotel «Kaiserhof» mit Hitler zusammen. Zu seinen Mitgliedern zählten neben Hjalmar Schacht, dem Kölner Bankier Curt Freiherr von Schröder, dem Generaldirektor des Wintershall-Konzerns August Rosterg, Ewald Häcker von der Ilseder Hütte, Rudolf Bing von Siemens & Halske, Emil Helfferich von der Hamburg-Amerika-Linie, Emil Meyer von der Dresdner Bank und Friedrich Reinhardt von der Commerzbank auch Flicks Adlatus Otto Steinbrinck. Später sollte Flick selbst Mitglied des erlauchten Magnatenzirkels werden, der das Renommee des obersten SS-Führers Heinrich Himmler bei der Wirtschaft aufzupolieren hatte.

Der Konzernboss sah sich Hitler erstmals am 27. Januar 1932 an, als dieser seine berühmt gewordene Rede vor dem Düsseldorfer In-

dustriecub hielt, die als Beginn des Paktes zwischen der deutschen Grossindustrie mit den Nazis gilt. Flick war neugierig, den stimmgewaltigen NSDAP-Führer näher kennenzulernen, und liess von Steinbrincks Freund Walther Funk wenige Tage nach der Düsseldorf-Rede ein Gespräch unter vier Augen mit Hitler arrangieren. «Wahrscheinlich haben die beiden nicht über das Wetter gesprochen», vermutete 1947 der in Wiesbaden erscheinende *Wirtschaftsspiegel*. Das angeblich so bedeutungsvolle Zwiegespräch fand jedoch im Grunde gar nicht statt. «Herr Hitler redete beinahe ununterbrochen, so dass ich kaum zu Wort kam», erzählte Flick später über sein erstes Zusammentreffen mit dem späteren Diktator.

Trotzdem hatte sich der Kontakt für beide Seiten gelohnt. Flick spendete 50'000 RM in die Parteikasse der Braunen, und Hitler bekam bald darauf Gelegenheit, sich zu revanchieren. Als nach der Gelsenberg-Affäre Rechte wie Linke jegliches Verständnis für die doch so vaterlandstreue Geste des Multimillionärs vermissen liessen, schickte die NSDAP ihren zweitmächtigsten Mann, den Reichstagsabgeordneten Hermann Göring, zu Flick, um sich über die Gründe der Transaktion zu informieren. Wie diese Prüfung ausfiel, schilderte Flicks Topmanager Odilo Burkart in einem Brief vom 17. September 1940 an Maxhütte-Direktor Dr. Gillitzer: «Der Verkauf des Mehrheitspaketes vom Stahlverein ist seinerzeit im Jahre 1932 in tagelanger Aussprache in der Bellevuestrasse vom heutigen Reichsmarschall persönlich überprüft und sanktioniert worden. Ausserdem hat der Reichsmarschall über die gesamte Transaktion bezüglich der Mehrheit des Stahlvereins persönlich dem Führer Bericht erstattet mit dem Ergebnis, dass auch der Führer diese Transaktion als notwendig anerkannt und ausdrücklich gebilligt hat.»

Bilder für Göring

Die persönliche Bekanntschaft zwischen Flick und Göring hatte kurz zuvor Reichsbankpräsident Hjalmar Schacht vermittelt. Der hagere, jeglichem unnötigem Aufwand abholde Industrielle und der wohlgenährte, Glanz und Gloria liebende Renaissance-Nazi fanden of-

fenbar Gefallen aneinander, oder entdeckten zumindest gemeinsame Interessen. «Flick», so sagte der Zeuge Erich Gritzbach, Ministerialdirektor in Görings Luftfahrtministerium, in Nürnberg aus, «war bei Göring absolut persona grata.» Er versäumte es nicht, den mächtigen Chef der Luftwaffe regelmässig zum Geburtstag (12. Januar) zu besuchen, der stets mit beträchtlichem Aufwand gefeiert wurde. Als Präsent brachte er meist Bilder alter Meister mit, die selten weniger als 70'000 RM gekostet hatten und in späteren Jahren vom Flick-Justitiar Dr. Streese aus Holland besorgt wurden. Göring wiederum imponierte anscheinend der trockene Siegerländer, der es geschafft hatte, aus kleinen Anfängen zu einem der einflussreichsten deutschen Wirtschaftsführer aufzusteigen. Zeuge Gritzbach: «Flicks bescheidenes Auftreten, das stets den Abstand zu Göring wahrte, imponierte diesem.» Seine Bescheidenheit sollte sich für Flick in den folgenden Jahren recht segensreich auswirken.

Andererseits waren die Nazis, zumindest vor dem 30. Januar 1933, sehr auf die Hilfe der Geldfürsten vom Schlage Flicks angewiesen. Die NSDAP hatte über 12 Millionen RM Schulden und wenig Aussicht, das Loch in der Kasse zu stopfen, wenn es ihr nicht gelang, bald die Macht zu erobern. Als Walther Funk Ende 1932 an die Ruhr reiste, um Geld für die Partei zu sammeln, stiess er auf ziemliche Reserviertheit. Der einzige grössere Betrag waren die 20'000 RM, die ihm Steinbrinck im Namen Flicks gab. Die Bosse der grossen Familienkonzerne wie Krupp, Peter Klöckner, Paul Reusch, Hugo Stinnes jr. und Karl Friedrich von Siemens waren – ebenso wie Flick – für eine Fortsetzung der bürgerlichen Regierungskoalition. Lediglich zwei der prominenten Ruhrmagnaten engagierten sich offen für die Nazis: der legendäre Oldtimer Emil Kirdorf von der Gelsenkirchener Bergwerks AG und Fritz Thyssen. Weitere Hitler-Freunde unter den Wirtschaftsbossen waren Hjalmar Schacht und der Chef des Kölner Bankhauses Stein, Curt von Schröder, zu dem Flick sehr enge Beziehungen pflegte. In Schröders Haus fand denn auch das berühmte Treffen zwischen Papen und Hitler am 4. Januar 1933 statt, vier Wochen bevor Hindenburg Hitler zum Reichskanzler ernannte.

Sobald der Diktator aber an der Macht war, schwenkten die Mon-

tanmagnaten sehr schnell auf den rechten Weg ein. Auch Flick spendete nun freigebiger und liess an die NSDAP noch im Januar 100'000 RM überweisen; weitere 200'000 stellte er für die Wahl des Reichstags im März 1933 zur Verfügung. Das war kurz nach jener denkwürdigen Konferenz am 20. Februar im Berliner Haus Görings, auf der Hitler den einflussreichsten Wirtschaftsbossen seine politischen Ideen erläuterte und ihnen versprach, woran sie interessiert waren: Aufrechterhaltung des privaten Eigentums und der privaten Unternehmungen, Vermeidung von Streiks und Aussperrungen sowie eine Zeit wirtschaftlicher Hochkonjunktur. Gustav («Taffy») Krupp von Bohlen und Halbach dankte dem Führer spontan im Namen der Anwesenden. Dann wurden die Bosse zur Kasse gebeten. Göring erläuterte die Bedeutung der Spenden: «Das erbetene Opfer wird der Industrie sicherlich um so leichter fallen, wenn sie weiss, dass die Wahl am 5. März die letzte innerhalb zehn Jahren, voraussichtlich aber in hundert Jahren ist.» Friedrich Flick sagte 200'000 RM zu und erhielt so Gelegenheit, mit einem dritten massgeblichen Mann der NSDAP ins Gespräch zu kommen: mit dem Reichsführer SS Heinrich Himmler, der sich das versprochene Geld in Flicks Büro selbst abholte. So war der ursprünglich bürgerlich liberale Siegerländer für die kommenden Jahre bestens vorbereitet. Er kannte Hitler, stand mit Göring auf freundschaftlichem Fuss und hatte sich das Wohlwollen Himmlers erkaufte.

«Ich bau' mir ein Schloss ...»

Er war nun fünfzig Jahre alt, Vater von drei wohlgeratene Söhnen: dem hochaufgeschossenen, etwas verbissenen Otto-Ernst, 16, dem draufgängerischen Rudolf, 13, sowie dem Nesthäkchen Friedrich Karl, 6. Ausserdem war er seit Kurzem Schlossbesitzer. Animierte vom fürstlichen Lebensstil seiner Ruhrvorbilder, hatte der sonst so knausrige Bauernsohn 1931 begonnen, einige Millionen in ein Luxusprojekt zu investieren, das ihm auch im Privatleben jenes Prestige verschaffen sollte, das er sich in seinem Bürohaus längst erobert hatte. Während die Krupps mit der Villa Hügel protzten, der Stinnes-

Clan auf der Heimbürg bei Niederheimbach am Rhein residierte, August Thyssen Herr über Schloss Landsberg geworden war, Peter Klöckner das burgartige Schloss Hartenfels bei Mülheim/Ruhr bewohnte und Paul Reusch sich den Katharinenhof bei Backnang zu seiner privaten Trutzburg erkor, suchte Flick nach einem geeigneten Gelände für eine standesgemässe Residenz. Er kaufte schliesslich auf dem Hausberg bei Kettwig an der Ruhr ein 50 Morgen grosses Areal und liess dort das Schloss Charlottenhof erbauen, ein dreistöckiges Palais von beträchtlichen Dimensionen. Im Dachgeschoss war eine gewaltige Turnhalle untergebracht, die der Leibesertüchtigung der drei Flick-Söhne dienen sollte. Besonderen Wert legte der Hausherr schon damals auf seine persönliche Sicherheit: Der Charlottenhof, von den Nachbarn bald «Schloss Flick» getauft, konnte mit einem einzigen Knopfdruck vom Arbeitszimmer aus in eine wehrhafte Festung verwandelt werden. Offenbar aus Sorge über die Klassenkampfstimmung unter Deutschlands Proletariern, die von 6 Millionen Arbeitslosen genährt wurde, liess Flick sein neues Schloss mit massiven Stahl-toren und eisenbeschlagenen Blendläden sichern. Mit Hilfe einer ausgeklügelten Mechanik konnten sämtliche Tore und Fenster binnen weniger Sekunden sicher verriegelt werden. Der vorsorgliche Konzernherr brauchte sich seiner Verteidigungsautomatik indessen nicht zu bedienen, da Hitlers Braunhemden der «roten Gefahr» mit Hilfe von Konzentrationslagern wesentlich wirksamer begegneten. Da nun künftig allenfalls der Stammbaum, nicht jedoch das Bankkonto eines besonderen Schutzes bedurfte, war der grosse Friedrich vom praktischen Nutzen seines Prestige-Wohnheims nicht mehr so recht überzeugt, als es im Sommer 1933 endlich fertig wurde.

An seinem fünfzigsten Geburtstag gab der wieder hoffnungsfroh in die Zukunft blickende Industriepotentat seiner Frau Marie in seltener Grosszügigkeit einen Wunsch frei. Die stets «auf dem Teppich» gebliebene Ratsherrntochter aus Siegen erbat sich, nachdem sie sich vergewissert hatte, dass es ihrem Gemahl damit ernst war, anstelle des Monstrums auf dem Hausberg «ein kleines Haus für uns zum Wohnen». Der grosse Friedrich akzeptierte und stiftete den nagelneuen Charlottenhof samt Park, Turnhalle und Befestigungsanlagen dem Müttergenesungswerk der «Nationalsozialistischen

Volkswohlfahrt». Das «kleine Haus» entstand etwas später im Norden von Düsseldorf und fiel wieder etwas stattlicher aus, als sich das Marie Flick wohl vorgestellt hatte. Flicks neue Ruhrresidenz wurde das «Haus Höhbeck», ein kleines Palais mit dreissig Zimmern und ausgedehnten Parkanlagen, das kräftige Männer in Trainingsanzügen sowie eine Meute wohldressierter deutscher Schäferhunde vor ungebetenen Gästen schützten.

«Käpt'n Vorwärts»

In Berlin, dem Sitz seiner Konzernzentrale, bewohnte Flick im Grünewald eine komfortable Villa in der Taubertstrasse 23. Die meiste Zeit verbrachte er jedoch in der Bellevuestrasse 12a, einem grauen, quaderförmigen und ziemlich schmucklosen Steinkoloss, von dem aus er mit sechzig bis siebzig getreuen Hofbeamten sein privates Imperium regierte. Ranghöchster Vasall am Hofe König Friedrichs war in den dreissiger Jahren der bewährte Otto Steinbrinck, dem Flick nicht zuletzt die recht fruchtbaren Beziehungen zu den braunen Machthabern verdankte. Steinbrinck hatte es im Ersten Weltkrieg bis zum Admiralstabsoffizier der vor Flandern stationierten U-Boot-Verbände gebracht. Er war einer der erfolgreichsten deutschen U-Boot-Kommandanten und massgeblich an der Versenkung von insgesamt 216 Schiffen beteiligt. Dafür erhielt er 1916 als dritter Soldat der Kriegsmarine den höchsten deutschen Orden, den Pour le Mérite.

Der schneidige Kapitänleutnant heuerte, nachdem die deutsche Kriegsmarine untergegangen war, in der Wirtschaft an, wo es damals kaum weniger friedlich zuging. Auf allerlei Umwegen gelangte er schliesslich ins Büro des kaufmännischen Direktors der Linke-Hofmann-Lauchhammer AG, Friedrich Möller, der seine Qualitäten wohl zu schätzen wusste, und ihn als Privatsekretär engagierte. Zuvor war er schon zum stellvertretenden Geschäftsführer des Vereins Deutscher Eisen- und Stahlindustrieller aufgestiegen, dem Lobbyverband der Schwerindustrie. Dort war er für Handels-, Zoll- und Verkehrspolitik verantwortlich und hatte ferner sämtliche Aussen-

handelsstellen zu betreuen. Dadurch kam er zwangsläufig in engen Kontakt zu vielen leitenden Beamten des Wirtschafts- und Finanzministeriums.

Als Flick mit Hilfe seines Freundes Friedrich Möller daranging, die Linke-Hofmann-Lauchhammer AG zu erobern, muss ihm wohl dessen strammer Privatsekretär aufgefallen sein. Möglicherweise war es dieser, der ihn inkognito durch die Werksanlagen führte und ihn auf die Vorzüge des Unternehmens aufmerksam machte. Jedenfalls bat der neue LHL-Herr seinen Freund bald darauf, ihm den wackeren Steinbrinck abzutreten. Im Februar 1925 wechselte der U-Boot-Kapitän vom Sekretariat Möllers in der Berliner Knesebeck – strasse in die Bellevuestrasse hinüber, wo er fortan den gleichen Rang bei Friedrich Flick bekleidete. Steinbrincks erstklassige Beziehungen zu den für Flick wichtigsten Ministerien waren ein fürstliches Gehalt wert. Schon Anfang der dreissiger Jahre soll Steinbrinck angeblich mehr als 150'000 RM pro Jahr verdient haben.

Sein Nutzen für Flick war indessen mit Sicherheit noch viel mehr wert. Ohne Steinbrincks Hilfe wäre es ihm vermutlich nicht geglückt, einen Regierungsauftrag für Oberschlesien zu erhalten, und auch das Gelsenberg-Geschäft lief wahrscheinlich im Wesentlichen über Steinbrincks Drähte. Die grosse Stunde des «Käpt'n Vorwärts»!, der 1927 in den Vorstand der Mitteldeutschen Stahlwerke und drei Jahre später in den der Maximilianshütte eintreten durfte, schlug jedoch erst 1933, als Deutschland endlich wieder eine richtig zackige Regierung bekam. Hermann Göring kannte er schon seit 1917, als jener mit anderen Offizieren des Richthofen-Geschwaders der U-Boot-Flottille, in der Steinbrinck als Admiralstabsoffizier Dienst tat, in Flandern einen Besuch abstattete. Himmler lud ihn privat ein und mietete später von den Mitteldeutschen Stahlwerken sogar ein Haus für sich. Für die Nazis war der angesehene Seeoffizier wertvoll, weil er ihnen half, die anfangs ziemlich frostigen Beziehungen zu den Wehrmachts-offizieren zu intensivieren. So wurde er im August 1933 zu einem Treffen Hitlers mit etwa dreissig Generälen nach Bad Godesberg eingeladen, auf dem die Nazis mit den Führern der Wehrmacht Frieden machen wollten. Wie hoch Steinbrinck bei den neuen Herren in der Gunst stand, zeigte sich noch deutlicher im September 1934.

Hitler entsandte den Flick-Manager nach Ostpreussen, wo er als Begleiter der Familie Hindenburg an den Beisetzungsfestlichkeiten für den verstorbenen Reichspräsidenten im Schloss des Grafen Finkenstein teilnehmen sollte.

Aus dem einstigen Privatsekretär war im Laufe der Jahre der zweitmächtigste Mann innerhalb des Flick-Konzerns geworden. Steinbrinck sass in den Aufsichtsräten der wichtigsten Flick-Firmen und war ab 1937 Generalbevollmächtigter der Friedrich Flick KG. Auch ausserhalb des Konzerns machte er Karriere: Seit 1932 war er Mitglied des «Freundeskreises des Reichsführers SS Heinrich Himmler», 1933 trat er der NSDAP bei und liess sich gleichzeitig als Standartenführer in die SS aufnehmen. Zwei Jahre später war er bereits SS-Oberführer, ab 1939 sogar Brigadeführer beim Stab des Reichsführers SS, nachdem er im April 1938 den nur den wichtigsten Industriebossen zugeordneten Titel eines «Wehrwirtschaftsführers» erhalten hatte.

Je mächtiger Steinbrinck wurde, desto misstrauischer zeigten sich die übrigen Flick-Manager. Schliesslich wurde wohl selbst dem Chef die Machtfülle seines von ihm immer unabhängiger werdenden Angestellten verdächtig. Etwa ab 1938 soll es häufiger zu heftigen Auseinandersetzungen zwischen dem Konzernherrn und seiner rechten Hand gekommen sein. Nach der Zeugenaussage von Friedrich Brockhüs, Vorstandsmitglied der Niederlausitzer Kohlenbergwerke, im Nürnberger Prozess, soll Steinbrinck von Flick verlangt haben, er solle ihn offiziell als seinen Nachfolger und Testamentsvollstrecker einsetzen. Friedrich Flick jedoch vertraute offenbar den Loyalitätsbekundigungen seines Topmanagers weniger als verwandtschaftlichen Beziehungen. Er zog seinen Vetter Konrad Kaietsch immer stärker ins Vertrauen und liess seinen ältesten Sohn Otto-Ernst langsam in die Kronprinzenrolle hineinwachsen. Dazu kam, dass es Steinbrinck offenbar nicht verstanden hatte, die Antipathie, die Flicks Frau Marie dem ein wenig zu schneidigen Offizier entgegenbrachte, zu überwinden.

Als der Flick-Majordomus sah, dass er keine Chance mehr hatte, eines Tages das Imperium zu erben, und Gefahr lief, durch Konrad Kaietsch vom ersten Platz am Hofe des Potentaten verdrängt

zu werden, zog er Ende 1939 die Konsequenzen. Am 29. Dezember sandte er seinen eingeschriebenen Abschiedsbrief nach Bad Tölz, wo Flick auf seinem «Hof Sauersberg» die Weihnachtsfeiertage verbrachte: «Ich bin in erster Linie Soldat geblieben und habe daher den Standpunkt des kühl rechnenden und viel wagenden Kaufmanns nicht immer teilen können.»

Nach seinem Ausscheiden bei Flick wurde Steinbrinck zum staatlichen Treuhänder des Thyssen-Vermögens eingesetzt, da Fritz Thyssen, einer der ersten Hitler-Anhänger unter den deutschen Industriellen, aus Enttäuschung über den Kurs der Nazi-Partei in die Schweiz emigriert war. Als Thyssen-Treuhänder liess er sich 1940 in die Aufsichtsräte einiger der wichtigsten Montanunternehmen wählen, darunter die Vereinigten Stahlwerke, die Gelsenkirchener Bergwerks AG, die August-Thyssen-Hütte, der Bochumer Verein, die Deutschen Edelstahlwerke, das Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerk und schliesslich auch die Deutsche Reichsbahn. Er wurde Mitglied der wichtigsten staatlichen Kontrollorgane für die Schwerindustrie. Nach dem Frankreich-Feldzug wurde er Generalbeauftragter für die Stahlindustrie in Luxemburg, Belgien und Nordfrankreich, Bevollmächtigter für Kohle in Frankreich, Holland, Belgien, Luxemburg und Elsass, später Verbindungsmann zwischen der Ruhrindustrie und der Heeresgruppe B des Feldmarschalls Model. Das Ende des Krieges überlebte er nur um vier Jahre; Steinbrinck starb am 16. August 1949 in der Strafanstalt Landsberg, nachdem er in Nürnberg zu fünf Jahren Gefängnis verurteilt worden war.

Vetternwirtschaft

Nachdem ihn sein Majordomus, dem er fünfzehn Jahre lang vertraute, im Stich gelassen hatte, beschloss der erzürnte Konzernherr, künftig nur noch Blutsverwandte oder Abhängige in die Geheimnisse seiner Macht einzuweihen – ein bei Monarchen, Diktatoren und Mafiachefs gleichermaßen beliebtes Herrschaftsprinzip. Den Platz Steinbrincks am Hofe des grossen Friedrich nahm daher künftig Vetter Konrad Kaietsch ein, der Sohn jenes Gastwirts in Kassel,

der einst den einjährig-freiwilligen Soldaten Flick so preiswert verpflegt hatte. Die Managementaufgaben, die Steinbrinck zu lösen hatte, übertrug er einem zweiten Verwandten, seinem damals fünfunddreissig Jahre alten Neffen Bernhard Weiss. Dritter im Bunde der Flick-Marschälle wurde der alte Kämpe Odilo Burkart, ein Schwabe, auf den Flick bei einem seiner oberschlesischen Feldzüge gestossen war und der seinem Herrn unbedingte Loyalität geschworen hatte.

Konrad Kaietsch, in der Firma kurz KK genannt, ist seinem fünfzehn Jahre älteren Vetter, den er zeitlebens bewunderte, bis heute treu geblieben. Nur er kennt vermutlich alle Kniffe und Schliche, mit denen der Alte aus Kreuztal sein Reich erobert hat. Aber nie machte er den Versuch, aus dem Schatten seines Vetters Fritz hervorzutreten und die Geschäfte selbst in die Hand zu nehmen. Flick hatte sich den Kasseler Verwandten schon 1920 zur Dankbarkeit verpflichtet, als er ihn überredete, die schlecht bezahlte Stelle als Handlungsgehilfe der Buderus'schen Handelsgesellschaft in Kassel aufzugeben und dafür an der Kölner Universität Betriebswirtschaft zu studieren. Da Vater Kaietsch offenbar von einem Studium wenig hielt, übernahm Flick die Ausbildungs- und Verpflegungskosten seines Vetters. Zwei Jahre später holte er ihn als Volontär in die Hauptverwaltung der Charlottenhütte und schickte ihn anschliessend nach Holland, damit er bei der Firma Ferrum Handel NV Ausländserfahrungen sammeln konnte. Nach seinen Lehr- und Wanderjahren durfte KK bei FF schnell Karriere machen. 1925 wurde er Prokurist der Charlottenhütte und gleichzeitig Geschäftsführer der Flick-Holding Merkur-Gesellschaft für Industrieunternehmen mbH in Berlin, 1931 Vorstandsmitglied der Charlottenhütte und drei Jahre später Vorstandsmitglied der Mitteldeutschen Stahlwerke. Ab 1937 war er zusammen mit Steinbrinck Generalbevollmächtigter Flicks und sass in den Aufsichtsräten aller wichtigen Gesellschaften des Konzerns. Im Laufe der Jahre entwickelte sich der stille, stets im Hintergrund bleibende Flick-Intimus zu einem Finanzexperten. In der Bellevuestrasse war er in erster Linie für Kredite, Anleihen, Aktien, Bilanzen und Verträge zuständig; nebenher betreute er noch die Bereiche Personal, Revision, Öffentlichkeitsarbeit, Haus- und

Gutsverwaltung sowie Ostgebiete. Damit war er unbestreitbar der zweitwichtigste Mann nach dem Chef.

Die Aufsicht über die einzelnen Flick-Gesellschaften teilten sich Bernhard Weiss (Bereiche: Steinkohle und Verarbeitungsbetriebe) und Odilo Burkart (Eisen und Stahl, Braunkohle). Entstammte Konrad Kaietsch der väterlichen Linie in Flicks Verwandtschaft – Konrads Mutter Wilhelmine («Tante Minchen») war die Schwester von Friedrichs Vater –, so wurde Bernhard Weiss erst durch Flicks Heirat mit Marie Schuss ein Mitglied der Familie. Bernhards Mutter war eine Schwester von Frau Flick. Im Gegensatz zu Kaietsch litt der intelligente Flick-Neffe in seiner Jugend keine Not. Sein Vater besass eine gutgehende Fabrik mit etwa 2'000 Beschäftigten, die Siegener Maschinenbau AG (Siemag) in Dahlebrück, Westfalen. Nach dem Besuch des Realgymnasiums trat er allerdings nicht sofort in Vaters Fussstapfen, sondern absolvierte eine kaufmännische Lehre bei der zu Flicks Charlottenhütte gehörenden Siegener Eisenbedarfs AG.

Der reiche Onkel holte ihn anschliessend zur Linke-Hofmann-Lauchhammer AG nach Berlin und überredete ihn dann ebenfalls zum Studium der Wirtschaftswissenschaften in Köln. Als nach zwei Semestern sein Vater unerwartet starb, brach er das Studium ab, um in der elterlichen Firma nach dem Rechten zu sehen. Die Siemag gehörte etwa zu gleichen Teilen seinem Vater und seinem Onkel Karl Weiss; etwa 16 Prozent der Anteile besass inzwischen Onkel Flick. Zielstrebig kaufte der junge Erbe nach und nach die im Besitz der Verwandtschaft befindlichen Aktien auf und war 1941 Alleininhaber der Siemag. Zwei Jahre zuvor aber holte ihn Flick als zweiten Generalbevollmächtigten neben Konrad Kaietsch in seine Konzernzentrale. Er musste ihm zugestehen, etwa ein Viertel seiner Arbeitszeit für die Leitung seiner Siemag abzuzweigen. In der Flick-Zentrale hatte Weiss die zur Mittelstahl-Gruppe gehörenden Verarbeitungsbetriebe sowie die Steinkohlenbetriebe im Ruhrgebiet zu überwachen. «Die Steinkohlenwerke kontrollierte jedoch Friedrich Flick im Wesentlichen selbst. Ich war im Kohlegeschäft mehr sein Sekretär, als dass ich selbständig Entscheidungen traf», erläuterte Weiss in Nürnberg seine Funktion.

Nach 1945 trennte er sich von seinem in Bedrängnis geratenen Onkel und konzentrierte sich wieder auf seine Siegener Maschinenbaufirma. Nebenher übernahm er einige Aufsichtsratsmandate, so bei der Hoesch AG in Dortmund und beim Rheinisch-Westfälischen Elektrizitätswerk in Essen. Es ist anzunehmen, dass diese Mandate auf Aktienkäufen beruhten, bei denen auch Flicks Geld eine Rolle spielte. In Eiserfeld, Kreis Siegen, gründete er nach dem Kriege eine Tochterfirma, die Siemag Feinmechanische Werke GmbH, die mit der Entwicklung von Kleincomputern ausgezeichnete Geschäfte machten. 1966 verkaufte er seine Computerfirma mit beträchtlichem Gewinn an den holländischen Elektrokonzern Philips.

Odilo Burkart besass in der Bellevuestrasse nie solchen Einfluss wie etwa Steinbrinck, Kaietsch oder Weiss, zählte aber ebenfalls noch zur Führungsspitze des Konzerns. Der aus Riedlingen an der Donau stammende Schwabe studierte Rechts- und Staatswissenschaften und erwarb sich zwei Doktorhüte (Dr. rer. pol., Dr. jur.), bevor er 1922 der Eisenhütte Silesia in Paruschowitz, Oberschlesien, beitrug, die damals bereits zur Oberschlesischen Eisenindustrie AG (OEI) gehörte. Nach der Abtrennung Ostoberschlesiens wurde er aus dem polnischen Gebiet ausgewiesen und landete so in der OEI-Hauptverwaltung in Gleiwitz, die Flick kurz zuvor erobert hatte. Im OEI-Konzern stieg er bald zum Prokuristen, dann zum Abteilungsleiter auf und wurde schliesslich auf Empfehlung des Flick-Freundes Möller in die Geschäftsleitung der Mitteldeutschen Stahlwerke versetzt. 1931 holte Flick den klugen Schwaben in die Bellevuestrasse, gab ihm ein Sekretariat und liess ihn seine Stahlwerke und Braunkohlengruben beaufsichtigen. Zwei Jahre später wurde er «Stahlhelm»- und SA-Mitglied. 1940 erhielt er als dritter Flick-Manager Generalvollmacht und wurde zum stellvertretenden Vorsitzenden des Mittelstahl-Vorstandes ernannt. Nach dem Kriege half er entscheidend mit, das Flick-Reich wiederaufzubauen, und wurde Generaldirektor der Maximilianshütte.

«König» Friedrich kümmerte sich in den dreissiger und vierziger Jahren selbst noch sehr intensiv um die Geschäfte seiner Firmen. Er arbeitete mindestens zehn Stunden am Tag, las die meiste Zeit Geschäftsberichte, Bilanzen, Sitzungsprotokolle, Verträge, leitete

Konferenzen und knobelte neue Schachzüge aus. Die Vorstände der einzelnen Flick-Gesellschaften mussten monatliche Berichte mit zwei Kopien abliefern, die von Flick selbst, von Kaietsch und, je nach der Branche, entweder von Bernhard Weiss oder Odilo Burkart gelesen wurden. Häufig kamen Vorstandsmitglieder nach Berlin, um neue Weisungen zu holen. Flick entwarf die Richtlinien, nach denen sie die Geschäftspolitik auszurichten hatten, und vermittelte ihnen «die richtige Einstellung zu seiner Politik» – so Bernhard Weiss. Der Konzernboss behielt sich stets die Auswahl der Vorstandsmitglieder sämtlicher Gesellschaften vor, liess ihnen dann aber freie Hand, in dem von ihm abgesteckten Rahmen zu arbeiten. Zu Flicks persönlichem Stab gehörten die Privatsekretäre Schröer und Kümmer, der mit Sicherheitsfragen und der Öffentlichkeitsarbeit beauftragte Dr. Robert Tillmanns, der später Bundestagsabgeordneter der CDU und Bundesminister für Sonderaufgaben wurde, sowie die Sekretärinnen Fräulein Klichowicz und Fräulein Schlicht.

Weitere wichtige Funktionen in der Flick-Zentrale, die höchstens sieben Mitarbeiter umfasste, hatten die Juristen Dr. Solbring und Dr. Streese, der Steuerberater Dr. Baslar, der Buchhaltungschef Kurre, Finanzexperte Kniess, der Personalchef Engel, Revisor Dr. Werning und Gutsverwalter Umann. Schon damals kreierte der grosse Friedrich das Führungssystem, nach dem auch heute noch die Flick-Manager sein Imperium verwalten: Die Konzernzentrale lässt den einzelnen Gesellschaften weitgehende Freiheit und kann deshalb selbst mit wenig Personal auskommen. Sie fasst die Steuerung sämtlicher Gesellschaften in zwei Knotenpunkten zusammen, dem sogenannten industriellen und dem finanziellen Bereich, die je einem der Topmanager unterstehen. Der Chef selbst besitzt einen persönlichen Stab, der die Politik des ganzen Konzerns sowie die Strategie zur Erreichung der von ihm definierten Ziele entwickelt.

11 Rüstungsgeschäfte

Der Chefstrategie in der Bellevuestrasse hatte nach seinen diversen Gesprächen mit den neuen Herren Deutschlands die veränderte Lage rasch erfasst. Die Wirtschaft schien die Krise endgültig überwunden zu haben. Das Heer der Arbeitslosen schrumpfte schon ab 1932 bis 1933 um 14,25 Prozent und im Halbjahr danach sogar um fast die Hälfte auf rund 2,5 Millionen zusammen. Um nur endlich wieder arbeiten zu dürfen, waren die Massen bereit, Minimallöhne zu akzeptieren: der Stundenlohn eines Arbeiters in Flicks Stahlwerk Riesa betrug 1933 durchschnittlich 87 Pfennig! Die Gewerkschaften hatten jeglichen Einfluss verloren, ihre Häuser wurden am 2. Mai 1933 besetzt, ihre Funktionäre, soweit sie sich nicht anpassten, verhaftet und in Konzentrationslager gesteckt.

«Der Unternehmer war wieder Herr im eigenen Haus. Zwischen den Betriebsleiter und die Gefolgschaft konnten weder Gewerkschaft noch Betriebsrat treten. Das Führerprinzip, das Unternehmer und Arbeiter zur Fairness-Gemeinschaft zusammenschloss, herrschte nun auch in der Wirtschaft. Die Belegschaft war ihrem Betrieb zur Treue verpflichtet, das heisst: sie war an ihren Betrieb gebunden und musste mit dem grundsätzlich stabilen Lohn vorliebnehmen, der ihr geboten wurde», schreibt Kurt Pritzkoleit.

Die Unternehmer dagegen durften Steuererleichterungen und allerlei Subventionen entgegennehmen, um des Führers «Kampf gegen die verdammte Bedürfnislosigkeit des deutschen Volkes» noch besser unterstützen zu können. Dass des Volkes Bedürfnisse von Hermann Göring mit dem Slogan «Kanonen statt Butter» alsbald neu definiert wurden, fand ebenfalls den Beifall von Leuten wie Friedrich Flick, da sie ja keine Molkereien, sondern Stahlwerke besaßen.

In Erwartung der kommenden Hochkonjunktur, die sich auf die Motorisierung der Massen (mit Volkswagen und Autobahnen) und

die Aufrüstung des Heeres stützen würde, verzichtete Flick vorläufig auf spektakuläre Börsenschlachten und ging stattdessen daran, seine diversen Unternehmen auf die neue Zeit vorzubereiten und sein Privatimperium hier und da ein wenig abzurunden. Nach der Gelsenberg-Affäre zog *er es vor*, während der nächsten Jahre jegliches Aufsehen zu vermeiden. Hinzu kam: «Er teilte die Sehnsucht aller Börsengiganten, sich als Industrieführer zu bewähren. Hatte er bis dahin vorwiegend spekuliert und geschachtelt, so leistete Flick nun mit der Neugruppierung kleinerer Eisenschmelzereien in Mitteldeutschland einen echten volkswirtschaftlichen Beitrag. Er kaufte zu dem, was er schon hatte, noch einiges hinzu und zimmerte daraus einen bedeutenden mitteldeutschen Stahltrust», fabulierte der *Spiegel* in seiner Flick-Story anerkennend.

Interesse am «Stuka»-Bau

Richtig ist, dass der Konzernchef auch noch nach dem Rückzug aus Gelsenberg und der Eroberung Harpens seine meiste Zeit der Mittelstahl-Gruppe widmete – wie schon vor seinem Eintritt in den Stahlverein. Er begann das Sanierungswerk, in dem er sich rasch zum Alleinherrscher der Gruppe aufschwang. Aus dem Besitz des maroden Stahlvereins kaufte er mit dem Geld der Brüning-Regierung, das ihm nach Abzahlung seiner Schulden noch verblieben war, zunächst einmal die restlichen 25 Prozent der Mitteldeutschen Stahlwerke AG, der Linke-Hofmann-Werke in Breslau sowie der Waggon- und Maschinenfabrik Busch in Bautzen zurück. Ende 1932 sah er sich nach einer geeigneten Neuerwerbung um und entdeckte in Leipzig die Allgemeine Transportanlagen Gesellschaft mbH (ATG) des altgedienten Flugzeugbauers Friedrich Wilhelm Siebei, die seiner Maschinenfabrik in Lauchhammer ernsthafte Konkurrenz machte. Die ATG hatte während des Ersten Weltkriegs Flugzeuge produziert und war seitdem im allgemeinen Maschinenbau tätig. Da Flick von Göring vermutlich ziemlich detailliert über die Rüstungspläne der Reichsführung informiert wurde, konnte er sich unschwer ausrechnen, dass Flugzeuge in den kommenden Jahren wieder recht

gefragt sein würden. Die ATG passte deshalb ausgezeichnet in sein Konzept und wurde prompt schon ein Jahr später auf die Flugzeugproduktion umgerüstet.

Im April 1933 schickte Flick seinen LHL-Direktor Dr. Heinrich Koppenberg zu einer Besprechung mit höheren Regierungsbeamten, an der auch Stahlvereins-Chef Vogler und Fritz Thyssen teilnahmen. Dabei wurden die konkreten Pläne für einen schnellen Ausbau der Deutschen Luftwaffe besprochen. Ergebnis: Anfang Dezember traf in der Flick-Zentrale die Zusage des Staatssekretärs Milch vom Luftfahrtministerium ein, dass in wenigen Tagen ein staatlicher Auftrag folgen werde und die ATG «mit der Beschaffung der für die Durchführung des Auftrags erforderlichen Investitionen» sofort beginnen könne.

Der später zum Feldmarschall beförderte Göring-Stellvertreter Erhard Milch, neben Albert Speer der wohl fähigste Rüstungsmanager Hitlers und eigentliche Schöpfer der deutschen Luftwaffe, wollte in Flicks ATG die so vielversprechenden Junkers-Sturzkampfbomber («Stuka») Ju 87 sowie das bewährte Transportflugzeug Ju 52 («Tante Ju») am Fließband produzieren lassen. Junkers war damals Deutschlands grösster Flugzeughersteller. Aber der alte Professor Junkers galt als ein «überzeugter Demokrat und Pazifist und, was in den Augen des Dritten Reiches noch viel schlimmer war, als Mitglied vieler Vereine, die leicht als jüdisch, linksgerichtet, liberal oder gar als kryptobolschewistisch zu erkennen waren», schreibt der britische Historiker David Irving in seiner Milch-Biographie (*Die Tragödie der deutschen Luftwaffe*). Also wurde Junkers mit der Drohung sofortiger Verhaftung gezwungen, seinen Posten als Generaldirektor der beiden Werke JFA und JUMO am 24. November 1933 niederzulegen. Sein Nachfolger wurde Flicks Flugzeugexperte Dr. Heinrich Koppenberg. Über seinen Exdirektor besass der Konzernchef also von Anfang an entscheidenden Einfluss auf die Luftwaffenrüstung, die von allen Kriegsbranchen den grössten Boom erlebte.

Dass er schon im ersten Hitlerjahr klar die Chancen erkannt hatte, die ihm die Wiederaufrüstungspläne der Nazis boten, geht aus einer zwanzigseitigen Denkschrift hervor, mit der die Mittelstahl-Gruppe

im November 1933 um Rüstungsaufträge warb. Das Papier unterrichtete über Standorte, Rohstoffbasis und Produktionsmöglichkeiten der Flick-Werke und ihre «Bedeutung für die Zwecke der Heeresverwaltung». Flick begab sich persönlich ins Reichswirtschaftsministerium, um die entscheidenden Beamten davon zu überzeugen, dass seine Werke besonders gut für Rüstungsaufträge geeignet seien. In einer Aktennotiz vom 25. November hielt er das Ergebnis der Besprechung fest: «Ich sprach zunächst kurz über die neuen uns bevorstehenden Aufgaben im Interesse der Landesverteidigung ... Zum Schluss dieses Punktes habe ich den Herren die Anregung gegeben, sich möglichst durch eine Besichtigung der Mitteldeutschen Stahlwerke an Ort und Stelle ein Bild zu machen von der Bedeutung der Werke, ihrer Grundlagen und ihrer Eignung für die neuen in Betracht kommenden Zwecke.»

Durch Vermittlung seines Freundes Hjalmar Schacht traf er drei Tage später mit dem Reichswehrminister, General von Blomberg, zusammen, der für seine Darlegungen «grosses Interesse» bekundete. Der Minister sagte zu, mit hohen Offizieren Flicks Werke zu besichtigen. Vermittler Schacht erhielt darauf folgendes Dankschreiben:

«Hochverehrter Herr Präsident, lieber Herr Dr. Schacht!

Ich war heute bei Herrn Minister von B. und habe ihm anhand der beiliegenden, Sie vielleicht interessierenden kleinen Skizze einen kurzen Vortrag gehalten über die Struktur, die Produktionsgrundlagen, Rohstoffversorgung und Kapitalverhältnisse der in Betracht kommenden Unternehmungen. Ich konnte dabei darauf hinweisen, dass die in Rede stehenden, dezentralisiert liegenden Werke in ihrer Gesamtheit zurzeit in der Stahlherstellung in Deutschland an dritter Stelle stehen und dass – was Sie besonders interessieren wird – ihre Bereitstellung für die in Betracht kommenden Zwecke verhältnismässig ohne grosse Investierung möglich ist.

Herr von B. war ausserordentlich interessiert und erklärte, dass er von der Bedeutung der in Betracht kommenden Unternehmungen bisher offenbar nicht die richtige Vorstellung gehabt habe. Er schlug von sich aus eine Besichtigung vor ...

Der Empfang war ausserordentlich freundlich. Diese Tatsache glaube ich in erster Linie auf Sie zurückzuführen müssen und möchte nicht verfehlen, Ihnen hierfür meinen verbindlichsten Dank auszusprechen.

gez. Flick»

Bereits am 5. Dezember durfte der Konzernchef die hohen Herren aus Berlin, die in den nächsten Jahren die fettesten Aufträge zu vergeben hatten, in Lauchhammer begrüßen. Wie üblich, kam Flick rasch zur Sache: «Die besonderen Vorteile unserer Gruppe, insbesondere auch im Hinblick auf Ihre Ziele, sehe ich in folgenden Punkten:

- a) in der Vielseitigkeit des Produktionsprogrammes;
- b) in der geographischen Verteilung unserer Betriebe über ein von Ihnen in militärischer Hinsicht als nicht gefährdet angesehenes Gebiet;
- c) und – was besonders wichtig ist – in der Unabhängigkeit hinsichtlich der Rohstoffversorgung vom Ausland sowie von den im A-Fall gefährdeten Gebieten ...

Ich sehe es als ein Zeichen ganz besonderen Vertrauens an, dass Sie, sehr geehrter Herr Minister, und Sie meine Herren von dem Wehrministerium, gewillt sind, diese Werke mit Aufgaben zu betrauen, von deren Wichtigkeit für unser Vaterland wir alle voll durchdrungen sind. Seien Sie versichert, dass meine Mitarbeiter und ich alles tun werden, die unseren Werken gestellten Aufgaben nach besten Kräften durchzuführen.»

Das war unmissverständlich. Aus Flicks Rede in Lauchhammer geht klar hervor, wie er den politischen Kurs der Nazis einschätzte: Der ominöse A-Fall bedeutete selbstverständlich nichts anderes als Krieg, und die «Aufgaben, von deren Wichtigkeit für unser Vaterland wir alle voll durchdrungen sind», konnten demzufolge nichts anderes sein als die erwarteten Rüstungsaufträge. Dass er nun gar den grossen Nachteil der Mitteldeutschen Stahlwerke, nämlich ihre an und für sich ausgesprochen ungünstige geographische Lage, als grossen strategischen Vorteil pries, stellt zweifellos eine besondere dia-

lektische Leistung dar. Aber wie meistens in seinem Leben, behielt er auch damit recht: Als das Ruhrgebiet vom Bombenhagel der alliierten Geschwader schon halb zerstört war, konnten Flicks Mitteldeutsche Stahlwerke immer noch flott weiterproduzieren.

Die ersten Erfolge seiner Bemühungen um Rüstungsaufträge liessen nicht lange auf sich warten. In einer geheimen Kommandosache des Reichswehrministers vom 9. September 1933 hiess es: «Einrichten der Mitteldeutschen Stahlwerke AG, Lauchhammerwerk, Gröditz zur Fertigung von Flakgeschossen. Niederlage von Halbmaterial, Vorrichtungen, Werkzeugen auf dem Werk zur Abkürzung der Anlaufzeit.» Die ersten offiziellen Rüstungsaufträge des Heereswaffenamtes trafen im März 1934 bei Mittelstahl ein: 3'000 Bomben, 70'000 Granaten, 200 Pakrohre und 300 Rohre für leichte Minenwerfer. Über die Herstellung von weiteren 60'000 Granaten und 400 Geschützrohren wurde zu dieser Zeit noch verhandelt. Um die stürmische Nachfrage rasch befriedigen zu können, liess Flick 1934 in Gröditz ein Presswerk zur Produktion von Granatenrohlingen und eine «Zylinderbearbeitungswerkstatt» einrichten. Ein Jahr später nahm eine «Hohlwellendreherei», in der Geschützrohre hergestellt wurden, den Betrieb auf.

Wie genau er über die Rüstungsplanung informiert war, geht aus einer Aktennotiz vom März 1934 hervor, die Flick nach einer Besprechung mit General Thomas, Stabschef im Heereswaffenamt, später Chef des Wehrwirtschafts- und Rüstungsamtes im Oberkommando der Wehrmacht, anlegte: «Interessant war noch eine Bemerkung, die mir Herr Thomas allein gemacht hatte und die dahin ging, dass man zweierlei unterscheiden müsse, nämlich die Vergrösserung des stehenden Heeres und die Vorsorge für eine Mobilmachung. Seiner Meinung müsse man für vier bis fünf Monate Vorräte schaffen, weil erst nach vier bis fünf Monaten nach Eintritt des A-Falles die Fabriken allgemein in laufende Produktion gekommen sein würden (dieser Auffassung habe ich durchaus zugestimmt).»

Die Auftraggeber im Reichswehrministerium waren mit ihrem – nach Krupp – zweitwichtigsten privaten Lieferanten zufrieden: Otto Steinbrinck vermerkte im Mai 1935, «dass das Reichsluftfahrtministerium der Teilnahme der Flick-Gruppe sehr grosse Bedeutung

beimesse und dass der Reichsluftfahrtminister Göring mit seinem Freund Flick sprechen würde». Freund Flick revanchierte sich bei Göring, indem er als einziger der Montanmagnaten für dessen wirtschaftliches Autarkieprogramm eintrat. Göring forderte von den deutschen Stahlkochern, sie sollten sich aus ihrer Abhängigkeit von ausländischem Eisenerz lösen und dafür die – minderwertigeren – deutschen Erze verhütten. Dass davon weder Vogler noch Thyssen, Röchling oder Klöckner begeistert waren, lässt sich verstehen. Flick indessen zeigte sich den Wünschen des Luftwaffenchefs sofort zugänglich. Grund: Er besass – vor allem in Bayern – einige ergiebige Gruben mit mehr oder weniger «sauren» Erzen und war froh, das keinesfalls erstklassige Rohmaterial loszuwerden und dafür noch vaterländischen Dank zu ernten. So stieg denn im Verlauf der deutschen Aufrüstung die Erzförderung in Flicks nordbayerischen Kerngruben um mehr als 600 Prozent, nämlich von 175'000 Tonnen im Jahre 1932 auf 1'070'000 Tonnen im Jahre 1937.

Da er seine bayerischen Doggererze ¹ nicht allein verhütten wollte, erklärte er sich bereit, grössere Mengen davon auch an die anderen Stahlwerke zu liefern. Er versprach, mindestens 1,4 Millionen Tonnen Erz pro Jahr zu erschliessen, und wünschte dafür Abnahmegarantien auf die Dauer von zehn Jahren. Göring zeigte sich sehr davon angetan und dankte ihm schriftlich am 13. August 1937:

«Ich weiss, dass Sie sich im Gegensatz zu anderen Leitern der deutschen Eisen- und Stahlindustrie auf dem Gebiet der Förderung und Verarbeitung der deutschen Erze im Rahmen des Vierjahresplans nach Kräften eingesetzt und damit mir die Durchführung meiner Aufgaben erleichtert haben. Dafür danke ich Ihnen vielmals und gebe gleichzeitig der Hoffnung Ausdruck, dass Sie auch künftig für die grossen Aufgaben zur Verfügung stehen.

Heil Hitler!
gez. Göring»

¹ Doggererze finden sich in der mittleren Schicht des Jura, im sogenannten braunen Jura, und sind normalerweise von minderwertiger Qualität

Mit Hilfe der durch soviel Freundschaft auf höchster Ebene kräftig geförderten Rüstungsgeschäfte konnten die Mitteldeutschen Stahlwerke von 1929 bis zum Ausbruch des Zweiten Weltkriegs die höchste Steigerungsrate aller deutschen Montanunternehmen erzielen: Die monatliche Stahlproduktion kletterte von 79'000 auf 145'000 Tonnen. Standen Flicks Stahlwerke 1926 – seinen Einfluss auf den Stahlverein nicht mitgerechnet – noch an fünfter Stelle unter den deutschen Rohstahlerzeugern, so waren sie 1941 bereits die Nummer 2. Im ersten Hitlerjahr konnte Mittelstahl den Gewinn schon von 2,4 auf 5,74 Millionen RM steigern, also mehr als verdoppeln. Nicht ohne eine gewisse Berechtigung entgegnete Flick 1947 in Nürnberg seinen Richtern, die ihm seine Aktivitäten während des Dritten Reiches vorwarfen: «Sollte ein Vermögenszuwachs eingetreten sein von 1933 bis 1945, so wäre er auch eingetreten, wenn ich in dieser Zeit nur spazierengegangen wäre, schon durch die Kursentwicklung in Deutschland.» Spaziergänger Flick untertrieb natürlich gewaltig, doch befand er sich tatsächlich in der besten Position, um vom Rüstungsboom im Reich auf alle Fälle zu profitieren.

Gehaltsempfänger Flick

Um den steigenden Anforderungen von Hitlers Kriegsmaschine noch besser gerecht werden zu können – ebenso aber auch aus steuerlichen Gründen –, unterzog der Konzernboss seine Firmengruppe im Jahre 1934 einer gründlichen Umorganisation. Er verschmolz seine Charlottenhütte AG mit den Mitteldeutschen Stahlwerken und gründete als neue Dachgesellschaft die Siegener Eisenindustrie AG. Seine gesammelten Werke wurden in vier Blöcke unterteilt:

1. Mittelstahl mit den Werken in Riesa, Gröditz (bei Riesa) und Lauchhammer (Provinz Sachsen).
2. Linke-Hofmann in Breslau mit den Verarbeitungsbetrieben ATG in Leipzig und Waggon- und Maschinenfabrik Busch in Bautzen.

3. Maxhütte mit den Werken in Rosenberg (Oberpfalz), Haidhof (Sachsen) und Unterwellenborn (bei Saalfeld in Thüringen) sowie der Beteiligung an der grossen Ruhrzeche Harpener Bergbau AG.
4. Berlin mit den beiden grossen Stahlwerken in Brandenburg und in Hennigsdorf.

Wie konsequent er den Konzernumbau nutzte, um Steuern zu sparen, zeigt folgendes Beispiel: Bis zur Fusion der Charlottenhütte mit Mittelstahl, die am 29. Januar 1934 rechtskräftig wurde, fungierte Flick offiziell immer noch als deren Generaldirektor. Also schloss er wenige Wochen vor der Fusion mit seinem Aufsichtsratsvorsitzenden einen Vertrag, der festlegte, dass Flick von der Charlottenhütte für 1934 die vollen jährlichen Vorstandsbezüge in Höhe von 250'000 RM bezahlt wurden. Als Entschädigung für die vorzeitige Lösung des «Anstellungsvertrags» wurde Mittelstahl verpflichtet, für weitere vier Jahre diese Bezüge zu bezahlen. Der Betrag wurde rediskontiert, so dass der Konzern an Flick 1934 über eine Million RM auszahlte, die der Gewinnbesteuerung entgingen. Das Ganze gewinnt dadurch an Reiz, dass er sich, um das Finanzamt zu dúpieren, praktisch als sein eigener Angestellter auf die Gehaltsliste setzte.

So vorteilhaft die neue Konzernkonstruktion auch sein mochte, so liess sie doch im Laufe der Zeit einen Konstruktionsfehler immer deutlicher hervortreten, der Flick 1937 bewog, erneut umzuorganisieren. Kurz bevor die ebenso lukrative wie fragwürdige Arisierung jüdischer Betriebe in Angriff genommen wurde, löste er seine Dachgesellschaft, die Siegener Eisenindustrie AG, auf und gründete eine neue Holding, die den unschätzbaren Vorteil besass, weder Bilanzen veröffentlichen noch auf lästige Anfragen Auskunft erteilen zu müssen: die Friedrich Flick KG. Damit hatte Flick erstmals mit dem Grundsatz gebrochen, nie mit seinem eigenen Namen in die Öffentlichkeit zu treten. Offenbar hielt er das Risiko nun für überschaubar, da die Geschäfte auf lange Sicht glänzend zu gehen schienen und das Verhältnis zu den Machthabern in Berlin kaum besser sein konnte. Es gab weder lästige Kleinaktionäre noch neu-

gierige Gewerkschaftler, die an der Macht des Konzernherren Anstoss nehmen konnten. Da auch Wirtschaftsjournalisten nicht alles schreiben durften, was sie eventuell wussten, sah Flick wohl keinen Grund, warum er nicht seinen Namen erstmals ins Handelsregister eintragen lassen sollte. Sicherlich fiel es ihm noch leichter, etwaige Bedenken zu vergessen, nachdem ihm seine Steuerexperten den pekuniären Vorteil der Umwandlung auf Heller und Pfennig ausgerechnet hatten.

«Als Flick 1937 die Zentrale des Konzerns in die Personalgesellschaft Friedrich Flick KG umwandelt, beschäftigt er 85'000 Menschen. Die Gruppe Mittelstahl-Maximilianshütte ist hinter dem Stahlverein und Krupp der drittgrösste Rohstahlproduzent im Deutschen Reich. Wozu die Krupps vier Generationen brauchten, das hat der Siegener Holzhändlersohn in fünfundzwanzig Jahren geschafft. Flicks damals zusammengetragener Industriebesitz in Ost- und Mitteldeutschland ist heute der schwerindustrielle Kern im Staate des Walter Ulbricht», schrieb der *Spiegel*. Vollhafter Gesellschafter der Kommandozentrale wurde Vater Flick, Kommanditist Sohn Otto-Ernst, der mittlerweile bei der Maximilianshütte das Stahlschmelzen gelernt hatte.

Gelsenkirchen zurückerober

Zuvor allerdings hatte der Senior sein Reich nochmals kräftig erweitert: Ein Jahr vor Gründung der Friedrich Flick KG erwarb er die Essener Steinkohle AG, eine weitere Ruhrzeche, die ihn zum zweitgrössten Steinkohleproduzenten Deutschlands machte. Das Geschäft trug wieder einige typische Flick-Züge. Verkäufer war die Reichsregierung, die just zur gleichen Zeit, als die Montanunternehmen in Ostoberschlesien endgültig an Polen fielen, sich von ihrem Stahlvereinsbesitz zu trennen beliebte. Man darf wohl annehmen, dass beide Transaktionen vom Flick-Konzern zumindest nachdrücklich gefördert wurden. Denn niemandem passte die Doppellösung so gut ins Konzept wie dem grossen Friedrich.

Dass es aber ausgerechnet die Essener Steinkohle AG (ES) war,

die sich der offenbar nimmersatte Konzernkönig nun einverleibte, entbehrt nicht einer gewissen Pikanterie. Denn fast das ganze Produktivvermögen der Gesellschaft – riesiger Landbesitz mit ausgedehnten Kohlefeldern, diverse Zechen, Häuser und Wohnungen – hatte ihm schon einmal gehört. Genauer gesagt, bis zum 31. März 1932. Die Essener Steinkohle besass nämlich inzwischen praktisch das Vermögen der alten Gelsenkirchener Bergwerks AG, die er in der Weltwirtschaftskrise so gewinnträchtig an die Reichsregierung verkauft hatte.

Um die verwickelte Operation verständlich zu machen, ist es notwendig, kurz auf die Geschichte des Unternehmens einzugehen: Die Keimzelle der Essener Steinkohle war die 1850 gegründete Gewerkschaft Heisinger Tiefbau gewesen, die 1889 unter der Regie des Berliner Bankhauses Aaron und Walter zur Rheinische Anthrazitkohlenwerke AG umgebildet wurde. Siebzehn Jahre später beschloss die Hauptversammlung, ihr Kapital von 4 auf 19 Millionen Mark zu erhöhen und für die jungen Aktien sämtliche Kuxe der Gewerkschaft Herkules in Essen, Vereinigte Parting Siepen in Vieflaten bei Werden und Vereinigte Dahlhausener Tiefbau in Dahlhausen-Ruhr zu erwerben. Von nun an nannte sie sich Essener Steinkohlenbergwerke AG. Unter der Leitung ihres Aufsichtsratsvorsitzenden, des Kommerzienrats Carl Funke, wuchs die Zechengesellschaft mit beträchtlicher Geschwindigkeit. Am 1. Januar 1924 wurde das Grundkapital auf die stattliche Höhe von 52,5 Millionen Goldmark aufgestockt. 1929 förderte das Unternehmen j Millionen Tonnen Kohle pro Jahr und erzeugte 446'000 Tonnen Koks. Mit einer Belegschaft von 12'567 Köpfen zählte sie zu den führenden Zechenunternehmen des Ruhrreviers. Da einer weiteren Expansion Grenzen gesetzt waren, akzeptierten die Essener Bosse am 25. März 1930 ein Übernahmeangebot der Gelsenkirchener Bergwerks AG, die damals schon klar von Flick beherrscht wurde.

Gelsenberg hatte zwar den grössten Teil des bergmännischen Besitztums in die Vereinigten Stahlwerke eingebracht, behielt jedoch einige hervorragende Kohlefelder, die zusammen 152 Millionen Quadratmeter Fläche bedeckten. Da Gelsenberg jedoch durch die Verbindung zum Stahlverein über ein riesiges Beteiligungsvermögen ver-

fügte – über 250 Millionen RM –, war das Unternehmen in der Lage, durch Beleihungen ihres Aktienvermögens die Essener Steinkohlenbergwerke zu übernehmen und sich somit wieder ein eigenes Kohlereich zu schaffen. 1930 förderten die neun Gelsenberg-Zechen mit einer Belegschaft von 15'930 Mann 5,122 Millionen Tonnen Kohle, erzeugten 266 Koksöfen 581 061 Tonnen Koks und produzierten 20 Brikettpressen 444'157 Tonnen Presskohle. Im Verlauf der Weltwirtschaftskrise verfiel jedoch der Börsenwert des Unternehmens so schnell, dass sich ihr hochverschuldeter Besitzer Friedrich Flick, wie schon dargestellt, nur noch durch einen Verkauf an das Reich vor dem Untergang retten konnte.

Da der Stahltrust und sämtliche mit ihm verbundene Unternehmen von der Weltwirtschaftskrise so angeschlagen waren, dass sie sich für die Rüstungspläne der Nazis als Hemmschuh erwiesen, wurde die gesamte Gruppe im November 1933 völlig umgebaut: Die Vereinigten Stahlwerke AG und die Phoenix AG samt van der Zypen wurden in die Gelsenkirchener Bergwerks AG umgewandelt, die ja die Präsenzmehrheit beider Konzerne im Besitz hatte. Die aufnehmende Gesellschaft, bisher Gelsenberg geheissen, wurde in Vereinigte Stahlwerke AG umgetauft. Der alte Stahlverein gleichen Namens erlosch. Das Aktienkapital der neuen Vereinigten Stahlwerke wurde zunächst auf 644 Millionen RM festgelegt. Daneben blieb jedoch noch die Firma Gelsenkirchener Bergwerks AG erhalten, sie wurde mit einem Grundkapital von 360 Millionen RM ausgestattet und übernahm den gesamten Bergwerksbesitz des alten Stahlvereins, der bisher der Abteilung Bergbau in Essen unterstanden hatte. Der produktive Besitz der Gelsenkirchener Bergwerks AG schliesslich, der ausserhalb des alten Stahlvereins geblieben war und hauptsächlich aus der 1930 übernommenen Essener Steinkohlenbergwerke AG bestand, wurde nun wieder ausgegliedert und in eine Gesellschaft eingebracht, die den alten Namen Essener Steinkohlenbergwerke AG behielt. Die neue Gesellschaft, deren Aktien alsbald an der Börse eingeführt wurden, verfügte über ein Grundkapital von 70 Millionen RM und förderte 1936 rund 4,84 Millionen Tonnen Kohle. «Sie war eine stattliche Zechengesellschaft und bedeutend genug, Flicks Interesse zu wecken», schreibt Kurt Pritzkolet.

Da Flick den wahren Wert der Essener Steinkohle als ihr einziger Besitzer genau kannte, entschloss er sich, sofort zuzugreifen, als die Reichsregierung daranging, ihre Engagements im Stahlverein und in Ostoberschlesien zu lösen. Dem Ruhrfreund Schwerin von Krosigk stellte sich dies so dar: «Nachdem 1935 die eisenschaffende Industrie ihr Interesse in Ostoberschlesien an den polnischen Staat abgegeben hatte, führte Flick 1936 die Reprivatisierung des Stahlvereins in Verbindung mit dieser Transaktion in der Weise durch, dass Ansprüche des Stahlvereins an das Reich aus der oberschlesischen Abwicklung auf den Kaufpreis verrechnet wurden und im Übrigen der Stahlverein seine Beteiligung an den Essener Steinkohlenbergwerken an eine Interessentengruppe verkaufte. An dieser war Harpen massgeblich beteiligt, die dadurch in den Mehrheitsbesitz der Essener Steinkohle kam.» Mit anderen Worten: Flick bekam 1936 als Entschädigung für seinen Verlust in Oberschlesien vom Reich eine Minderheitsbeteiligung an den Essener Steinkohlenbergwerken und sicherte sich – vermutlich durch Optionen – den späteren Zukauf sämtlicher weiterer ES-Aktien, die er seiner Harpener Bergbau AG zuschlug. Dass die ganze Konstruktion der Stahlvereins-Reprivatisierung wesentlich von ihm beeinflusst wurde und deshalb zu seinen Gunsten ausfiel, dürfen wir mit einiger Sicherheit annehmen.

Zuvor hatte er sich noch der Unterstützung des bis dahin treuesten Hitler-Freundes unter den Ruhrmagnaten versichert: Fritz Thyssen durfte ebenfalls hoffen, aus der Stahlvereins-Reprivatisierung zu profitieren. Mit Hilfe eines Sondergesetzes konnte der Stahlverein seine Aktien vom Reich zurückerwerben und – das interessierte Thyssen besonders – sein Aktienkapital um 100 Millionen auf 460 Millionen RM herabsetzen, nachdem Flick das Paket von nominell 70 Millionen RM Aktien der Essener Steinkohle AG ausgehändigt worden war. Thyssens Anteil am Stahlverein schnellte durch die Kapitalreduzierung nämlich wieder über die 25-Prozent-Grenze; er konnte nun als Besitzer der Sperrminorität verstärkt mitregieren und ausserdem beträchtliche Steuerprivilegien in Anspruch nehmen. Auch seine Geschäftspartner hatten Grund zur Freude: Finanzminister Schwerin-Krosigk bekam dringend benötig-

tes Geld in die Staatskasse, und der Stahlverein wurde seine Abhängigkeit vom Reich los. Das beste Geschäft allerdings hatte wieder einmal Friedrich Flick gemacht: Er liess sich die Essener Steinkohlenwerke teils vom Reich, teils von Thyssen bezahlen.

Der Kaufpreis, den Flick für das gesamte ES-Kapital (nominell 70 Millionen RM) aushandelte, betrug genau 73 Millionen RM. Das heisst, er bekam die wertvolle Kohlenzeche praktisch zum Nennwert des Aktienkapitals, während die Börsenkurse vergleichbarer Zechengesellschaften erheblich darüber lagen. Das Reich schenkte ihm also den sonst üblichen Paketaufschlag, der in diesem Falle sicher nicht gering gewesen wäre. Damit nicht genug: aus dem Oberschlesien-Geschäft wurde ihm ein beträchtlicher Betrag auf den Kaufpreis angerechnet, dessen genaue Höhe der strikten Geheimhaltung unterlag. Ausserdem durfte er den Kaufpreis in bequemen Raten abstottern, die letzte Rate war am 31. Dezember 1942 fällig. Aber selbst die Ratenzahlungen bestritt er nicht aus eigener Tasche, sondern liess sie von seiner Harpener Bergbau AG begleichen, die mit ihrer stattlichen Tochter zur zweitgrössten Ruhrzeche aufrückte.

Eigentlich hätte es nun nahegelegen, die beiden Zechengesellschaften zu fusionieren. Doch der sparsame Siegerländer nahm davon Abstand, nachdem er sich die Sache genau überlegt hatte: «Die hohen Unkosten an Gebühren und persönliche Momente raten von einer Fusion ab. Die Essener Steinkohlenbergwerke bleiben in der Form eines selbstständig geleiteten Unternehmens erhalten. Flick übernimmt den Vorsitz ihres Aufsichtsrats. Der Harpener Vorstand ist im Aufsichtsrat der Essener Steinkohlenbergwerke vertreten und umgekehrt», heisst es in der Harpen-Chronik von Franz Mariaux.

Der Harpener Vorstand motivierte das Geschäft in seinem Jahresbericht folgendermassen: «Im März des Jahres 1936 bot sich uns die Möglichkeit, ein Minoritätspaket der Essener Steinkohlenbergwerke AG zu erwerben. Wir haben uns hierzu entschlossen, weil zwischen den beiden Gesellschaften durchaus gleichgeartete Interessen bestehen. Wir sehen in dieser Beteiligung die Möglichkeit, in freundschaftlicher Zusammenarbeit mit der Essener Steinkohlenbergwerke AG sowohl in der Verfolgung gleicher Ziele wie auch in

der Behandlung sortenmässiger Probleme nicht unerhebliche Vorteile für das wirtschaftliche Arbeiten unserer beiderseitigen Unternehmungen zu sichern und damit im Interesse beider Gesellschaften ihrer Existenzfähigkeit eine breitere Grundlage zu schaffen.» So harmlos wurde der Machthunger eines Montanmagnaten selten umschrieben.

Zum «Wehrwirtschaftsführer» geadelt

Bleibt schliesslich noch die Frage zu klären, weshalb die Hitler-Regierung ihre Stahlvereinsaktien überhaupt loswerden wollte, nachdem doch die Krise vorüber und die Kasse wieder gefüllt war. Franz Mariaux vermutet: «Entscheidend ist das politische Moment. Die Wirtschaftspolitik Hitlers ist auf Sozialismus gerichtet, aber will auf andere als marxistische Weise zum Ziel. Sie schafft den Privatunternehmer nicht ab. Sie benutzt ihn für ihre Zwecke. Er dient ihr als ein Werkzeug. Die Mitarbeit des Unternehmers, so scheint mir, führt in dem bereits hochentwickelten Industriestaat Deutschland schneller und sicherer zum Ziel als die Vernichtung des Unternehmers.» Dass solche wirtschaftsphilosophischen Überlegungen bei der ganzen Transaktion zumindest auf Regierungsseite eine Rolle gespielt haben mögen, kann man nicht ausschliessen. Der Verdacht, dass letzten Endes Flicks hartnäckiges Drängen, unterstützt von den anderen Ruhrherren und getragen von seinen hervorragenden Beziehungen zur NS-Führung, letztlich ausschlaggebend waren, ist damit doch keineswegs ausgeräumt. Pritzkolet spricht gar von einer «Korrumpierung der Schwerindustrie mit Hilfe der Stahlverein-Reprivatisierung».

Harpen und Essen förderten zusammen rund 15 Millionen Tonnen Steinkohle pro Jahr – viel mehr als die Maximilianshütte verbrauchen konnte (die Mittelstahl-Werke arbeiteten mit Braunkohle). 1932 hatte Flicks Steinkohlenförderung weniger als eine Million Tonnen betragen. Jetzt war der revierfremde Siegerländer plötzlich der mächtigste Herrscher im Reich der Kohle, und seine Zechen rangierten hinter der neuen Gelsenkirchener Bergwerks AG an zwei-

ter Stelle. Krupp und Thyssen, die klangvollsten Namen im Revier, hatte er weit hinter sich gelassen.

Das Wohlwollen der braunen Machthaber, das ihm bei seiner jüngsten Erwerbung so nützlich war, hoffte sich Flick auch weiterhin zu erhalten. So liess er sich denn von seinem Vertrauten Steinbrinck 1936 für den exklusiven «Freundeskreis des Reichsführers SS Heinrich Himmler» werben und pflegte dort die Beziehungen zur SS-Prominenz. Mit schöner Regelmässigkeit nahm er an allen Veranstaltungen des Zirkels teil, so an den Feiern zum Jahrestag des Marsches auf die Feldherrnhalle, der Besichtigung des Konzentrationslagers Dachau oder – einige Jahre später – an einer Fahrt im Salonzug «Heinrich» durch die jeweils neu eroberten Gebiete. Dabei befand er sich – teilweise – in durchaus standesgemässer Gesellschaft: Zu den Freunden des Reichsführers SS zählten so renommierte Wirtschaftsmatadore wie Karl Blessing, der spätere Präsident der Deutschen Bundesbank, Theodor Kaselowky vom Oetker-Konzern, August Rosterg, Chef des Wintershall-Konzerns, Heinrich Buetefisch vom I. G. Farben-Konzern und Karl Ritter von Halt, später Präsident des Nationalen Olympischen Komitees der Bundesrepublik. Zum «Julfest» liess der sonst so sparsame Siegerländer dem von Jahr zu Jahr mächtiger werdenden Himmler für dessen private Liebhabereien regelmässig eine kleine Spende von 100'000 RM überweisen.

1937 trat er, ebenso wie Vetter Konrad Kaietsch, der NSDAP bei (Parteinummer: 5918393) und liess sich kurz darauf zum «Wehrwirtschaftsführer» adeln. Damit war er einer der «verantwortlichen Mitarbeiter der Wehrmacht bei der Vorbereitung und Durchführung der Mobilmachung der Rüstungsindustrie und bei deren Leitung im Kriege» – so die amtliche Definition. Solch intensive Beziehungspflege trug natürlich Früchte, und Flick durfte sich Hoffnung machen, am allerbesten Geschäft jener Jahre in angemessener Weise zu partizipieren: an der sogenannten «Arisierung» jüdischen Besitzes.

11 Juden raus...

Die «Entjudung» der deutschen Wirtschaft war eines der wichtigsten Anliegen der Nazis. Sie wurde durch die im September 1935 verabschiedeten «Nürnberger Gesetze», an deren Ausarbeitung bekanntlich auch der spätere Staatssekretär Konrad Adenauers, Hans Globke, beteiligt war, juristisch legalisiert. Jüdische Besitzer von Banken, Kaufhäusern oder Industriefirmen wurden durch dieses Gesetz gezwungen, ihre Unternehmen entweder dem Staat oder «arischen» Bürgern zu übertragen. Auf diese Weise konnten viele deutsche Unternehmer in den dreissiger Jahren den Grundstein ihres heutigen Reichtums legen oder aber ihren Besitz erheblich ausweiten. So stammten beispielsweise auch die ersten Läden des Kaufhauskönigs Helmut Horten aus jüdischem Besitz.

Den Eigentümern der «arisierten» Unternehmen wurde zwar ein Kaufpreis bezahlt, doch lag dieser in den meisten Fällen erheblich unter dem tatsächlichen Wert der Objekte. Verkaufsunwillige Juden waren Pressionen ausgesetzt, die vom totalen Boykott bis zu drakonischen Strafstrafen oder jahrelanger Untersuchungshaft reichten. Erheblich schwieriger wurde allerdings die Arisierung, wenn gewitzte jüdische Unternehmer rechtzeitig emigrierten und ihren deutschen Besitz ausländischen Holdinggesellschaften übertrugen. Diese Erfahrung sollte auch Friedrich Flick noch machen.

Der profitbewusste Konzernherr liess nämlich die Arisierungswelle im Dritten Reich, die schon bald nach der Machtübernahme Hitlers anrollte und ihren Höhepunkt noch vor Ausbruch des Krieges erreichte, keinesfalls ungenützt vorbeirauschen. Aber er war viel zu klug und erfahren, um sich unbedacht fremden Besitz anzueignen. Vermutlich hat kein anderer unter den deutschen Wirtschaftszaren solch eminenten Nutzen aus dem Arisierungsprogramm der Nazis gezogen wie gerade Friedrich Flick, und doch operierte er so

geschickt, dass ihm nach 1945 nicht der geringste Schaden daraus entstand. Im Gegenteil, er besitzt noch heute einen jener «arisieren» Betriebe: die Metallhüttenwerke Lübeck GmbH, die (1970) über 150 Millionen DM Umsatz erzielten. Sorgfältig versuchten Flicks Pressebeamte, die dunkle Herkunft jener Unternehmen zu verschleiern, die solcher Art in die Konzernbilanz gelangt waren. Der *Spiegel* motivierte 1958 den Besitzzuwachs denn auch mit harmlosen «Kaufgeschäften», Schwerin von Krosigk erwähnte einen nicht näher erläuterten «Tausch». Indessen steht unbestreitbar fest, dass Flick zwischen 1936 und 1938 nur mit Hilfe der Judendiskriminierung in den Besitz der wertvollsten Braunkohlenfelder Deutschlands und des lukrativen Lübecker Hochofenwerkes gelangen konnte.

Am dringlichsten erschien den braunen Machthabern die Arisierung kriegswichtiger Rüstungsbetriebe. So fragte der Chef des Heereswaffenamtes (HWA), General Liese, Flicks Paladin Steinbrinck schon am 6. Oktober 1934, ob Mittelstahl bereit wäre, die Suhler Waffen- und Fahrzeugwerke Simson und Co. (Simson/Suhl) zu übernehmen. Das Unternehmen produzierte mit finanzieller Unterstützung des HWA allerlei Kriegsgerät und gehörte dem «Nichtarier» Arthur Simson. Der Jahresumsatz betrug rund 18 Millionen RM, der Wert der Anlagen und Vorräte etwa 9 Millionen RM, die weiteren Geschäftsaussichten waren glänzend. Nur dass ein Jude vom Rüstungsboom profitieren sollte, störte offensichtlich die militanten Rassenfanatiker im HWA. Sie legten Wert darauf, «das Werk in andere Hände zu bringen, um eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen HWA und Suhl zu garantieren», notierte Steinbrinck nach der Besprechung mit HWA-Oberst Büchs.

Flick liess sein grundsätzliches Interesse bekunden, fürchtete aber wohl das unliebsame Aufsehen, das dieser erste Arisierungsfall zweifellos erregen würde. Obwohl die Suhler Waffenschmiede hervorragend in sein Konzept gepasst hätte – seine Maximilianshütte plante nämlich, ganz in der Nähe ein Elektrostahlwerk zu errichten –, war ihm das Geschäft wohl noch zu riskant. Schliesslich waren ja die Nürnberger Rassengesetze noch nicht verabschiedet. Zwar nahm er mit dem Seniorchef des Suhler Werkes, Arthur

Simson, Kontakt auf, aber «die Verhandlungen sind dann bald im Sande verlaufen, weil beide Parteien sich nicht zu entscheidenden Schritten entschliessen konnten» (Steinbrinck).

Als der Wirtschaftsberater Hitlers, Wilhelm Keppler, einige Monate später seinem Freund Steinbrinck erneut die Suhler Waffenschmiede schmackhaft zu machen versuchte, liess dieser im Auftrag seines Chefs verlauten: «Wir hätten kein Interesse daran, lediglich eine Beteiligung zu übernehmen, sondern würden uns dem Problem nur dann zuwenden, wenn der Kaufpreis so bemessen sei, dass wir das ganze Werk erwerben könnten.» Flick spielte also nun ökonomische Gründe für seine Zurückhaltung aus, da er sich bereits für ein anderes Ziel entschieden hatte.

Arthur Simson freilich konnte Flicks Hinhaltenaktik nicht retten. Er wurde nach einer Propagandakampagne gegen «jüdische Kriegsgewinnler» auf Betreiben des Thüringer Gauleiters Sauckel schliesslich enteignet und sein Unternehmen einem Konsortium übertragen, das aus Sauckel, Stahlvereinschef Albert Vogler und der Deutschen Bank bestand. Damit war ein Präzedenzfall geschaffen worden, die Arisierungswelle konnte anrollen. Flick war klug genug gewesen, sich im Hintergrund zu halten, und durfte hoffen, künftig mit geringerem Risiko zu arisieren.

... Flick rein

Seine Beute hatte er längst ausgemacht: Noch während er mit den HWA-Leuten wegen Simson verhandelte, liess er in seiner Konzernzentrale bereits die Strategie zur Übernahme der Hochofenwerke Lübeck AG entwickeln. Das war ein viel lohnenderes Ziel als die Suhler Waffenfabrik. Flick hatte schon 1927 vergeblich versucht, dieses letzte reine Hochofenwerk in Deutschland zu erobern, da es seinen Mitteldeutschen Stahlwerken eine sichere Roheisengrundlage hätte bieten können. Aber die – vorwiegend jüdischen – Eigentümer des Aktienkapitals von 16 Millionen RM liessen den Siegerländer damals abblitzen.

Das Unternehmen produzierte in zwei Werken in der Lübecker

Bucht bei Herrenwyk und Kratzwieck Giessereiroheisen und Stahlroheisen von hervorragender Qualität. Zu den Werksanlagen gehörte eine grosse Zementfabrik sowie eine eigene Kokerei, in der auch die bei der Kokserzeugung anfallenden Nebenprodukte, wie Teer, Ammoniak, Benzol und Leuchtgas, gewonnen wurden. Dazu kam noch eine Kupferhütte, die aus den kupferhaltigen Abbränden Rohkupfer extrahierte und aus den abfallenden Laugen sogar noch Sulfat und Zinksulfat herausholte. Verständlicherweise hielt Flick diesen äusserst ökonomisch angelegten Industriekomplex für ein lohnenderes Ziel als die viel kleinere Suhler Waffenschmiede.

Grossaktionäre des Lübecker Unternehmens waren die Hahn-schen Werke AG (nominal 6,5 Millionen RM) und die Berliner Eisenhandelsfirma Rawack & Grünfeld (4,5 Millionen RM). Weitere Aktienpakete besaßen die Frankfurter Metallgesellschaft AG (2 Millionen RM), die Klöckner Werke (850'000 RM), das Bankhaus M. M. Warburg & Co. (875'000 RM), die Dresdner Bank (265'000 RM), die Deutsche Golddiskont-Bank (125'000 RM). Der restliche Aktienbesitz war verstreut.

Obwohl bis dahin keinesfalls geklärt war, ob die Besitzer überhaupt bereit waren, freiwillig zu verkaufen, entwarf Steinbrinck im Januar 1935 einen recht detaillierten Finanzierungsplan. Danach gedachte Flick Lübeck-Aktien im Nennwert von 14,3 Millionen RM zum Durchschnittskurs von 80 Prozent zu erwerben. Die dafür notwendigen 11 Millionen RM hoffte er durch ein Fünfmillionen-Darlehen des HWA sowie durch eigene Aktien zum Kurswert von 6 Millionen aufzubringen.

Raffiniert wurden die Verkaufsverhandlungen eingeleitet: Drei Tage bevor Steinbrinck seinen Finanzierungsplan aufzeichnete, meldete sich ein Aufsichtsratsmitglied des Lübecker Unternehmens bei General Liese, dem Chef des HWA, «um die Überführung der Lübeck-Aktien auf ein anderes Konsortium zu erreichen». Der Überbringer dieses seltsamen Antrags war ein Dr. Daitz, Reichsamtsleiter der NSDAP, der als «Beschützer» der jüdischen Familie Hahn in den Lübeck-Aufsichtsrat gelangt war. Welche Beziehungen zwischen jenem Dr. Daitz und dem Flick-Konzern bestanden, können wir nur vermuten. Jedenfalls wies Daitz General Liese darauf hin, dass

90 Prozent der Lübeck-Aktien «sich entweder in jüdischen Händen oder unter ausländischem Einfluss befinden». Um aus Lübeck «ein wichtiges Glied der Landesverteidigung zu machen», sollte der Aktienbesitz schnellstens in andere Hände überführt werden. Nach so viel Patriotismus kam Daitz zum Kern der Sache: er habe bereits mit Flick gesprochen und seine Bereitschaft erwirkt, «den Gesamtbesitz zu erwerben und sich an dem Erwerb mit 60 Prozent zu beteiligen, wenn für 40 Prozent seitens des HW A ein langfristiges Darlehen gegeben werde». Der General hatte im Prinzip nichts dagegen, nur wollte er sichergehen, dass die anderen Stahlfürsten, wie Thyssen oder Klöckner, sich nicht übergangen fühlten. Daitz konterte, er habe bereits 1934 mit Thyssen verhandelt, und Thyssen selbst habe kein Interesse gezeigt, «sondern auf Herrn Flick aufmerksam gemacht». Der HWA-Chef hatte daraufhin nichts mehr gegen das Geschäft einzuwenden.

Trotzdem kam es zunächst nicht zustande. Die Lübeck-Eigentümer zeigten sich nämlich keinesfalls zur bedingungslosen Kapitulation bereit, und Flick hinderten offenbar erneut politische Bedenken daran, aufs Ganze zu gehen. Vielleicht sagte er sich aber auch nur, dass ein von Juden beherrschtes Unternehmen mit zunehmender Verschärfung der Antijudengesetze von Jahr zu Jahr billiger werden würde. Vor dem Nürnberger Militärtribunal nannte Steinbrinck noch einen anderen Grund für das Scheitern der Verhandlungen im Jahre 1935: Es hätten Pläne der Vereinigten Stahlwerke bestanden, «ein eigenes Hochofenwerk zu errichten, von dem wir dann nach Riesa, Gröditz und Brandenburg beliefert worden wären». So habe der Flick-Konzern bis 1938 kein wirtschaftliches Interesse mehr gehabt, «sondern nur das Interesse, dass es nicht in andere Hände kommt, die das Werk in Konkurrenz ausbauen könnten».

Fuss in der Tür

Jedenfalls startete Flick etwa ab Mitte des Jahres 1937 seine zweite Lübeck-Offensive, nachdem er seine Holdinggesellschaft durch Umwandlung in eine Kommanditgesellschaft gegen die Publizitätspflicht

abgeschirmt hatte. Nun verfolgte er einen anderen, erheblich verfeinerten Plan. Anstatt den Besitzern ihre Lübeck-Aktien einfach abzukaufen, trachtete er jetzt danach, einen der Grossaktionäre selbst unter seine Kontrolle zu bringen. Seine Wahl fiel auf die Eisenhandelsfirma Rawack & Grünfeld, die er wegen ihrer Abhängigkeit vom Einkaufsplan des Flick-freundlichen «Amtes für den Vierjahresplan» als schwächstes Glied in der Lübeck-Kette einschätzte. Rawack besass das zweitgrösste Paket an Lübeck-Aktien. Wenn es Flick gelang, die Eisenhandelsfirma zu beherrschen, hatte er bei Lübeck zumindest «einen Fuss in der Tür» (Flick) und bei den weiteren Verhandlungen leichtes Spiel.

Für die Rawack-Transaktion kommandierte er einen seiner cleversten Unternehmensstrategen ab: den einstigen Bismarckhütte-Direktor Alfred Rohde, der lange Jahre Flicks oberschlesische Engagements verwaltet und später im Auftrag der Hitler-Regierung die Sanierung des bedrohten Pless-Konzerns gemanagt hatte. Die erste Besprechung mit den Rawack-Bossen, am 9. Oktober 1937, leitete der grosse Friedrich allerdings noch persönlich. Um den Verkaufswillen seiner Gesprächspartner zu fördern, liess er durchblicken, ihm sei «der Wunsch des Generalbevollmächtigten für die Eisen- und Stahlbewirtschaftung, General von Hanneken, übermittelt worden, dafür zu sorgen, dass die unter nichtarischem Einfluss stehenden beiden Gesellschaften (Rawack und Lübeck) in deutsche Hände übergehen». Dies war indessen nicht mehr als eine Zweckbehauptung, denn General von Hanneken erklärte in Nürnberg an Eides Statt, ihm sei die ganze Lübeck-Transaktion erst «als eine ziemlich fertige Angelegenheit auf den Tisch gelegt worden».

Den Rawack-Aktionären dürfte nach dieser Konferenz klar gewesen sein, dass sie nun entweder kämpfen oder das Feld räumen mussten. Eine Gruppe um den Generaldirektor Dr. Kurt Neu entschied sich für Kampf, eine andere, als deren Sprecher Dr. Ernst Spiegelberg, Mitinhaber des Hamburger Bankhauses M. M. Warburg & Co., auftrat, suchte das Arrangement mit Flick, Aufsichtsratsvorsitzender Dr. Hermann Münch war unentschlossen. Die zum Kampf entschlossene Neu-Gruppe versuchte nun, einen Teil der Aktien im Ausland zu plazieren, und mit den übrigen deutschen Ak-

tionären einen Pool zu vereinbaren, der es Aussenstehenden unmöglich machen sollte, Rawack-Aktien in die Hände zu bekommen.

«FF» war darüber ziemlich ungehalten. So machte er dem Warburg-Gesellschafter Spiegelberg Anfang November bittere Vorwürfe, dass «die andere Seite, vertreten durch Herrn Neu, in der Zwischenzeit alles unternommen hätte, um uns irgendeinen Einfluss auf die R-und-G-Sache unmöglich zu machen». Dann spielte er wieder seine Trumpfkarte aus – die Angst seiner Kontrahenten vor den Repressalien durch die Nazis: «Bei uns liegen die Dinge so, dass wir wiederholt von hohen Stellen angeregt wurden, uns mit dem Problem Lübeck zu befassen, und eines Tages werden wir Antwort darüber zu geben haben, wie weit wir gekommen sind. Die ständigen Bemühungen des Herrn Neu, Aktien im Ausland zu plazieren, könnten hierbei eventuell unangenehm auffallen» – so der Zeuge Spiegelberg im Nürnberger Prozess.

Wenig später erhielt der Warburg-Bankier in seinem Büro unverhofften Besuch von Alfred Rohde, der ihm «als alten Freund» den guten Rat gab, er «solle alles daransetzen, so rasch als möglich Rawack & Grünfeld und Lübeck an Flick zu verkaufen. Sonst würde die ganze Gruppe in Unannehmlichkeiten geraten.» Als Spiegelberg darauf bestand, Einzelheiten zu erfahren, deutete Rohde an, dass Rawack & Grünfeld die deutschen Devisenvorschriften verletzt hätten und dass «diese Angelegenheit bereits von den zuständigen Regierungsbehörden untersucht würde».

Ein Posten für den Staatsbeamten

Diese Drohungen verfehlten ihre Wirkung nicht. Der Poolvertrag zwischen den deutschen Aktionären, vornehmlich renommierten Banken, kam nicht zustande. Aber die ausländischen Aktionäre, die weit mehr als die Hälfte des Kapitals besaßen, fühlten sich noch in Sicherheit und verzögerten die weiteren Verhandlungen. Da nahm Flick die Dienste eines willigen Helfers im «Amt für den Vierjahresplan» an, der ihm die letzten Hindernisse beiseite räumte. Als

dieser Beamte namens Oldewage, der keinesfalls durch Tüchtigkeit aufgefallen war, einige Monate später aus dem Amt entlassen wurde, bedankte sich Flick für die geleisteten Dienste mit einem wenig straziösen Posten in seiner Konzernzentrale. Oldewage konnte dem Konzernherrn alsbald mitteilen, dass Rawack & Grünfeld fortan von der Liste der zugelassenen Erzimporteure gestrichen werde. Befriedigt notierte Flick, dass dies «auf den Kurs der Aktien einen grossen Einfluss haben werde». Der willfährige Beamte erklärte sich auf Flicks Wunsch sogar bereit, den Rawack-Aktionären «von Amts wegen das allgemeine deutsche Interesse an dem Erwerb der Majorität von Rawack & Grünfeld klarzulegen». Oldewage übernahm es auch, der Rawack-Arisierung die Zustimmung des Reichswirtschaftsministeriums zu beschaffen.

Da nun die Festung sturmreif geschossen war, konnten sich Flicks Arisierungsstrategen den Detailproblemen des Frontalangriffs widmen. Sie beschlossen, zuerst mit den ausländischen Aktionärsgruppen zu verhandeln, da sie sich der deutschen ziemlich sicher waren. Als schwächsten Punkt in der Phalanx der Ausländer erkannte Flick den früheren Generaldirektor von Rawack, Felix Benjamin, der selbst Aktien im Nominalwert einer halben Million besass und über seinen Schwager, einen Dr. Netter aus Zürich, weitere 450'000 Rawack-Aktien kontrollierte. Benjamin war in Schwierigkeiten: Seine frühere Gesellschaft machte ihm den Vorwurf, er habe sich anlässlich eines Aktiengeschäfts persönliche Vorteile zu Lasten des Unternehmens verschafft. Er musste erst den Vorstandsposten räumen, dann verlor er auch noch seinen Sitz im Rawack-Aufsichtsrat. Die R-und-G-Aktien hatte er bereits an die Stockholmer Enskilda-Bank verpfänden müssen, die ihn nun im Rawack-Aufsichtsrat vertrat. Flicks Arisierungsexperte Alfred Rohde pflegte seine Beziehungen zu dem angeschlagenen Ex-Generaldirektor. Bevor dieser aus dem Rawack-Aufsichtsrat ausscheiden musste, bat Rohde den Vorsitzenden Dr. Neu, «der Aufsichtsrat von Rawack & Grünfeld möge Herrn Benjamin wegen seines – mindestens gegen jede Pflicht der Kollegialität verstossenden – Verhaltens nicht zu scharf behandeln». Darauf fühlte sich Benjamin wohl zu Dankbarkeit verpflichtet, denn er überredete seinen Schwager und andere Familien-

mitglieder, ihre sämtlichen Rawack-Aktien an Flicks Mittelstahl-Gruppe zu verkaufen.

Jetzt hatte Flick nur noch ein Problem zu lösen: Wo sollte er die notwendigen Devisen hernehmen, um die ausländischen Aktionäre ausbezahlen zu können? Devisen unterlagen strengster Staatskontrolle, und Flicks Konzern war vollständig auf die Binnenwirtschaft abgestimmt, besass also keine ausländischen Valuta. Wieder liess sich der trickreiche Konzernherr eine ebenso elegante wie einfache Lösung einfallen: Er schloss mit der Lübecker Handelsfirma Possehl & Co., die aus ihren diversen Auslandsgeschäften über beträchtliche Deviseneinnahmen verfügte, ein hübsches Tauschgeschäft ab. Danach erhielt Mittelstahl Devisen von Possehl, bezahlte dafür in Reichsmark und gewährte quasi als Aufpreis noch ein Optionsrecht über eine Million RM Aktien des Lübecker Hochofenwerks, zu dem Possehl in engen Geschäftsbeziehungen stand. Das Geschäft wurde selbstverständlich geheimgehalten, denn noch besass ja Mittelstahl die Lübecker Aktien nicht, und ausserdem sollten die übrigen Rawack-Aktionäre nicht wissen, dass Flick keine Devisen hatte. Den amtlichen Segen für das Devisengeschäft musste wieder der hilfsbereite Oldewage besorgen.

«Ein erneuter jüdischer Trick»

Nachdem Flick mit Benjamin handelseinig geworden und der amtliche Druck auf die noch zögernden Aktionäre weiter verstärkt worden war, trafen sich die Rawack-Besitzer am 1. Dezember 1937 im Mittelstahl-Verwaltungsgebäude zu den entscheidenden Verkaufsverhandlungen. Flick, der die Liste der Teilnehmer erst am Tag der Konferenz zu sehen bekam, war mit der Zusammensetzung nicht einverstanden. An Oldewage, der die Besprechung leiten sollte, schrieb er nach einigen vergeblichen Telefonanrufen: «Ich möchte Ihnen nun mitteilen, dass ich eine Besprechung in diesem Gremium für die deutsche Seite nicht für nützlich halte – im Gegenteil. Wir können uns in Gegenwart des schwedischen Vertreters, den Herr Neu selbst als seinen Freund bezeichnet hat und den er offenbar für

die Durchführung seiner Transaktionen mit dem Ziel der Verlagerung der Mehrheit ins Ausland mitbenutzt hat, nicht aussprechen. Die Aussprache mit diesem Gremium ist ein erneuter jüdischer Trick, auf den ich nach meinen bisherigen schlechten Erfahrungen nicht einzugehen gewillt bin.»

Er blieb der Konferenz fern und liess Alfred Rohde verhandeln. Offenbar hatte der Brief an Oldewage den gewünschten Erfolg, denn Dr. Neu und sein schwedischer Partner liessen sich ebenfalls entschuldigen. So wurde die Konferenz schliesslich doch ein voller Erfolg für Flick, denn sämtliche ausländischen Aktionäre erklärten sich bereit, zu verkaufen. Prompt verkündete daraufhin der eifrige Oldewage, «dass nichts mehr im Wege steht, mit Ihren Firmen in der freundschaftlichsten Weise weiterzuarbeiten».

Mit den Possehl-Devisen (hauptsächlich schwedische Kronen) konnte Flick nominal 1'051 Millionen RM Aktien erwerben und sein gesamtes Rawack-Paket auf über 50 Prozent aufstocken – genug, um die Firma zu beherrschen. Aber an Rawack war er nicht sonderlich interessiert; ihm ging es lediglich um das Aktienpaket der Hochofenwerke Lübeck im Nennwert von 4,5 Millionen, das der Erzhandlung gehörte. Obwohl er zeitweilig mit dem Gedanken gespielt haben mochte, die renommierte Handelsfirma zu behalten, liess er sich schliesslich davon überzeugen, dass deren wertvolle internationale Beziehungen durch die Arisierung empfindlich gestört werden könnten. Also lud er die ausländischen Rawack-Aktionäre im April 1938 erneut nach Berlin ein und bot ihnen an, er wolle seine sämtlichen Aktien zurückgeben, wenn sie ihm dafür das Lübeck-Paket aushändigten. Es war ein feines Geschäft: der Nennwert seiner gesammelten Rawack-Aktien betrug etwa 1,8 Millionen, der durchschnittliche Börsenkurs 120 Prozent, der Nennwert des Lübeck-Pakets betrug hingegen 4,25 Millionen, der durchschnittliche Kurswert 132,3 Prozent. Flick hatte durch den Tausch einen Kursgewinn von rund 5 Millionen RM erzielt.

Der wahre Wert der Rawack-Transaktionen war jedoch noch erheblich grösser. Denn damit hatte er praktisch den Kampf um das viel bedeutendere Hochofenwerk Lübeck schon gewonnen. Die anderen Lübeck-Grossaktionäre, die jüdische Industriellenfamilie Hahn

und die ebenfalls von Juden beherrschte Frankfurter Metallgesellschaft wussten nun, dass es zwecklos war, sich der Arisierung entgegenzustemmen. Die Familie Hahn, Inhaber bekannter Hüttenwerke in Duisburg-Grossenbaum, besass mit nominell 6,5 Millionen das grösste Lübeck-Paket. Lange Zeit hatte sie sich stark genug geglaubt, der Arisierung widerstehen zu können. Doch nach Flicks Erfolg bei Rawack & Grünfeld schickten sie den Warburg-Bankier Spiegelberg, der selbst 850'000 RM Lübeck-Aktien vertrat, als Unterhändler in die Bellevuestrasse. Spiegelberg verkündigte, die Hahns seien bereit, sich von ihren Lübeck-Aktien ganz oder teilweise zu trennen, doch wollten sie als Anerkennung für ihren guten Willen so etwas wie eine schriftliche Lebensversicherung haben. In einem Brief an Flick vom 9. Dezember 1937 präziserte Spiegelberg Hahns Wünsche: «Im Anschluss an unsere gestrige Besprechung bin ich durch zwischenzeitliche Unterhaltung mit Herrn Dr. Georg Hahn und seinen Sozien darin bestärkt worden, dass eine Art Beruhigungserklärung, die ihnen durch Sie und Herrn Oldewage (als dem Vertreter des Büros Göring für den Vierjahresplan) gegeben werden könnte, den weiteren Fortgang der Verhandlungen, insbesondere hinsichtlich der Grösse des Pakets, ausserordentlich erleichtern würde.» Es ist aufschlussreich, dass die Hahns annahmen, eine Unterschrift Flicks könnte ihnen Sicherheit geben. Sie mussten also von seiner Macht, seinem politischen Einfluss eine recht hohe Meinung haben. Flick unterschrieb nicht, erklärte sich aber bereit, über Oldewage wegen eines staatlichen Sicherheitsversprechens zu antichambrieren. Die Hahns hofften offenbar, auf diese Weise Zeit zu gewinnen, damit sie den Verkauf ihrer Werke gründlich vorbereiten konnten. (Die Hahnschen Werke AG besaßen ein Aktienkapital von 10 Millionen RM, davon gehörten 62 Prozent der Familie Hahn und 38 Prozent der – ebenfalls jüdischen – Familie Eisner.)

Nachdem Flick die Zusicherung einer «Beruhigungserklärung» gegeben hatte, kam es zu konkreten Verkaufsverhandlungen. In einer Konferenz am 10. Dezember 1937 wurde der Handel perfekt. Teilnehmer der Konferenz waren Dr. Georg Hahn, Rudolf Hahn, Dr. Peter Hahn, ein Rechtsanwalt namens Dr. Saberski und auf Flicks Seite der Chef persönlich, ferner Alfred Rohde und als Ver-

mittler der Warburg-Teilnehmer Dr. Spiegelberg. Flick setzte sich praktisch auf der ganzen Linie durch. Er wollte erstens nur in Reichsmark bezahlen und zweitens nicht das ganze Hahnsche Lübeck-Paket, sondern nur nominell 3,4 Millionen übernehmen. Das war genau so viel, wie er brauchte, um die absolute Mehrheit zu besitzen. Ausserdem sparte er sich auf diese Weise den zweifellos beträchtlichen Paketzuschlag, den er für den ganzen Lübeck-Besitz der Hahns hätte bezahlen müssen. Auf die restlichen 3,1 Millionen liess er sich ein Optionsrecht erteilen bzw. gewährte er den Hahns ein «Andienungsrecht», um bei passender Gelegenheit günstig zuzugreifen zu können. Denn er stellte sich auf den Standpunkt, der damalige Lübeck-Kurs von durchschnittlich 132,5 Prozent sei überhöht, was, in Anbetracht der beträchtlichen Substanzwerte des Unternehmens, kaum zutraf. Flick wusste natürlich ganz genau, dass die Zeit für ihn arbeitete und die Hahns, die zweifellos emigrieren wollten, im Laufe der Jahre auch einen niedrigeren Preis akzeptieren würden. Den Gebrüder Hahn wiederum wäre es zweifellos angenehmer gewesen, wenn sie schon gezwungen waren zu verkaufen, alle Papiere abzustossen, da sie mit ihrer Minoritätsbeteiligung künftig nicht mehr viel anfangen konnten.

Wechsel ohne Deckung

Als die Modalitäten des Verkaufs festgelegt waren, beschlossen die Verhandlungspartner, den Vertrag erst schriftlich zu bestätigen, wenn die von den Hahns geforderte Beruhigungserklärung durch die staatlichen Stellen abgegeben wurde. Tatsächlich bekamen die Hahns wenig später ein solches Papier, das im Entwurf folgenden Wortlaut hatte:

«Schreiben des Generalbevollmächtigten für Eisenwirtschaft an die Hahnschen Werke.

Mit Genugtuung habe ich davon Kenntnis genommen, dass Sie, den veränderten Verhältnissen Rechnung tragend, bereit sind, die Hälfte Ihres Aktienpakets an dem Hochofenwerk Lübeck

ein Konzentrationslager ... Da Oldewage später in den Flick-Konzern eintrat, hatte ich immer den Verdacht, dass die ganze Sache von Flick angestiftet war. Flick hätte unter normalen Umständen nie die Möglichkeit gehabt, unseren Besitz zu kaufen.»

Lakonischen Trost erfuhr der seines gesamten deutschen Besitzes verlustig gegangene Emigrant einige Wochen nach dem Verkauf im Flugzeug nach London. Otto Steinbrinck, der zufällig dieselbe Maschine zu einer Geschäftsreise benützte, meinte: «Sie haben Glück gehabt, dass Sie überhaupt noch rauskommen.»

«Industrielles Piratentum»

Steinbrinck war es auch, der Flick das 2 Millionen schwere Paket des dritten Lübeck-Grossaktionärs, der Frankfurter Metallgesellschaft, brachte. Gestützt von seinem Freund Wilhelm Keppler, dem Wirtschaftsberater Hitlers, empfahl er der Metallgesellschaft, «sich eines Teiles ihres Einflusses zu begeben, etwa im Wege einer freiwilligen Umwandlung in Vorzugsaktien oder Genussscheine, die substantiell und ertragsmässig den Aktien gleichgestellt seien» (Notiz Steinbrincks vom 4. Januar 1938).

So konnte Alfred Rohde in seinem Schlussbericht über das ganze Rawack-Lübeck-Geschäft zufrieden feststellen: «Beide Gesellschaften sind sowohl im kapitalmässigen Besitz als auch im Aufsichtsrat, Vorstand und in der Gefolgschaft vollkommen arisiert worden.»

Flick besass nun rund 10 der insgesamt 16 Millionen RM des Grundkapitals und beherrschte das Lübecker Unternehmen vollkommen, da keiner der übrigen Aktionäre über nennenswerten Einfluss verfügte. Trotzdem mochte er sich zu seinem Arisierungsgewinn nicht offen bekennen. In einer Mitteilung an Rohde betonte er, «dass das wichtigste sei, dass absolutes Stillschweigen über diese Angelegenheit bewahrt werde». Deshalb bat er den Ruhrfürsten Peter Klöckner, der etwa fünf Prozent Lübeck-Aktien besass, auch weiterhin den Vorsitz im Aufsichtsrat zu führen und «diesen Besitzerwechsel vertraulich zu behandeln». Auch Steinbrinck vermerkte in mehreren Notizen, «dass unsere Beteiligung bei Lübeck möglichst

nicht in Erscheinung trete». Um so überraschter muss er deshalb gewesen sein, als ein Wirtschaftsjournalist namens Sonnenschein in der Konzernzentrale anrief, um sich Börseninformationen über eine angebliche Arisierung von Rawack & Grünfeld bestätigen zu lassen.

Steinbrinck liess strikt dementieren und sorgte dafür, dass auch bei den amtlichen Stellen, die über das Geschäft Bescheid wussten, nichts durchsickern konnte. So wurden die Beamten angewiesen, «auf keinen Fall in Zusammenhang mit R & G den Namen Mittelstahl zu nennen, sondern nur zu sagen, dass ein Konsortium unter Führung der Reichskreditgesellschaft sich bei R & G beteiligt habe» (Steinbrinck). Motiviert wurde die Geheimhaltung mit dem Argument, dass in der Judenfrage schon allzuviel Staub aufgewirbelt worden sei. Flicks Ankläger in Nürnberg, Charles S. Lyon, hingegen meinte, die ganze Transaktion sei deshalb geheimgehalten worden, weil Flick fürchtete, die Naziführer könnten dahinterkommen, dass er «unberechtigt einen Arisierungsbefehl vorgetäuscht» habe, um die beiden Firmen zu erobern. Einen solchen Befehl habe es nie gegeben. Die früheren Besitzer seien von Flick getäuscht worden. «Die angewandten Mittel bei der Rawack & Grünfeld- wie Lübeck-Arisierung waren nicht nur unanständig, sondern verbrecherisch.

Sie enthielten Betrug und Erpressung», donnerte der Staatsanwalt. Nach Lyons Worten stellte die Lübeck-Transaktion «eine Art von

13 Die «Arisierung» des Petschek-Konzerns

Noch während der Eroberung des Lübecker Hochofenwerks liess der Kapitän in der Bellevuestrasse bereits nach neuer Beute Ausschau halten. Die Zeit war günstig: Immer schärfere Gesetzesverordnungen zwangen jüdische Unternehmer zur Aufgabe ihrer Firmen. Ziel der von Göring gesteuerten Arisierungspolitik war die «völlige Ausschaltung des Juden aus dem Wirtschaftsleben».

Mit seinem vielgerühmten «Blick für das Wesentliche» suchte sich Friedrich Flick unter den zur «Arisierung» anstehenden Unternehmen souverän die für ihn wertvollsten aus. Wertvoll war für ihn vor allem die Sicherung der Versorgung seiner Mitteldeutschen Stahlwerke mit Kohle. Zwar verfügte er aus dem Besitz der alten Lauchhammer-Werke über einige Braunkohlengruben in Mitteldeutschland, doch war deren Förderkapazität zu gering, und ihre Vorräte reichten höchstens noch für 25 bis 30 Jahre. Daher erschien es ihm dringend erforderlich, umgehend Besitzansprüche auf zwei der grössten deutschen Braunkohlenkonzerne geltend zu machen, als diese von den Antijudengesetzen betroffen wurden.

Beide Konzerne gehörten zum grössten Teil der in der Tschechoslowakei ansässigen jüdischen Industriellenfamilie Petschek und besaßen zusammen etwa ein Drittel der gesamten deutschen Braunkohlenvorräte. Rechtlich wie organisatorisch war der Petschek-Besitz aufgeteilt in die kleinere, in Prag beheimatete Julius-Petschek-Gruppe und die etwa viermal grössere, in Aussig residierende Ignaz-Petschek-Gruppe. Die wichtigsten Gesellschaften der Prager Petscheks waren die Werschen-Weissenfelder Braunkohlen AG (WW) und die Anhaltische Kohlenwerke AG (AKW) mit einer jährlichen Fördermenge von 775'000 Tonnen Braunkohle. Der Aussiger Petschek-Clan beherrschte u.a. die Ilse Bergbau AG in Berlin, die Eintracht-Braunkohlenwerke und Brikettfabriken in Welzow/Niederlausitz,

die Niederlausitzer Kohlenwerke AG, die Phoenix AG für Braunkohlenverwertung in Berlin, die Braunkohlenwerke Leonhard in Zipsendorf, Kreis Zeitz, die Braunkohlenwerke Borna bei Leipzig und die Bleichertschen Kohlenwerke mit zusammen 25,4 Millionen Tonnen jährlicher Förderung. Hinzu kamen noch die Hubertus-Braunkohlen AG in Brüggan an der Erft und die Steinkohlengruben Hohenloherwerke in Polnisch-Ostoberschlesien, die Oehringen Bergbau AG und Preussengrube AG, beide in Berlin. Dieses riesige Kohlenreich gedachte Flick nun im Sturm zu erobern. Erste Pläne hierzu liess er in der zweiten Hälfte des Jahres 1937 entwickeln.

Am 11. November fragte er Hjalmar Schacht, der gerade wieder zum Präsidenten der Reichsbank ernannt worden war, ob er wohl eine Anleihe für den Erwerb der Julius-Petschek-Unternehmen bekommen könne. Zwei Tage später sondierte Otto Steinbrinck, den Flick mit der Petschek-Eroberung beauftragt hatte, bei Herbert Göring, einem Vetter des Generalobersten, wie man an allerhöchster Stelle das Problem zu lösen gedachte. Herbert Göring, damals Generalreferent im Reichs Wirtschaftsministerium, berichtete von Vetter Hermanns Bedenken «wegen der Auswirkungen auf den deutschen Auslandsbesitz». Die Petscheks, Staatsbürger der Tschechoslowakei, hatten nämlich ihren deutschen Besitz über ausländische Holdinggesellschaften kunstvoll abgesichert. So wurden die Werke der Julius-Petschek-Gruppe über eine britische Zwischenholding von der amerikanischen United Continental Corporation (UCC) verwaltet, während die Ignaz-Petschek-Gruppe gleich an mehrere, hauptsächlich schweizerische und holländische Dachgesellschaften (u.a. an die Heli-mont, Glarus) gekettet war. Flick musste also damit rechnen, dass die Arisierung des riesigen Petschek-Reiches erheblich anstrengender werden würde als der Feldzug gegen das Lübecker Hochofenwerk.

Bald registrierten die Arisierungsstrategen in der Flick-Zentrale, dass einige andere, recht potente Rivalen gleichfalls hinter der Petschek-Kohle her waren. Von einem Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, Dr. Karl Kimmich, erfuhr Steinbrinck beispielsweise, dass ein Vorstandsmitglied des I. G. Farben-Trusts sowie der Generaldirektor des Wintershall-Konzerns, August Rosterg, bereits mit den einschlägigen Regierungsstellen über die Petschek-Unternehmen verhandel-

ten. Weitere Interessenten waren Peter Klöckner und Hermann Röchling, einstiger Besitzer der Flickschen Maximilianshütte. Flick war erfahren genug, sofort zu erkennen, dass zumindest zwei der Mitbewerber über beträchtliche Vorteile verfügten: I. G. Farben und Wintershall unterhielten umfangreiche Auslandsgeschäfte und besaßen deshalb genug Devisen, um wenigstens die Julius-Petschek-Gruppe zu kaufen. Sein eigener Konzern hingegen litt – das bedauerte er bereits im Lübeck-Fall – unter chronischem Devisenmangel. Und das Petschek-Geschäft würde höchstwahrscheinlich eine ganze Menge der kostbaren Auslandsvaluta erfordern.

Um den Wettbewerbsvorteil seiner härtesten Konkurrenten möglichst rasch auszugleichen, schlug er dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats der Schering AG in Berlin, in den er selbst kurz zuvor berufen worden war, einem Herrn Berkemeyer, ein Tauschgeschäft vor: Er versprach dem Chemieboss, «für den seinerseits zur Verfügung zu stellenden Devisenbetrag den doppelten Gegenwert in Reichsmark zu bezahlen» (Flick-Notiz vom 9. Dezember 1937). Flick hoffte, der Schering-Chef würde anbeissen, da sein Chemiekonzern dringend an einer Braunkohlenbasis interessiert sein musste. Doch Berkemeyer lehnte aus bisher nicht bekannt gewordenen Gründen das Geschäft ab. Flicks Chancen, das Rennen um die Petschek-Kohle zu machen, standen damals also keineswegs günstig. Denn auch einen Kredit in Höhe von 10 Millionen RM, mit dem er die Julius-Petschek-Unternehmen zu kaufen gedachte, mochten ihm die Bosse der Allianz-Versicherung, mit denen er am 9. Dezember darüber gesprochen hatte, nicht ohne Weiteres zusagen. So blieben ihm schliesslich als Aktiva lediglich seine glänzenden Beziehungen zu den massgeblichen NS-Grössen, wenn man von seinen persönlichen Talenten einmal absieht.

Nicht gegen Geld

Flick war längst zu der Ansicht gelangt, zuerst die kleinere und offensichtlich auch weniger hartnäckige Julius-Petschek-Gruppe anzugreifen, die insgesamt rund zwanzig Gesellschaften mit einem

Aktienkapital von 40 Millionen RM beherrschte. Ihre beiden grössten Unternehmen, die Anhaltischen Kohlenwerke und die Werschen/Weissenfelder Braunkohlen AG, passten hervorragend zu Mittelstahl, und die stärkere Ignaz-Petschek-Gruppe würde sicher leichter kapitulieren, wenn Julius Petschek schon verkauft hatte. Allerdings war sich Flick auch darüber im Klaren, dass er das Geschäft angesichts seines Devisenproblems nicht aus eigener Kraft würde bewältigen können.

Aber zunächst liess er alle Hebel in Bewegung setzen, um durch Kontaktpflege zur Ministerialbürokratie den verlorengegangenen Vorsprung gegenüber seinen Mitbewerbern wieder aufzuholen. So meldete sich Steinbrinck zuerst bei seinem alten Freund Wilhelm Keppler, damals Generalsachverständiger für deutsche Roh- und Werkstoffe im Vierjahresplan und Leiter der Zentralstelle für die wirtschaftspolitischen Organisationen der NSDAP. Er bearbeitete den Gründer des Keppler-Kreises mit allen möglichen Argumenten: Flick habe «unter den grössten Opfern im Interesse des Deutschtums in Oberschlesien» jahrelang seine Position verteidigt und könne nun wohl ein Entgegenkommen erwarten. Die Erweiterung der Braunkohlenbasis sei für die Flick-Stahlwerke eine Lebensfrage, und aus den Erfahrungen der letzten zwölf Jahre hätten sie «gelernt, dass Braunkohlenbesitz gegen Geld nicht zu erwerben sei. Man könne auch nicht eine Maschinenfabrik oder ein Aktienpaket gegen eine Grube eintauschen» (Steinbrinck-Notiz vom 20. Dezember 1937).

Diskret verschwieg er, dass es Flick schliesslich gelungen war, Anfang der dreissiger Jahre in die Rheinische Braunkohlen AG einzudringen, dass er damals aber grosszügig auf Braunkohle zugunsten der Harpener Steinkohle verzichtet hatte. Keppler zeigte sich beeindruckt und informierte Steinbrinck, dass sich Göring vor einiger Zeit für die Petschek-Gruppe lebhaft interessiert und den Staatsrat Erich Neumann beauftragt hatte, einen Gesetzentwurf zu verfassen, der die Ausbeutung von Bodenschätzen durch Nichtarier verbieten sollte. Der Neumann-Entwurf sei aber am Widerstand des Wirtschaftsministeriums gescheitert. Steinbrinck meinte gelassen, dass «die Fassung nicht weit genug gehe, weil ja die Petschek-Gruppe geltend machen könne, dass sie die Ausbeutung und Verwaltung ih-

res Braunkohlenbesitzes durch Arier ausüben lasse» (Notiz vom 20. November 1937). Auch Keppler meinte, man solle dem «jüdischen Element» auf andere Weise Schwierigkeiten bereiten und prophezeite, dass «das viel leichter sei, wenn erst einmal eine Neugestaltung des Wirtschaftsministeriums erfolgt wäre». Steinbrinck bekundete dann Flicks Interesse an der Ignaz-Petschek-Gruppe und erklärte, dass er sogar bereit wäre, «mit einem sehr erheblichen Betrag mitzumachen und den ganzen Komplex der ‚Eintracht‘ oder Niederlausitzer Kohlenbergwerke als Kohlenbasis» für sich allein zu erwerben. Keppler versprach, ihn über seine weiteren Verhandlungen zu unterrichten.

Nebenher erfuhr der Flick-Statthalter vom Wintershall-Generaldirektor August Rosterg, «dass teilweise sehr lebhaftere Verhandlungen mit I. G. Farben stattgefunden haben, bei denen I. G. Farben wie Wintershall mit grosser Selbstverständlichkeit jeder den besten Anteil für sich verlangte. Die Herren sahen in einer Aufteilung des Besitzes beinahe grössere Schwierigkeiten als im Erwerb der Aktien von Julius Petschek.» (Steinbrinck.) Über die Rivalität seiner Rivalen konnte sich Flick natürlich nur freuen.

Görings Vetter bestochen

Nun versuchte er, den Petscheks selbst Angst zu machen. Über ihren Vermittler, den Staatsrat Friedrich Reinhardt, Generaldirektor der Commerzbank und Aufsichtsratsvorsitzer der Ilse Bergbau AG sowie der Eintracht-Braunkohlenwerke, liess er die bedrohte Unternehmerfamilie wissen, «dass eine Verschärfung der Nichtarier-Bestimmungen zu erwarten sei, zumindest auf dem industriellen Gebiet, wo lebenswichtige Betriebe in Betracht kommen», wie Steinbrinck am 30. Dezember 1937 vermerkte. Unverblümt machte er dem Commerzbankier klar, dass die Petscheks mit baldiger Enteignung zu rechnen hätten; das Reichswirtschaftsministerium habe bereits den Auftrag erhalten, einen solchen Gesetzesentwurf auszuarbeiten. In seiner Auswertung dieser Besprechung kam Steinbrinck zu dem Schluss: «Wenn man schnell vorwärtskommen will, muss der Druck

auf die Petschek-Gruppe unbedingt verstärkt werden.» Zu diesem Zweck sollte Herbert Göring dem Carl Petschek die Auffassung seines Vettters, des Generalobersten, in «vollster Brutalität» mitteilen.

Der Göring-Vetter hatte allen Grund, sich dankbar zu zeigen, denn der sonst so sparsame Siegerländer Magnat traf mit ihm folgendes Abkommen: «Für den Fall einer Lösung des Petschek-Problems mit dem Ziel, dass unserer Gruppe aus dem Petschek-Besitz eine ausreichende Braunkohlendecke gesichert wird», soll Herbert Göring «eine Vergütung erhalten, deren Prozentsatz vom Gesamtwert der auf unsere Gruppe übertragenen Gruben noch näher vereinbart werden soll. Wenn nur ein Objekt unserer Gruppe zugeteilt wird, so erhält er eine Mindestvergütung in Höhe von RM ...».

Das Original dieser nach heutigen Begriffen als Korruption zu definierenden Abmachung ist in den Nürnberger Prozessakten enthalten. Die Höhe des Bestechungsbetrages ist allerdings nicht eingetragen. Für Herbert Göring war dies übrigens kein Sonderfall, denn einen ähnlichen Vertrag schloss er auch mit den Vereinigten Stahlwerken ab, bei denen sich Flick selbstverständlich rückversicherte, dass ihre Interessen nicht kollidierten. Im Übrigen verdiente er sich das Flick-Geld, wie hoch die Summe auch immer gewesen sein mag, redlich. Denn sein Vetter, der beinahe allmächtige Oberaristokrat des Dritten Reichs, entschied: «Das Petschek-Problem wird von mir zentral noch im Januar 1938 geregelt werden.»

Kurzerhand liess er eine Kommission einberufen, «die Vorschläge für die Behandlung der Petschek-Frage machen soll» (Steinbrinck). Mitglieder der Kommission wurden der Staatssekretär im Wirtschaftsministerium, Dr. Hans-Ernst Posse, Wilhelm Keppler, Paul Pleiger, Görings Beauftragter für Rohstoff- und Kohlefragen und späterer Generaldirektor der Hermann-Göring-Werke, sowie Friedrich Flick als industrieller Sachverständiger. Damit hatte der Siegerländer die erste Runde gegen seine mächtigen Konkurrenten aus der Chemiebranche klar für sich entschieden, denn weder I. G. Farben noch Wintershall waren in der Göring-Kommission vertreten, die nach Lage der Dinge die entscheidende Rolle bei der Petschek-Arisierung spielen sollte.

Nachdem er sich so Einfluss bei den staatlichen Stellen verschafft hatte, brauchte Flick nur noch einen Vertrauten im Lager des Feindes (er dachte da sicher in militärischen Kategorien). Er fand ihn in Dr. Carlos Wetzell, Vorstandsmitglied der beiden grössten Julius-Petschek-Unternehmen. Flick kannte Wetzell aus gemeinsamer Tätigkeit für den Berliner Schering-Konzern: Wetzell war bis 1937 im Vorstand des Chemieunternehmens, Flick sass seit 1936 im Aufsichtsrat. Bei Julius Petschek löste Wetzell den langjährigen Generaldirektor Pulvermann ab, der, ebenfalls Jude, unter dem Druck der Nazis verabschiedet wurde.

Flick und Steinbrinck trafen mit Wetzell am 15. Januar 1938 zusammen und luden zu der Konferenz noch den Legationsrat Hartmann Freiherr von Richthofen ein, einen etwas undurchsichtigen Freund des Hauses, der offenbar über hervorragende Beziehungen zur Ministerialbürokratie sowie zu den Unternehmen der Schwerindustrie unterhielt. Wetzell zeigte sich loyal: Er informierte Flick über die Verkaufsbereitschaft der beiden Petschek-Gruppen und empfahl, «das Problem Julius Petschek allein aufzurollen und nicht zu warten, bis auch Ignaz Petschek verkaufswillig ist» (Steinbrinck-Notiz vom 15. Januar 1938). Wetzells weiterer Tip: Um die Angelegenheit zu beschleunigen, sollte der Julius-Petschek-Gruppe «von amtlicher Seite» die klare Frage vorgelegt werden: «Sind Sie bereit zu verhandeln?» Im Fall der Zustimmung müsste den Petscheks dann mitgeteilt werden, dass Flick offiziell beauftragt wird, die Verhandlungen zu führen.

Dr. Wetzells Ratschläge erwiesen sich als recht hilfreich, und Flick zeigte sich dem wackeren Getreuen erkenntlich: Nach dem Abschluss der Petschek-Arisierung erhielt Wetzell von Flick einen langfristigen Kredit, den er «zum Umbau seiner Existenz dringend und langfristig benötigte» – so Wetzell in einem Brief vom 21. April 1944 an Konrad Kaietsch, in dem er sich darüber beklagt, dass ihm der Kredit nicht verlängert wurde. Er zeigte sich gekränkt, da er sich «von Anfang an im Interesse des Flick-Konzerns gegen die Auffassung des amtierenden Aufsichtsrates ... sehr stark exponiert und durchgesetzt habe». Dabei vergass der Doppelagent, dass er bei den Arisierungsverhandlungen auch im Solde der Petscheks

stand. Dr. Paul Petschek hatte ihm nämlich ein «Sonderhonorar» angeboten, «falls die Verhandlungen zu einem positiven Ergebnis» für die Petscheks führen würden.

Ein Gebrauchtwagen für den Baron

Der vierte Teilnehmer an Flicks Tafelrunde war von ähnlichem Schlag. Hartmann von Richthofen, ein ehemaliger Reichstagsabgeordneter, stand im Sold des Magnaten. Steinbrinck hielt die «vorläufigen Abmachungen» mit dem Mitglied der berühmten Offiziersfamilie am 22. März 38 fest:

- «a) Kommt das Braunkohlengeschäft zustande, soll v. R. eine angemessene Vergütung für seine Bemühungen erhalten.
- b) Für die von ihm anzustellenden Erkundigungen erhält er einen Betrag von RM 24'000, davon RM 12'000 sofort, RM 12'000 am 30. September. Diese Beträge werden jedoch zur Anrechnung kommen, wenn aus dem Braunkohlengeschäft etwas werden sollte.
- c) v. R. hat weiter den Wunsch ausgesprochen, dass er die Möglichkeit erhält, von uns einen gebrauchten Wagen im Betrag von RM 3'000 zu kaufen. Von diesem Wunsch wird nur Kenntnis genommen, eine Zusage ist nicht gemacht.
- d) v. R. soll insbesondere die Überprüfung der angebotenen Waldgüter übernehmen und sich auch bemühen, näheres über die bekannte Herrschaft Gleis in Erfahrung zu bringen.»

Der adlige Gebrauchtwagen-Interessent konnte berichten, dass die Petscheks daran dachten, einen Teil des zu erlösenden Kaufpreises in Polnisch-Ostoberschlesien anzulegen, und zwar in Aktien des traditionsreichen Montan-Konzerns Friedländer-Fuld. Flick zeigte sich darüber keinesfalls erfreut und meinte, «dass es ihm zweckmässiger erschiene, wenn die Petschek-Gruppe für den Erlös sich andere hochwertige Wertpapiere in Deutschland kaufte als den polnischen Friedländerbesitz». Ob der mit den schlesischen Verhältnissen so gut vertraute Magnat damals Pläne hegte, sich angesichts

der auf einen Polenkrieg zusteuern den Politik Hitlers erneut in Ostoberschlesien zu engagieren, konnte indes nicht nachgewiesen werden.

Nach dem Gespräch mit Dr. Wetzell und von Richthofen hatte sich Flicks Meinung gefestigt, dass der staatliche Druck gegen die Julius-Petschek-Gruppe erheblich verstärkt werden müsse. Steinbrinck notierte: «Da nach den neuesten Informationen mit einer freiwilligen Abgabe der Anteile aus dem Besitz der Petschek-Gruppen nicht zu rechnen ist, muss man gegebenenfalls Gewaltmassnahmen oder staatliche Eingriffe ins Auge fassen.» Um solche Regierungshilfe in Gang zu setzen, hielt es Flick für notwendig, mit Göring das Petschek-Problem unter vier Augen zu erörtern. Zur Vorbereitung dieses Gesprächs traf sich Steinbrinck mit Staatssekretär Posse, den er bei dieser Gelegenheit gleich über den Stand der Dinge aushorchen konnte. Der Flick-General betonte: «Von unserem Standpunkt aus könnten wir das Problem nur rein wirtschaftlich darstellen und auch nur eine Lösung im Wege von Verhandlungen erstreben.» Dann wurde er etwas deutlicher: «Wir glaubten, die wirtschaftliche Tragweite des Gesamtkomplexes und allenfallsiger politischer Massnahmen nur unter vier Augen dem Generaloberst darlegen zu können.» Der Staatssekretär versprach, sich um einen Termin zu bemühen, und bestätigte im übrigen Flicks Einschätzung seiner Verhandlungsposition: Die Gruppe Julius Petschek sei grundsätzlich bereit zu verkaufen, «da man wohl an eine bevorstehende Katastrophe glaubt, an Krieg oder ähnliche Dinge mit ungewissem Ausgang, und dass man es infolgedessen wohl vorzieht, freiwillig auszusteigen». Die Ignaz-Petschek-Gruppe hingegen habe sich auf hinhaltenden Widerstand eingerichtet. Carl Petschek, der Sohn des verstorbenen Ignaz Petschek und Chef der Gruppe, habe im Reichswirtschaftsministerium gelassen erklärt: «Sie wollen also den Krieg; ich bin gerüstet.»

Sofort nach diesem Gespräch machten sich Flick und Steinbrinck daran, die Konzeption für die Aussprache mit Göring festzulegen. Sie wurde noch am selben Tag (dem 19. Januar 1938) schriftlich fixiert. Die wichtigsten Punkte der mehrseitigen Studie, in der Flick das ganze Petschek-Problem gründlich analysierte, lauteten:

1. «Es würde ausserordentlich wichtig sein, wenn man mit der kleineren Gruppe, die grundsätzlich zum Verkauf bereit ist, zu einem Einvernehmen gelangen könnte. Es würde die taktische Position gegenüber der bedeutenderen Ignaz-Gruppe wesentlich verstärken. Die deutsche Stellung wäre auch praktisch wesentlich besser, wenn einer von beiden erst einmal freiwillig abgegeben haben würde.»
2. «Eine Enteignung soll grundsätzlich vermieden und nur dann als alleräußerste Notmassnahme in Erwägung gezogen werden, wenn man sich völlig ablehnend verhält. Da dieses von mindestens einer Petschek-Gruppe zu erwarten ist, so ist es notwendig, einen Gesetzesentwurf schnellstens auszuarbeiten, der nach Obigem zunächst als Druckmittel zu benutzen ist.»
3. Als Alternative zu einer Enteignung, «deren internationale Folgen nicht ohne Weiteres übersehen werden können», müsse dem Generaloberst vorgeschlagen werden, Flick mit alleiniger Verhandlungsvollmacht auszustatten, da dieser am ehesten in der Lage sei, das Petschek-Problem in einer für alle Seiten zufriedenstellenden Weise zu lösen.

Der Plan war genial. Wenn es Flick tatsächlich gelang, von Göring eine solche Vollmacht zu bekommen, hatte er automatisch seine zahlungskräftigeren Konkurrenten ausgeschaltet und so die Möglichkeit, auf scheinbar legalem Wege den begehrten Braunkohlenkonzern der Julius-Petschek-Familie zu erwerben.

Um sich bei Minister Göring für die Verhandlungsvollmacht überzeugend zu legitimieren, brachte er folgende plausibel klingende Argumente vor:

- a) Die Julius Petschek-Gruppe habe von sich aus mit ihm Verhandlungen aufgenommen;
- b) da sich bereits einige ernsthafte Interessenten um die Petscheks bemüht hätten, sei zu vermuten, dass diese den Preis erheblich hinaufreiben und so die deutsche Wirtschaft schädigen könnten. Schon deshalb sei es zweckmässig, wenn nur *ein* Verhandlungspartner auftrete.

- c) Im Gegensatz zu anderen Interessenten sei er der Ansicht, dass «man zum Erwerb von solchem Grund und Boden mit deutschen Kohlenschätzen keine Devisen aufwenden kann».

Damit hatte der schlaue Fuchs sogar noch seinen grossen Nachteil gegenüber der Konkurrenz, nämlich seinen Mangel an Devisen, in ein positives Argument umgemünzt. In den Ohren Görings musste dies durchaus plausibel klingen, da er nicht daran interessiert sein konnte, wertvolle Devisen an jüdische Emigranten zu verschwenden.

Tatsächlich schaffte es Flick, von seinem Freund Göring (zumindest nannte Göring Flick so) die gewünschte Verhandlungsvollmacht zu bekommen. Sie hatte folgenden Wortlaut:

«Zur vorbereitenden Lösung des Petschek-Problems beauftrage ich Sie hiermit, mit den massgebenden Kreisen der Gruppe Ignaz Petschek und der Gruppe Julius Petschek Verhandlungen einzuleiten mit dem Ziel, die Erwerbsmöglichkeiten und Erwerbsbedingungen der Gruppen für den ganzen Besitz festzustellen. Sie sind von mir ermächtigt, allein die Verhandlungen zu führen, aber auch berechtigt, im Namen eines Konsortiums aufzutreten. Vor dem Abschluss ist meine Entscheidung einzuholen.» In handschriftlicher Bleistiftnotiz war hinzugefügt: «Die Aufteilung des Besitzes behalte ich mir vor. Göring»

«Ich bin selbst Kapitalist»

Schon fünf Tage später traf er sich mit dem Präsidenten der amerikanischen Petschek-Holding United Continental Corporation (UCC), dem einflussreichen Wallstreet-Bankier George Murnane (Teilhaber des Bankhauses Lee-Higginson), zu ersten Verkaufsverhandlungen. Der Amerikaner eröffnete die Partie mit der Feststellung, dass bereits Verhandlungen mit anderen Interessenten stattgefunden hätten. Dabei sei der Wert der Objekte – es kann sich nur um die Julius-Petschek-Unternehmen gehandelt haben – auf «180 Millionen RM geschätzt worden». Demgegenüber hatte Stein-

brinck in einer Finanzanalyse Anfang Januar 1938 den möglichen Kaufpreis für beide Petschek-Gruppen auf 192 Millionen RM taxiert.

Allein in den letzten beiden Jahren hätte die Julius-Petschek-Gruppe, fuhr Murnane fort, rund 16 Millionen Dollar investiert. Deshalb müsse die Höhe des Verkaufspreises mindestens diesen Betrag erreichen. Flick, das Göring-Papier in der Tasche, liess sich davon keinesfalls beeindrucken. Er «betonte nochmals, dass irgendein anderer Partner nicht in Frage komme, weil auf Befehl von höchster Stelle er die allein zuständige Stelle sei. Es sei zwar eine behördliche Anordnung, er hätte aber den Wunsch, privatwirtschaftlich zu verhandeln» – so Murnanes Zeugenaussage im Nürnberger Prozess. Scheinheilig versicherte Flick dem Wallstreet-Bankier: «Ich bin selbst Kapitalist.»

Damit verfolgte er konsequent sein taktisches Rezept, die staatlich erzwungene Arisierung des Petschek-Konzerns als legales Privatgeschäft zu tarnen. Er lehnte es rundweg ab, Murnanes 180 Millionen-Mark-Rechnung zu akzeptieren und zerstörte auch dessen Hoffnungen auf ein Devisenkaufgeschäft. Görings Bevollmächtigter riet dem amerikanischen Finanzmann, sich damit abzufinden, «dass das Vermögen umgelagert wird in andere gute deutsche Werte, die aber keine Einflussnahme auf die Führung der Gesellschaft gestatten». Es käme darauf an, den Einfluss der Petscheks ein für alle Mal auszuschalten, «nach Möglichkeit ihr Vermögen in Deutschland zu erhalten».

Murnane zeigte sich jedoch Flicks Zuckerbrot-und-Peitsche-Taktik gewachsen. Als sie auf das Devisenproblem zu sprechen kamen, erwähnte er beiläufig, dass grosse deutsche Firmen einige selbstständige Tochtergesellschaften in den Vereinigten Staaten besäßen. Es wäre also möglich, die Petscheks durch ein Tauschgeschäft mit Aktien jener deutschen US-Firmen zu entschädigen. Dieser Vorschlag konnte Flick nicht gleichgültig sein, denn er wusste wohl, dass kein Geringerer als der mächtige I. G. Farben-Konzern einige bedeutende chemische Werke in den USA besass und dass der Farben trust wiederum zu den Interessenten für den Petschek-Besitz zählte. Überdies erfuhr er auch wenig später von Steinbrinck, dass es in Amerika ein Gesetz gab, wonach Ausländer keine Unterneh-

mungen besitzen dürfen, die mittelbar oder unmittelbar der Produktion von Rüstungsgütern dienen. So musste er damit rechnen, dass die Vereinigten Staaten in diesem Gesetz eine wirksame Waffe besaßen, um sich bei einem allzu scharfen Vorgehen gegen die Petscheks an den I. G. Farben-Töchtern schadlos zu halten. Gegen die Interessen des Chemietrusts aber würde er selbst mit seinem Göring-Papier schwerlich Erfolg haben können. So verabschiedete er sich von Murnane in der Gewissheit, unbedingt Devisen aufzutreiben zu müssen, wenn er das Geschäft machen wollte. Vorsorglich verabredete er mit dem Wallstreet-Bankier ein weiteres Treffen für den 29. Januar.

Den Mann rauschmeissen

Wegen der leidigen Devisen schickte er Steinbrinck wieder zu Hjalmar Schacht. Der Reichsbankpräsident liess sich jedoch nicht erweichen: «Ich habe schon Herrn Flick gesagt, dass es für die Petschek-Transaktion keine Devisen gibt. Mr. Murnane muss deutsche Effekten nehmen. Sie wären schon viel weitergekommen, wenn Herr Flick den Mann rausgeschmissen hätte.»

Aber Flick wollte den Amerikaner nicht rauswerfen, sondern schnellstens wieder mit ihm Zusammentreffen, nachdem er erfahren hatte, dass sich die oberschlesischen Magnaten Ballestrem, Friedländer und Schaffgottsch als weitere Konkurrenten in die Verhandlungen mit den Petscheks eingeschaltet hatten. Freund Wilhelm Keppeler, bei dem sich Steinbrinck über die «Störungen» beschwert hatte, versprach zwar, «dass vom Staatsministerium ein Ukas an diese Stellen geht, dass selbständige Verhandlungen nicht geführt werden dürfen, sondern weiterhin nur zentral verhandelt werden soll».

Aber Flick hielt nun Eile für geboten.

Seine Befürchtungen erwiesen sich als berechtigt. Denn beim zweiten Treffen mit Murnane musste er sich anhören, dass die von ihm vorgelegte Verhandlungsvollmacht von den anderen Interessenten nicht besonders ernst genommen wurde. Der Bankier berichtete, «dass mit Wintershall auf der Basis von 10 Millionen Dol-

lar verhandelt wurde». Die UCC habe aber diesen Preis abgelehnt, worauf Wintershall prompt auf n Millionen Dollar erhöht hätte. Flick konterte mit der Drohung, dass er «seinem Auftraggeber» von den bisher ergebnislosen Verhandlungen berichten müsste. Murnane zeigte sich unbeeindruckt und brachte erneut die Gefährdung deutscher US-Firmen ins Spiel. Auch diese Runde endete unentschieden.

Der sieggewohnte Siegerländer hatte nicht die Absicht, 11 Millionen Dollar oder mehr für die Petschek-Betriebe zu berappen, ganz abgesehen davon, dass er momentan gar nicht in der Lage war, die kostbaren Dollars zu beschaffen. Also musste er zunächst dafür sorgen, dass die preistreibende Konkurrenz endgültig ausgeschaltet wurde. Wenn die bisherige Verhandlungsvollmacht nicht ernst genommen wurde – nun, dann musste eben eine neue her, unmissverständlicher und seine Befugnisse erweiternd. Und wieder war Göring bereit, den Wünschen seines Freundes Flick zu entsprechen. Am i. Februar sandte er ihm folgendes Schreiben:

«Unter Bezugnahme auf Ihre heutige Besprechung mit Herrn Staatsrat Neumann bestätige ich meine Ihnen bereits am 21. Januar 1938 erteilte Vollmacht, allein die Verhandlungen mit der Gruppe Ignaz Petschek und der Gruppe Julius Petschek mit dem Ziel einzuleiten, die Erwerbsmöglichkeiten und Erwerbsbedingungen der Gruppen für den ganzen Besitz festzustellen.

Ich beauftrage Sie hiermit, von meiner Vollmacht denjenigen Unternehmen und Gruppen Kenntnis zu geben, die mit Ignaz Petschek und Julius Petschek sowie ihren Beauftragten ebenfalls in Verbindung getreten sind, und ihnen mitzuteilen, dass Sie von mir ausschliesslich Verhandlungsbefugnis erhalten haben. Die ausserhalb meiner Vollmacht eingeleiteten Besprechungen sind daher unverzüglich einzustellen, die Verhandlungsangebote zurückzuziehen.»

Die Gründe, die Göring veranlassten, sich so einseitig für den Chef der Mittelstahl-Gruppe einzusetzen, sind nicht nur in dessen regelmässigen Geburtstagsgeschenken zu suchen. Görings persönlicher

Referent, Gritzbach, sagte vor dem Nürnberger Militärtribunal aus, dass Göring besonders aus strategischen Überlegungen ein grosses Interesse an Flicks Mittelstahl-Gruppe hatte. Angesichts der akuten Stahlknappheit in jenen Jahren, die sein Mammut-Rüstungsprogramm bremsten, gab Göring dem Stahlindustriellen Flick den Vorzug gegenüber dem Kaliproduzenten Wintershall. «Auch I. G. Farben war für ihn verhältnismässig uninteressant, weil die Benzin-vorräte damals noch als gross angesehen wurden. Ihn interessierte die Stahlseite, was sehr wichtig war für den Aufbau der Luftwaffe, insbesondere auch des Flakprogramms», urteilte der Göring-Referent. Ein weiterer Grund für die Privilegien Flicks war die Tatsache, dass er sich als einziger der grossen Industriefürsten nicht gegen den Bau der «Reichswerke Hermann Göring» in Salzgitter gestemmt hatte. Während die anderen Stahlindustriellen den Aufbau eines grossen Staatskonzerns misstrauisch beobachteten, verzichtete Flick auf Widerstand gegen Görings Lieblingsprojekt. Dafür war ihm der eitle Luftwaffenchef wohl dankbar.

Pressekampagne gegen Petschek

Die Konkurrenz hatte er damit zwar abgeschlagen, doch das Geschäft wollte immer noch nicht zustande kommen. Steinbrinck notierte den Grund: «Die Petschek-Gruppen glauben sich gut geschützt zu haben und warten ab, ob deutscherseits irgendwelche Gewaltmassnahmen ergriffen werden.» Hoffnung setzte der Flick-General auf ein politisches Ereignis, das vier Wochen später in Europa Schlagzeilen machen sollte und über das er anscheinend recht gut informiert war: «Hitlers Einmarsch in Österreich». Schon einen Monat vor dem Anschluss Österreichs schrieb Steinbrinck in sein Notizbuch: «Ob die Veränderung der österreichischen Verhältnisse auf die Petscheks Eindruck machen wird, wird die nächste Zukunft zeigen.»

Da sich die Petscheks cingeigelt hatten und die Konkurrenz abgeschlagen war, hielt Steinbrinck mit seinen Freunden aus dem Haus Görings erneuten Kriegsrat. Das Ergebnis: «Bezüglich der

praktischen Behandlung der Petscheks sind die Herren Keppler, Pleiger, vermutlich auch Staatssekretär Körner und der Generalfeldmarschall dafür, eine Aktion einzuleiten und vorläufig keine weiteren Verhandlungen zu führen. Diese Aktion könnte bestehen in der Eröffnung einer Pressekampagne sowie der Untersuchung einiger Vorfälle. Man denkt daran, das Verhalten der Petscheks in der Inflationszeit zu geisseln; man will gegen die Gruppe Ignaz Petschek vorgehen wegen falscher Auskunftserteilung und die Hohenlohe-Angelegenheit erneut aufrollen. Diese Vorschläge werden nachdrücklich gefördert durch Gauleiter Sauckel, der grossen Einfluss hat und auf die im Fall Simson/Suhl erzielten Erfolge hinweisen kann.» (Steinbrinck.)

Tatsächlich wurde eine Pressekampagne gegen die Petscheks entfacht, um deren Verhandlungsbereitschaft nachdrücklich zu fördern. Die Berliner Hauptverwaltung der Ignaz-Petschek-Gruppe erhielt den Spitznamen «Synagoge am Schiffbauerdamm» und wurde als übler Hort jüdischen Intrigantentums verleumdet. Zufrieden konnte dann Steinbrinck die nächsten Schachzüge entwickeln:

1. «Genehmigung, wegen Devisen verhandeln zu dürfen.
2. Verhinderung von Angriffen gegen die Gruppe Julius Petschek, allenfallsige Förderung von Angriffen gegen Ignaz Petschek.
3. Wiederaufnahme der Verhandlungen mit Julius Petschek, nachdem die Pressekampagne sich eine Zeitlang ausgewirkt hat.
4. Zur finanziellen Entlastung müsste der Versuch gemacht werden, den Bau der Schwelerei in Profen, die nach den letzten Entscheidungen für eine Leistungsfähigkeit von 90'000 Tonnen gebaut wird, abzublasen und der Gruppe Ignaz Petschek die Auflage zu machen, diese Schwelerei zu errichten. Dadurch trete eine Entlastung ein, um mindestens 25 Millionen RM, so dass die Schuldenlast bei AKW/WW erträglich wird.»

Dieser letzte Punkt verdient besondere Beachtung. Da Flick die Gruppe Julius Petschek zu kaufen beabsichtigte, sollte dieser verboten werden, ein grosses Investitionsprojekt in Angriff zu nehmen. Effekt: Der Kaufpreis der Julius-Gruppe würde billiger, der Wert-

zuwachs durch das Investitionsprojekt käme der Gruppe Ignaz zugute. Und Ignaz Petschek sollte offenbar nicht gekauft, sondern enteignet werden. Deshalb durfte er ruhig noch 25 Millionen investieren.

Nun brauchte Flick nur noch sein vordringlichstes Problem zu lösen – die Devisenfrage. Auf Empfehlung Schachts schickte er Steinbrinck zuerst zu Görings neuem Devisenspezialisten, dem Ministerialdirektor Wohltat. Dieser zeigte sich zwar «durchaus freundschaftlich und offen», aber helfen konnte er nicht. Deshalb klopfte Steinbrinck zwei Tage später bei Staatsrat Neumann vom Amt für den Vierjahresplan an, der ihn prompt ermächtigte, «mit der Reichsbank, dem Reichswirtschaftsministerium und den sonst in Betracht kommenden Stellen Besprechungen aufzunehmen, um zu sehen, ob irgendwelche Titel dort vorhanden sind, die in Devisen umgewandelt werden können». Er empfahl Steinbrinck, unbedingt mit dem Wirtschaftsministerium zu verhandeln, da sonst «eine andere Gruppe, die vielleicht bessere Beziehungen habe oder vielleicht intelligenter im Aufspüren von Devisenpositionen sei, uns den Rang ablaufen könne».

Folgsam marschierte Steinbrinck dann zu Regierungsrat Dr. Müller im Reichswirtschaftsministerium, der Flick bei der Lübeck-Arisierung geholfen hatte. Aber auch hier mochte man keine kostbaren Dollars für Flick opfern: «Andererseits müssen wir uns überlegen, ob wir im Vertrauen auf eventuelle Veränderungen aussenpolitischer Art vielleicht später etwas billiger an die Sache kommen könnten, als es unter den heute möglichen Druckmitteln der Fall ist.» Schliesslich blieb Steinbrinck nur noch der Weg zur Reichsbank, wo ein junger, aber recht ehrgeiziger Bankier genauso hartnäckig den spärlichen deutschen Devisenschatz bewachte, wie viele Jahre später die Stabilität der deutschen Mark: der Wehrwirtschaftsführer und spätere Bundesbankpräsident Dr. Karl Blessing. Der Reichsbankier zeigte sich denn auch äusserst zugeknöpft. Er hatte den Tip bekommen, dass nicht nur Flick, sondern auch Ministerialdirektor Wohltat im Besitz einer Göring-Vollmacht sei und dass deshalb auch wieder mit den anderen Petschek-Interessenten verhandelt werde.

Die Konkurrenz bezahlt

Steinbrinck wurde darüber vertraulich durch Herbert Göring informiert, und er erklärte besorgt: «Es wäre nicht ausgeschlossen, dass Wohltat mit der I. G. Farben oder sogar Wintershall Fühlung unterhält, da er derer beiden Positionen kennt und über uns hinweggeht, weil wir ihm Devisen nicht bringen können.» In dieser kritischen Situation gab es für Flick nur einen Ausweg: Er musste sich mit seinen Konkurrenten arrangieren.

Wie dieses Arrangement ausfiel, bewies erneut Flicks geniales Geschäftstalent: Nach zähem Feilschen und wiederholten Drohungen mit staatlicher Enteignung einigte sich Flick mit der Julius-Petschek-Gruppe Anfang Mai 1938 auf einen Kaufpreis von insgesamt 6,325 Millionen Dollar, zahlbar am 21. Mai in New York an die UCC. Dafür übernahmen die Mitteldeutschen Stahlwerke ein Nominalkapital von rund 30 Millionen RM, das sich aus Stamm- und Vorzugsaktien der beiden grossen Julius-Petschek-Unternehmen AKW und WW zusammensetzte. Der tatsächliche Wert des gesamten Aktienpakets betrug jedoch, wie wir wissen, mindestens 120 Millionen, wahrscheinlich sogar rund 200 Millionen RM. Flick hatte also auf jeden Fall ein hervorragendes Geschäft gemacht, auch dann, wenn er den Kaufpreis aus eigener Tasche beglichen hätte. Aber daran dachte er gar nicht.

Schon bevor die Verkaufsverhandlungen in ihr letztes Stadium getreten waren, hatte der gewitzte Konzernboss Kontakt mit seinen härtesten Rivalen aufgenommen, dem I. G. Farben-Trust und dem Kalikonzern Wintershall. Er wollte genau wissen, an welchen Petschek-Betrieben die Konkurrenz interessiert war und welchen Preis sie dafür zu bezahlen gedachte. Dann schlug er ihnen ein Geschäft vor, das an Raffinesse die eigentliche Petschek-Arisierung noch übertraf: Wintershall sowie die dem Kalikonzern verbundene Salzdetfurth AG und I. G. Farben sollten Flick aus ihrem reichlichen Devisenschatz etwa 6 bis 8 Millionen Dollar zur Verfügung stellen. Dafür bekämen sie nach dem Abschluss der Arisierung jene Kohlefelder, an denen sie besonders interessiert waren. Sie würden damit, so argumentierte Flick, erhebliche Mittel sparen, da sie ja mit den

übrigen Petschek-Betrieben ohnehin nichts Rechtes anzufangen wüssten.

Dem Farbentrust war das Geschäft wohl nicht koscher genug, denn er stieg schliesslich aus den Verhandlungen aus. Wintershall und Salzdetfurth aber verpflichteten sich, gegen die Übertragung gewisser Kohlefelder 5 Millionen Dollar zur Verfügung zu stellen. Damit war es ihm möglich, den Rest von knapp 1,4 Millionen Dollar über die Reichsbank zu finanzieren, die es sich gegenüber Göring nicht leisten konnte, an dieser relativ bescheidenen Summe die ganze Petschek-Arisierung scheitern zu lassen. Immerhin musste Flick für die Reichsbank-Dollar rund 17,3 Millionen RM zur Verfügung stellen. Auf der Suche nach diesen Millionen entdeckte der Finanzartist ein profitables Nebengeschäft: Er verkaufte dem I. G. Farben-Konzern aus dem Julius-Petschek-Besitz, der ihm noch gar nicht gehörte, einige Kohlefelder für 12,5 Millionen RM. Weitere 10 Millionen brachte ihm der Verkauf eines Aktienpakets, das er bei einer Tochtergesellschaft des Petschek-Konzerns erspäht hatte. So machte er nebenbei 22,5 Millionen RM flüssig, ohne in seine eigene Kasse greifen zu müssen.

«Im Endeffekt», erklärte der Ankläger vor dem Nürnberger Militärtribunal, «hat Flick sofort einen Teil des Besitzes an andere Gesellschaften (I. G. Farben, Wintershall, Salzdetfurth) weiterverkauft, und zwar zu einem höheren Preis als dem, der Petschek für seinen gesamten Besitz bezahlt wurde.»

In der Tat gehörten ihm nun der weitaus grösste Teil der Anhaitischen Kohlenwerke und der Werschen/Weissenfelder Braunkohlen AG. Wintershall-Manager Walter Jantzen urteilte als Zeuge im Nürnberger Prozess über das Petschek-Geschäft: «Obwohl die beiden Kali-Gruppen (Wintershall und Salzdetfurth) den Löwenanteil des Kaufpreises in Dollar aufbrachten, dürften sie als Gegenwert kaum mehr als 10 bis 15 Prozent des realen Wertes erhalten haben.» Nach Jantzens Meinung wären 10 bis 11 Millionen Dollar für die ganze Petschek-Gruppe noch ein ausserordentlich günstiger Preis gewesen. «Wir waren mit Julius Petschek schon handelseinig, als uns verboten wurde, das Geschäft zu machen.» Der Berliner *Tagesspiegel* schrieb am 1. November 1947, als Flick in Nürnberg vor Gericht

stand, über das Petschek-Geschäft: «Wenn er nachrechnet, was er bei dem Tausch und Wiederverkauf herausgeschlagen hat, so hat er seinen Anteil sehr billig, fast umsonst bekommen.» Der Wert der gesamten Julius-Petschek-Gruppe betrug nach Expertenschätzungen rund 200 Millionen RM. Davon verblieben Flick nach Abfindung seiner Devisenspenden etwa 75 Prozent (gemessen an der Produktionsleistung der Petschek-Betriebe).

Abs-Mission

Reichsbankier Hjalmar Schacht, der den Wert guter Geschäfte durchaus zu beurteilen wusste, meinte: «Das Geschäft ist zwar teuer, aber immerhin sehr gut, und ich glaube, dass es für meinen Freund Flick richtig gewesen ist, das Geschäft durchzuführen.» Dann bestätigte er auch noch, dass Flick, «nach aussen hin vollkommen korrekt gehandelt» habe. Dies liess sich der grosse Friedrich von allerhöchster Stelle sogar schriftlich bestätigen. Hermann Göring betonte in seinem Schlussbericht vom 16. Dezember 1938 die «staatspolitische Notwendigkeit» des feinen Geschäfts: «Aus politischen und wehrwirtschaftlichen Gründen war es notwendig, den überragenden Einfluss der ausländischen Gruppe Julius Petschek im mitteldeutschen und ostdeutschen Kohlenrevier zu beseitigen.»

Dass dem ellenbogenstarken Selfmade-Milliardär die Arisierung der Julius-Petschek-Betriebe selbst doch nicht so ganz korrekt vorkam, zeigte sich einige Jahre später, als der Glanz des Tausendjährigen Reiches erheblich früher, als von Adolf Hitler prophezeit, abzublättern begann. Über Hermann Josef Abs, damals Chef der Auslandsabteilung der Deutschen Bank und später einflussreichster Geldherr der Bundesrepublik Deutschland, liess er kurz vor Kriegsende die in Amerika im Exil lebenden Mitglieder der Familie Petschek wissen, dass er bereit sei, gegebenenfalls über das damalige Geschäft neu zu verhandeln, sobald die Regierung Hitler beseitigt sei. Solcher Weitsicht hatte er es denn auch zu verdanken, dass ihm aus seinen horrenden Arisierungsgewinnen nach 1945 kein Schaden erwuchs.

Das Julius-Petschek-Geschäft war noch nicht abgeschlossen, da wurden in Flicks Hauptverwaltung gemäss seiner Gesamtstrategie bereits die ersten Vorbereitungen zur Arisierung des gewaltigen Ignaz-Petschek-Konzerns getroffen. Der zweifache Ehrendoktor Flick – die Kölner Universität hatte ihm vor einiger Zeit die Würde eines «Dr. rer. pol. h. c.» verliehen, die Technische Hochschule Breslau honorierte seine Verdienste um den Bergbau wie um den Hochschuletat mit einem «Dr. Ing. e. h.» – war sich darüber klar, dass dieser Kampf gegen diese viel besser abgesicherte und wirtschaftlich stärkere Petschek-Gruppe noch härter zu werden versprach. Gewinnen würde er ihn trotzdem, daran zweifelte er keinen Augenblick.

14 Ignaz wird enteignet

Über den einzuschlagenden Weg herrschte unter den Flick-Generalen kaum Unklarheit: «Man darf der Petschek-Gruppe nicht viel Zeit lassen, sie werden nur mehr Schwierigkeiten machen, je mehr Zeit sie haben», erläuterte der Chef im Januar 1938 seine Strategie. Otto Steinbrinck ergänzte: «Da nach den neuesten Informationen mit einer Abgabe der Anteile aus dem Besitz der Petschek-Gruppen nicht zu rechnen ist, muss man gegebenenfalls Gewaltmassnahmen oder staatliche Eingriffe ins Auge fassen.» Finanzchef Konrad Kaietsch sekundierte: «... so erscheint eine Verhandlung ohne staatlichen Druck, jedenfalls mit der Ignaz-Petschek-Gruppe, zwecklos.»

Den Druck bekamen die Petscheks bald zu spüren. Das Finanzamt forderte 30 Millionen RM Steuernachzahlungen, das Wirtschaftsministerium verhängte eine Bezugs- und Liefersperre, in Görings Amt für den Vierjahresplan setzte Ministerialdirektor Wohltat eine Reform des ostelbischen Kohlensyndikats in Gang, mit dem Ziel, «den Einfluss der Petscheks zu schmälern und insbesondere die Petschek-Gesellschaften langsam abzuwürgen» (Notiz Steinbrincks vom 5. Oktober 1938). Um das «jüdische Braunkohlenmonopol» zu beseitigen, liess sich der rührige Wohltat noch etwas anderes einfallen: «Im Zusammenhang mit der Eingliederung von Sudetendeutschen in das Reich beabsichtigt Herr Wohltat, baldmöglichst einen Sachverständigen in die Petschek-Verwaltung nach Aussig, das inzwischen, nach dem Münchner Abkommen, ‚deutsch‘ geworden war, zu senden, um aus den dortigen Akten den Konzernaufbau und die Konzernzusammenhänge studieren zu lassen. Er rechnet damit, dass die Petscheks die wichtigsten Akten bereits ins Ausland abtransportiert haben. Das Fehlen von wichtigen Akten würde ihm aber um so mehr Grund geben, einen Kommissar einzusetzen, über

den er dann alles Gewünschte zu erfahren hofft.» Auch dieses erfuhr Steinbrinck direkt von der Quelle.

Bereits Ende 1936 hatte man die Petscheks gehindert, ihren Konzern weiter auszudehnen. Die Grossaktionäre der Braunkohlengrube Fortschritt bei Altenburg in Thüringen hatten ihnen ein Mehrheitspaket angeboten. Aber sobald der Kaufvertrag unterschrieben war, liess der berüchtigte Gauleiter von Thüringen und spätere Beauftragte für den Einsatz ausländischer Arbeitskräfte, Sauckel, die in Thüringen lebenden Aktienverkäufer verhaften oder unter Hausarrest stellen. Die Aktien, die bei Banken in Thüringen und in Sachsen lagen, wurden gesperrt. Der Verkauf musste rückgängig gemacht werden. Ebenso hart traf die Petscheks der Befehl, sämtliche jüdischen Angestellten, die in leitenden Stellungen tätig waren, zu entlassen.

Ein Flick-Gesetz

Am 23. März 1938, knapp zwei Wochen nach Hitlers Einmarsch in Österreich, meldete Steinbrinck bei Wohltat den Wunsch nach einem verschärften Antijuden-Gesetz an. Wenig später erhielt einer der Anwälte des Flick-Konzerns, Dr. Hugo Dietrich, den Auftrag zum Entwurf eines solchen Gesetzes. Der Jurist arbeitete schnell und konnte Steinbrinck schon am 20. Juni melden: «Zum Problem Ignaz Petschek darf ich unter ergebener Bezugnahme auf die Sonnabend-Unterredung in der Anlage zur etwaigen Weiterleitung an Herrn Ministerialdirektor Wohltat das besprochene Expose nebst zwei Durchschriften überreichen.»

In seinem mit Sorgfalt ausgearbeiteten Exposé, das den Titel «Problem Ignaz Petschek» trug, definierte der Flick-Anwalt zunächst einmal sämtliche Petschek-Betriebe als «jüdische Gewerbebetriebe». Dann stellte er fest: «Das Interesse dieser Unternehmen als solcher, ihrer Gefolgschaft und der nicht zur Gruppe Ignaz Petschek gehörenden Aktionäre, insbesondere aber die von ihnen allen zu wahren nationalwirtschaftlichen Belange erfordern gebieterisch die Überführung der jüdischen Beteiligung in arische Hände, notfalls gegen den Willen ihrer jetzigen Besitzer.»

Nachdem er die Notwendigkeit der Arisierung hervorgehoben hatte, wies Dietrich den Weg, wie noch bestehende gesetzliche Enteignungshindernisse beseitigt werden könnten: «Der Beauftragte für den Vierjahresplan ist ermächtigt worden, alle die Massnahmen zu treffen, die notwendig sind, um den Einsatz des anmeldepflichtigen jüdischen Vermögens im Einklang mit den Belangen der deutschen Wirtschaft sicherzustellen.» Dietrichs Schlussfolgerung: Hermann Göring als Beauftragter für den Vierjahresplan hätte die Möglichkeit, «in jüdische oder von Juden kontrollierte Betriebe einen Treuhänder zur Durchführung der diesen Unternehmen obliegenden Vierjahresplan-Aufgaben einzusetzen». Da der wirtschaftliche Erfolg dieser Massnahme jedoch den jüdischen Eigentümern der Betriebe zufallen würde, schlug er die Verabschiedung einer zusätzlichen Gesetzesverordnung vor, deren Entwurf er auf Flicks Wunsch so sorgfältig ausgearbeitet hatte. Wichtigster Passus: «Der Beauftragte für den Vierjahresplan kann für jedes Vermögen, das nach der Verordnung über die Anmeldung des Vermögens von Juden vom 26. April 1938 anmeldepflichtig ist, einen Treuhänder bestellen, dessen Befugnisse der Beauftragte für den Vierjahresplan in der Bestallungsurkunde festsetzt. Insbesondere kann der Treuhänder ermächtigt werden, über das Vermögen mit Wirkung für und gegen den Vermögensinhaber gegen angemessenen Gegenwert zu verfügen.» Das hiess auf gut deutsch: Göring konnte den Petscheks jederzeit einen Treuhänder vor die Nase setzen, der das Recht besass, mit ihrem Vermögen nach Gutdünken zu verfahren.

Steinbrinck war mit dem Dietrich-Entwurf zufrieden und schickte ihn postwendend an den Ministerialdirektor Wohltat und an Staatsrat Erich Neumann. In den gleichlautenden Begleitbriefen hiess es: «Wie ich Ihnen schon bei unserer letzten Unterredung sagte, wird die Gruppe Ignaz Petschek mit anderen Mitteln behandelt werden müssen als Julius Petschek. Nach allem, was wir bisher gehört haben, verhält man sich dort vollkommen passiv. Man nebelt sich immer mehr ein, und wir zweifeln nicht, dass im entscheidenden Augenblick englische, amerikanische und sonstige Interessen hervortreten werden.» Dieser Punkt war für Flick auch bei seinen Verhandlungen mit Ignaz Petschek entscheidend. Zur Beruhigung seiner Briefpartner

fügte Steinbrinck hinzu: «Die uns früher gemachte Mitteilung, dass J. P. Morgan hinter der Ignaz-Petschek-Gruppe stehen soll, halten wir aufgrund neuerlich eingezogener Erkundigungen für unwahrscheinlich. Morgan ist immer ein Judenfeind gewesen und wird sich, selbst wenn sehr gute Geschäfte locken, kaum zur Tarnung eines Juden hergeben.»

Respekt vor diplomatischen Verwicklungen, die sich aus den internationalen Beziehungen der Petscheks ergeben konnten, bewog Hermann Göring zu der Ansicht, «dass man sich eine Gewaltaktion gegenüber den Petscheks sehr überlegen müsse, denn es dürfe auf keinen Fall ein Misserfolg werden oder sich zu einer Schädigung der deutschen Interessen auswirken». Darin waren sich der Konzernherr und der Generalfeldmarschall wieder einmal einig.

Konkurrent Seeböhm

Nach Flicks Formulierungshilfe für ein neues Arisierungsgesetz wurde auch die Konkurrenz munter. Als Interessenten für die verschiedenen Ignaz-Petschek-Betriebe meldeten einige der grössten Montankonzerne Ansprüche an: Die Preussag (Preussische Bergwerks- und Hütten AG, Berlin) wollte Petscheks Steinkohlegruben in Ostoberschlesien, die reichseigene Viag (Vereinigte Industrieunternehmen AG, Berlin) interessierte sich für den grössten Petschek-Betrieb, die Ilse Bergbau AG, und der sächsische Michel-Konzern wollte Petscheks mitteldeutsche Braunkohlenunternehmen haben.

Hoffnungen auf Arisierungsgewinne machten sich auch der Düsseldorf-Werhahn-Konzern, die Wilhelm-Gustloff-Stiftung, der seit dem Tod des Gründers beträchtlich geschrumpfte Stinnes-Konzern, die Dresdner Bank und ein Direktor der zur Ignaz-Petschek-Gruppe zählenden Hohenlohe Werke AG namens Hans-Christoph Seeböhm, später Verkehrsminister der Bundesrepublik Deutschland und Sonntagsredner auf Heimatvertriebenen-Treffen. Als seinen gefährlichsten Konkurrenten erkannte Flick jedoch die erst kurz zuvor gegründeten Reichswerke Hermann Göring in Salzgitter, deren ehrgeiziger Generaldirektor Paul Pleiger die günstige Gelegenheit nicht

versäumen wollte, seinen Staatskonzern weiter auszudehnen. Göring würde im Zweifelsfall dem Unternehmen, das seinen Namen trug, den Vorzug geben, dessen war sich Flick ziemlich sicher.

Bestens informiert über die Absicht seiner Konkurrenten wurde Flick von Assessor Dr. Hahn im preussischen Staatsministerium, der Görings Devisenexperten Wohltat im Amt für den Vierjahresplan vertrat. Nach einem Gespräch mit Hahn vermerkte Steinbrinck Anfang August 1938: «Da von allen möglichen befugten und unbefugten Stellen ein Einschreiten gegen Ignaz Petschek verlangt werde (beispielsweise wünschen die sudetendeutschen Gruppen an dem deutschen Besitz von Ignaz P. beteiligt zu werden), hat am 22. Juli eine Besprechung der verschiedenen Ressorts stattgefunden ... In der Besprechung sind alle möglichen Pläne erwogen worden, nach der negativen Seite: keine Einsetzung von Kommissaren, keine Enteignungsmöglichkeiten, keine Massnahmen, die nach Gewalt aussehen.

Nach der positiven Seite:

- a) Der Versuch, als Vorsitzenden der Vorstände je eine dem Staat genehme Persönlichkeit einzusetzen, die gewissermassen als Treuhänder für das Reich angesehen werden kann. Man will versuchen, in Fortsetzung unserer früher geäusserten Gedanken durch Einsetzung eines solchen Treuhänders dem Unternehmen arischen Charakter zu geben.
- b) Auflagen von besonderer Belastung im Interesse des Vierjahresplans.»

Unmissverständlich definierte Flicks Gehilfe als «negativ», was den Petscheks staatliche Gewaltmassnahmen ersparen würde, und als «positiv», was als glatte Enteignung angesehen werden muss. Als Resümee seiner Besprechung mit dem Assessor Hahn konstatierte Steinbrinck enttäuscht: «Das Material des Staatsministeriums ist ziemlich dürftig, abgesehen von dem steuerlichen Druck, ist von dieser Seite nicht viel zu erwarten. Man scheut nicht zuletzt aus Sorge vor einem überspitzten Staatskapitalismus irgendwelche Massnahmen zu ergreifen, die eine Förderung der staatswirtschaftlichen Tendenz

Es war nicht nur die Sorge vor «einem überspitzten Staatskapitalismus», die die Arisierungsbürokraten daran hinderte, die Petschek-Enteignung zu beschleunigen. Politische Ereignisse – u.a. Hitlers Einmarsch in Österreich – zwangen in der zweiten Hälfte des Jahres 1938 zum Abwarten. Erst im November setzten die Nazis mit der berüchtigten «Kristallnacht» den Pogrom fort. Am 3. Dezember trat dann die «Verordnung über den Einsatz jüdischen Vermögens» in Kraft, die im Wesentlichen mit dem Entwurf des Flick-Anwalts Dr. Hugo Dietrich übereinstimmte. Nun konnte das Tauziehen um Ignaz Petscheks Braunkohlenimperium weitergehen.

Am 19. Januar 1939 traf bei der Familie Petschek in Aussig ein Schreiben des Reichswirtschaftsministers ein, in dem sie aufgefordert wurde, ihre Unternehmen bis spätestens 28. Februar zu verkaufen. Gleichzeitig gab Wirtschaftsminister Funk bekannt, dass mit sofortiger Wirkung ein staatlicher Treuhänder die Leitung der Petschek-Betriebe übernehmen werde. Zu seinem Treuhänder, der praktisch die Aufteilung des Familienkonzerns zu regeln hatte, bestellte Funk den Preussag-Direktor und Bergassessor a. D. Dr. Leising.

Für Flick war dies ein harter Schlag. Denn er hatte als Kandidat für den strategisch wichtigen Treuhänderposten einen seiner Vertrauten vorgesehen, den als Antisemiten bekannten Staatsrat Eberhardt, der sich früher mit Braunkohlenfragen beschäftigt hatte und vorübergehend bei Ignaz Petschek angestellt war. Offenbar kam hier nun eine Rivalität zwischen Görings Amt für den Vierjahresplan und dem Reichswirtschaftsministerium zum Ausdruck. Flick hatte sich mit Göring verbündet, einige seiner Konkurrenten mit dem Wirtschaftsministerium. Als seinen Hauptgegner im Wirtschaftsministerium identifizierte Flick bald einen Ministerialbeamten namens Schmeer. Dieser beabsichtigte, den verzweigten Petschek-Konzern aufzuteilen und jedem Interessenten ein mehr oder minder grosses Stück zu überlassen. Flick und der ihm wohlgesonnene Ministerialdirektor Wohltat im Amt für den Vierjahresplan hingegen wollten sich für eine «vernünftige» Regelung einsetzen: «Eine Aufteilung des Besitzes ohne weitgehende Zersplitterung, verbunden mit einer Feldbereinigung und einer Erfüllung von Ansprüchen kleinerer Gesellschaften, wenn dies zur Erhaltung der Lebensdauer solcher Firmen notwendig erscheint.»

Das Duell mit Pleiger

Angesichts seiner zahlreichen, recht potenten Konkurrenten und ihrer massiven Rückendeckung im Wirtschaftsministerium entwickelte der schlachtenerprobte Konzernboss einen etwas differenzierteren Plan: Er wollte sich nun nicht mehr den Ignaz-Petschek-Konzern allein einverleiben, sondern suchte, wie schon bei Julius Petschek, ein Arrangement mit dem stärksten seiner Rivalen, den Reichswerken Hermann Göring. Er wusste, dass der Staatskonzern in erster Linie an Steinkohle interessiert war, seine Mittelstahl-Gruppe hingegen brauchte ausschliesslich Braunkohle. Da er selbst durch die Harpener Bergbau AG und die Essener Steinkohle AG über viel mehr Steinkohle verfügte, als er in der Maximilianshütte verbrauchte, bot sich ein Tauschgeschäft förmlich an: Er könnte den Hermann-Göring-Werken aus seinen Ruhrzechen einige Steinkohlefelder überlassen, wenn ihm dafür aus dem Besitz Ignaz Petscheks die besten Braunkohle-Unternehmen zufielen. Interessiert war *er vor* allem an den Eintracht-Braunkohlenwerken und Brikettfabriken in der Niederlausitz.

Um das profitable Tauschgeschäft vorzubereiten, entfaltete Otto Steinbrinck nun eine eifrige diplomatische Tätigkeit. Zunächst hielt er es für notwendig, den widerspenstigen Wirtschaftsminister Funk «über die Herrn Flick vom Generalfeldmarschall übertragenen Befugnisse zu unterrichten, um eine einheitliche Linie für das Vorgehen sicherzustellen» (Notiz vom 24. Februar 1939). Den Minister gedachte er mit dem Angebot umzustimmen, dass der Flick-Konzern bereit wäre, für die gesamten Eintracht-Bergwerke «entweder Steinkohlensubstanz oder Braunkohlensubstanz in Mitteldeutschland abzugeben», da man die Absicht habe, sich stärker auf das Lausitzer Revier zu konzentrieren. Anschliessend sprach Steinbrinck mit dem Bankier der Petscheks, Staatsrat Reinhardt, um den genauen Wert der «Eintracht» festzustellen. Schliesslich liess er sich mit Hugo Stinnes jr. verbinden, um ihm klarzumachen, «dass er keine Ermächtigung zum Verhandeln ohne Zustimmung des Herrn Flick erhält».

Nachdem so die Weichen gestellt waren, konnten die Verhandlungen mit dem wichtigsten Kontrahenten, Generaldirektor Paul

Pleiger von den Hermann-Göring-Werken, beginnen. Flick traf sich mit dem mächtigen Statthalter Görings, in dem er diktatorische Neigungen vermutete, am Abend des 25. Februar zu einer mehrstündigen Besprechung. Seine Position war nicht ungünstig, denn er hatte, anders als die anderen Montangewaltigen, frühzeitig den Widerstand gegen den Einbruch des Staates in die Domäne der Schwerindustrie aufgegeben, und Pleiger hatte so allen Grund, ihm dankbar zu sein. Zwar wollte Flick anfangs, als die ersten Pläne für die Reichswerke bekannt wurden, Göring mit einem privaten Stahlkombinat zuvorkommen. Aber der Versuch, die bedeutendsten Stahlindustriellen für eine Allianz gegen den Staatskonzern zu gewinnen, scheiterte. Krupp, Klöckner, Wolff und Vogler gaben dem Versuch Görings, ein riesiges Stahlunternehmen speziell zur Verwertung eisenarmer deutscher Erze aus dem Boden zu stampfen, wenig Gewinnchancen. Der Luftwaffenchef dachte auch weniger an Gewinn als an Krieg: Der Staatskonzern sollte absolut autark sein und die Stahlversorgung der Rüstungsbetriebe auch in Kriegszeiten garantieren. Besitzer deutscher Erzfelder waren vor allem die Ilseder Hütte, der Stahlverein und Flicks Maximilianshütte. Alle drei mussten nun ihre «sauren» Erze für die Reichswerke Hermann Göring abbauen. Doch der deutsche Erzvorrat reichte bei weitem nicht für Görings Autarkiepläne; erst nach dem Anschluss Österreichs konnte Pleiger die riesigen Erzlager der Alpinen Montangesellschaft – die grössten in Europa ausserhalb Schwedens – ausbeuten.

Pleiger eröffnete das Gespräch mit der Feststellung, den Hermann-Göring-Werken müssten sämtliche Braunkohlegruben der Ignaz-Petschek-Gruppe zugeteilt werden. Der Staatskonzern benötige eine starke Braunkohlebasis, da man in Salzgitter beabsichtige, nach einem neuen Verfahren hochwertigen Braunkohlekoks herzustellen, der sich zur Verhüttung im Hochofen eignet. Pleigers unbescheidener Besitzanspruch entpuppte sich jedoch als taktisches Manöver, denn nach Flicks energischem Einspruch erklärte er sich plötzlich grosszügig bereit, die gesamte Petschek-Braunkohle Mittelstahl zu überlassen, wenn Flick ihm dafür seine gesammelten Steinkohlebergwerke zur Verfügung stellen würde. Damit war der grosse Friedrich jedoch keinesfalls einverstanden: «Herr Flick machte darauf aufmerksam,

dass – abgesehen von der materiellen Unmöglichkeit eines so schlechten Tauschgeschäfts – es für ihn auch politisch untragbar sei, das Erbe von Ignaz Petschek zu übernehmen», schrieb Steinbrinck ins Protokoll der Besprechung. Unmissverständlich machte Flick dem Staatsfunktionär klar, «dass ein Gesamttausch nicht durchzuführen ist und dass er [Pleiger] sich mit weniger Steinkohle begnügen muss».

Interessant ist dabei vor allem der Hinweis Flicks auf mögliche politische Folgen der Petschek-Arisierung. Es war mehr als nur eine Ausrede gegenüber dem expansiven Salzgitter-Generaldirektor, denn seine vermutlich nur kaufmännisch motivierte Rücksichtnahme auf mögliche spätere Folgen einer mit rassistischen Argumenten betriebenen Enteignung sollte seine weitere Taktik entscheidend beeinflussen.

Zu später Stunde einigten sich der selbstbewusste Privatunternehmer Flick und der Staatsfunktionär Pleiger, «gemeinsam dem Generalfeldmarschall Vortrag zu halten und ihm einen Aufteilungsplan für den Braunkohlenbesitz und die Austauschmöglichkeiten mit Steinkohle vorzulegen» – so Steinbrincks Protokoll. Flick wartete jedoch nicht den offiziellen Termin bei Göring ab, sondern versuchte seine Position durch geschickte Kontaktpflege zu verbessern. Schon zwei Tage nach der Konferenz mit Pleiger liess er sich beim persönlichen Referenten Görings, Gritzbach, anmelden, um mit ihm die Ignaz-Petschek-Probleme vertraulich zu besprechen. Gritzbach gegenüber bekundete er seinen guten Willen, wertvolle Kohlefelder an der Ruhr zu einem günstigen Preis an die Reichswerke abzutreten – «als Dank und Anerkennung für die Zuweisung weiterer Braunkohlefelder aus dem Besitz von Ignaz Petschek an die Mittelstahl-Gruppe». Um seine Besitzansprüche auf die Petschek-Kohle zu sichern, liess er sich von Gritzbach ausdrücklich bestätigen, dass Göring «damit einverstanden sei, wenn bei der Lösung des Problems Ignaz Petschek der Mittelstahl-Gruppe weiterer Kohlebesitz in der Niederlausitz zugeführt werde». Mit der ihm eigenen Gründlichkeit überlegte Flick, ob der verehrte Generalfeldmarschall dies nicht schriftlich bestätigen wolle. Aber als ihm dann auch Görings Vertreter im Amt für den Vierjahresplan, Wohltat, bestätigte, dass Göring am 13. Dezember 1938 das Verhandlungsrecht mit der Gruppe Ignaz Petschek eindeutig an ihn vergeben hatte, verzichtete er vorerst auf

einen erneuten schriftlichen Auftrag, der im Entwurf schon vorbereitet war.

So gestärkt, bekundete er nun auch im Reichswirtschaftsministerium offen sein Interesse an den Eintracht-Braunkohlenwerken und den Niederlausitzer Kohlenwerken (NKW). Da er indes nicht beabsichtigte, die Katze im Sack zu kaufen, ersuchte er den Ministerialrat Gabel im Wirtschaftsministerium um die Genehmigung, die Werksanlagen besichtigen zu dürfen. Da Hitler gerade im Begriff stand, in die Tschechoslowakei einzumarschieren, erhielt er erst vier Wochen später das Plazet. Während sich Flick seiner Lieblingsbeschäftigung hingab und die Bilanzen der Petschek-Unternehmen studierte, nützte Steinbrinck die Gelegenheit, sich das Wohlwollen des staatlichen Treuhänders zu sichern. Dr. Leising versprach ihm, sofort Nachricht zu geben, «sobald sich in der Petschek-Angelegenheit etwas Neues zuträgt».

Neues erfuhr Flicks Paladin zunächst aus dem Göring-Amt. Assessor Dr. Hahn erzählte ihm unter dem Siegel der Verschwiegenheit, dass einer der härtesten Flick-Rivalen endgültig aus dem Rennen sei: Hugo Stinnes jr. habe vor wenigen Tagen einen Brief von Wohltat bekommen, «den er sich hinter den Spiegel stecken könne». Görings Petschek-Experte habe unverblümt klaggestellt, «dass er die Vorschläge von Stinnes für völlig indiskutabel halte und weitere Verhandlungen keinen Zweck hätten».

Gute Nachrichten drangen auch aus den Verhandlungszimmern, in denen Flick und Pleiger um die Aufteilung der Petschek-Beute rangen. Die Kontrahenten waren sich im Juni im Prinzip einig geworden. Flick erklärte sich bereit, Steinkohlenzechen mit einer effektiven Förderung (bezogen auf 1938) von 5,3 Millionen Tonnen an die Reichswerke abzugeben. Im Gegenzug sollte Mittelstahl die Petschek-Betriebe Eintracht, NKW, Borna, Bleichert und Phoenix/Leonhard bekommen. Da die Petscheks nicht bei allen Gesellschaften über 100 Prozent der Aktien verfügten, sollten die «arischen» Kleinaktionäre vom Fiskus abgefunden werden. Steinbrinck protokollierte: «Wir waren dann beide derselben Meinung, dass man mit Rücksicht auf die Zufriedenstellung der aussenstehenden Aktionäre und auch wegen des Eindrucks nach aussen hin einen angemessenen Kurs

bewilligen solle, beispielsweise 200 Prozent. Man stelle dann nach Meinung von Leising die aussenstehenden Aktionäre zufrieden, wahre das Gesicht nach aussen und gebe trotzdem dem Fiskus die Möglichkeit, bei den nichtarischen Aktionären den über den Börsenkurs liegenden Liquidationserlös abzuschöpfen.»

Angst vor der Öffentlichkeit

Penibel achtete Flick darauf, nach aussen hin Distanz zur Ignaz-Petschek-Arisierung zu halten. Steinbrinck bedeutete dem Treuhänder unmissverständlich, «dass wir von uns aus bei der Durchführung des Verkaufs nicht mitwirken würden, sondern nur uns verpflichtet fühlten, dem Ministerium Winke zu geben, womit Fehler vermieden würden». Dem Chef genügte das noch nicht. Er wollte nicht einmal als Käufer des enteigneten Konzerns auftreten. Sein Plan sah vor, «dass die Überführung des Braunkohlenbesitzes zunächst an das Reich erfolgen müsste und dass uns das Reich dann die gewerblichen Betriebe Weiterverkaufen solle».

So musste Steinbrinck ablehnen, als ihm Dr. Leising anbot: «Sagen Sie mir, dass Sie mit Pleiger einig sind, und ich veräussere Ihnen die Unternehmungen, wie sie stehen und liegen, zu dem von Pleiger angegebenen Preis.» Flicks Gehilfe erläuterte seinen Standpunkt: «Die Sache ist unserer Auffassung nach kein Privatgeschäft, sondern ein Staatsakt.» Infolgedessen wären auch durch eine staatliche Anordnung die Braunkohlenunternehmungen uns zu verschaffen, ebenso wie Steinkohlenunternehmungen durch staatliche Anordnung an die Hermann-Göring-Werke kommen müssen. Infolgedessen müsste irgendeine Stelle zwischengeschaltet sein, an die der Treuhänder die Werke verkauft». Nach Steinbrincks Vorstellungen hätte die Transaktion so ablaufen müssen: Es wird ein neues Gesetz erlassen, Kraft dessen der Staat das Recht hat, die jüdischen Aktienbesitzer zur Rückgabe ihrer Wertpapiere zu zwingen. Der Staat solle dann die «aufgerufenen» Aktien an Mittelstahl weiterleiten und über eine ebenfalls noch zu schaffende Verordnung die Überführung der Flickschen Kohlefelder an die Reichswerke befehlen.

Aber auch in dieser Konstruktion entdeckte Flicks Konzernanwalt Dr. Streese einen Fehler. In einem mehrseitigen Gutachten über die Petschek-Arisierung kam er zu dem Schluss, dass es den Petscheks durchaus gelingen könnte, bei ausländischen Gerichten mit Regressansprüchen durchzukommen, so dass die «Zwischenschaltung des Staates als Ersterwerber vermutlich wenig nützen» würde. Drei Monate später gestand Steinbrinck Görings Stellvertreter, dem Staatssekretär Körner: «Es handelt sich bei der Braunkohle um die Behandlung von Objekten, deren Besitzverhältnisse möglicherweise später einmal vor internationalen Gerichtshöfen gezogen werden.»

Solches Risiko wollte der Konzernherr nach Möglichkeit nicht eingehen. Deshalb entwickelte er nun den Plan, das Geschäft nicht mehr direkt über den Staat, sondern über eine «vom Fiskus gegründete Auffanggesellschaft mit kleinem Kapital» abzuwickeln. Die Holdinggesellschaft brauchte gar nicht in der Lage zu sein, den vollen Kaufpreis zu bezahlen, sie soll «entweder von den Reichswerken Hermann Göring einen Kredit bekommen oder einen erheblichen Teil des an die alten Produktionsgesellschaften zu zahlenden Kaufpreises schuldig bleiben». Nach der Liquidierung der Petschek-Unternehmen sollte zwischen der Holding, vertreten durch das Reichswirtschaftsministerium und Flicks Steinkohlengruppe «ein privatwirtschaftliches Abkommen geschlossen werden, wonach die Steinkohlengruppe die Braunkohlenunternehmen erwirbt und den Gegenwert dafür in Gestalt der Steinkohlensubstanz an die Reichswerke zahlt». In einer Konferenz im Reichs Wirtschaftsministerium am 3. August 1939 wurde der Flick-Plan akzeptiert, lediglich Assessor Dr. Hahn gab zu bedenken, «dass ein privatwirtschaftliches Geschäft zwischen der Holding und der Steinkohlengruppe nicht möglich sei, sondern dass hier eine Anordnung durch den Beauftragten für den Vierjahresplan erfolgen müsse».

Das Geschäft schien schon perfekt, da tauchten unverhofft weitere Probleme auf. Das erste bestand in der Tatsache, dass die deutschen Behörden plötzlich keine Zeit mehr für Arisierungsangelegenheiten hatten, sondern sich auf ein anderes Ereignis konzentrierten: Am 1. September 1939 marschierten deutsche Truppen in Polen ein. Problem Nr. 2 ergab sich aus Nr. 1: Paul Pleiger, Chef der Reichs-

werke Hermann Göring, und einer seiner Direktoren namens Flothow, machten sich Sorgen, den vorauszusehenden hohen Materialbedarf nicht decken zu können. Hartnäckig forderten sie nun einen beträchtlich höheren Preis für die Braunkohle, die ihnen noch gar nicht gehörte. Anfang November beschwerte sich Steinbrinck bei Görings Staatssekretär Körner, «dass wir uns immer weiter festrennen und planmässige Änderungen der bisherigen Abmachungen zugunsten der Hermann-Göring-Werke vorgenommen würden, sobald es sich herausstelle, dass die alten Abmachungen zum Vorteil unserer Gruppe ausschlugen». Es entspräche jedoch auch in keinem Fall dem Geiste Görings, so lamentierte Steinbrinck, «wenn jede Partei versuchen sollte, auch etwas besonderes für sich herauszuschlagen». Nicht ohne Hintergedanken bemerkte er, wenn er selbst zum Kommissar bestellt würde, könnte er Körner «einen absolut konkreten und loyalen, gerechten Vorschlag» machen.

Die Intervention war nicht vergebens. Pleiger musste Abstriche von seinen Zusatzforderungen machen, so dass die Verhandlungen erneut in Gang kamen.

Märchenstunde

Nun hatte Flick, den gewaltigen Petschek-Besitz vor Augen, die delikate Aufgabe, den Vorstand der Harpener Bergbau AG und der Essener Steinkohle AG von der Notwendigkeit des für das Management und seine Mitaktionäre keinesfalls vorteilhaften Tauschhandels zu überzeugen. Harpen sollte einen beträchtlichen Teil seiner Substanz abtreten, ohne dafür direkt einen Gegenwert zu bekommen. Den Preis kassierte ja Flick und nicht Harpen. Das liess sich, erkannte der Konzernhändler, nur mit staatlichem Zwang motivieren.

So lieferte er denn am 6. Dezember 1939 in jener denkwürdigen Sitzung des Harpener Vorstandes, in der über die Abgabe von fast einem Drittel der gesamten Förderkapazität entschieden werden sollte, den glänzenden Beweis eines Talents, das er bislang eisern zu verbergen gewusst hatte: Er trat als Märchenerzähler auf. Der Haupt-

akteur der Petschek-Arisierung gab die Geschichte vom bösen Räuber Pleiger und dem tapferen Schneiderlein Flick zum Besten. Nur weil er sich bei der Gründung der Reichswerke Hermann Göring loyal verhalten habe, sei Harpen vor dem Schlimmsten – der völligen Eingliederung in den Staatskonzern – verschont geblieben: «Pleiger will Harpen-Kohle entweder freiwillig oder mit Gewalt.» Der Chef der Reichswerke habe den Tausch Braunkohle gegen Steinkohle von ihm mit der Drohung verlangt, er müsste andernfalls mit Göring sprechen und dann das Notwendige veranlassen. «Wenn Sie den Tausch Braunkohle gegen Steinkohle ablehnen», hielt er den Harpen-Direktoren vor Augen, «so wird das nicht nur als eine völlige Verständnislosigkeit gegenüber lebensnotwendigen staatspolitischen Belangen gewertet werden, sondern darüber hinaus auch als Böswilligkeit.»

Nach der Peitsche reichte er das Zuckerbrot: Pleiger hätte ursprünglich sein ganzes Harpen-Paket haben wollen, verängstigte er seine Zuhörer, «dann würde an den Verwaltungsgebäuden von Harpen ‚Reichswerke Hermann Göring, Abteilung Steinkohlenbergbau‘ stehen». Er hätte dabei angeblich das «phantastischste Geschäft seines Lebens» machen können, denn Pleiger sei bereit gewesen, ihm dafür die gesamte Ignaz-Petschek-Gruppe zu überlassen. Flick behauptete, er habe abgelehnt, weil er das «dem Vorstand von Harpen nicht antun wollte». Dann wurde er sentimental: «Ich hätte mir den unendlichen Ärger, die Aufregung und die vielen Nachtverhandlungen, die an meiner Gesundheit gerüttelt haben, sparen können.» Um so mehr bedauere er es nun, fuhr Flick fort, dass ihm «von dem einen oder anderen Vorstandsmitglied so wenig Verständnis entgegengebracht wird». Dann kam er zur Sache: Da er angesichts der Opfer, die er gebracht hätte, um den Übergang der Mehrheit auf die Reichswerke zu verhindern, sich nicht die Lauheit eines Teils des Harpen-Vorstands ansehen könne, behalte er sich vor,

- «1. die Massnahmen bei Harpen selbst zu treffen, die aus den Besitzverhältnissen möglich sind;
2. Entschliessungen zu treffen, für die ich eine Mitwirkung von dritter Seite nicht brauche».

Als absoluter Souverän pochte er auf seinen Herrschaftsanspruch: «Das ist nun einmal eine Tatsache, mit der Sie sich, ob Ihnen das angenehm ist oder nicht, abfinden müssen; auch mit den Konsequenzen, die sich daraus ergeben, dass unsere Gruppe über eine praktische Dreiviertelmehrheit bei Harpen verfügt, die auch – wenn es sein müsste – ohne Schwierigkeiten auf die effektiven 75 Prozent gebracht werden könnte.»

Nachdem er die Sachlage klargestellt hatte, versuchte er den bedrückten Managern das Geschäft schmackhaft zu machen. Während er bei seinen Verhandlungen mit Pleiger den Wert seiner Steinkohle in den höchsten Tönen gepriesen hatte, gab er nun zu, dass die Petschek-Braunkohle bei weitem der wertvollere Besitz sei: «Die in Rede stehenden Gesellschaften erzielten nach der Stabilisierung durchschnittlich 9 Prozent Dividende. Sie mussten keine Anleihe auflegen und hatten keinen Pfennig Schulden. Harpen hingegen erwirtschaftete in der gleichen Zeit ungefähr eindreiviertel Prozent Dividende.» Zur Bekräftigung der Zahlen liess er einen kernigen Spruch vom Stapel: «Wenn jemand zum alten Petschek gekommen wäre und hätte ihm für seine Braunkohle Harpen angeboten, so hätte er den Betreffenden kurzerhand die Treppe hinuntergeschmissen.» Einige der Harpen-Manager, wie Generaldirektor Ernst Buskühl und der junge Kaufmann Rüdiger Schmidt, liessen sich davon nicht beeindrucken und protestierten gegen die einseitige Transaktion.

Flick hatte jedoch vorgesorgt. Am gleichen Tag, als der Harpen-Vorstand eingeweiht wurde, marschierte Konrad Kaietsch zu Görings Referenten Gritzbach und bat um eine schriftliche Anweisung, in der der Tausch Petschek-Braunkohle gegen Harpen-Steinkohle quasi behördlich verfügt wurde. Damit keine Unklarheiten aufkommen konnten, hatte er den Briefentwurf gleich mitgebracht. Zwei Tage später hatte Flick die von Staatssekretär Körner unterschriebene und auf den 6. Dezember 1939 datierte Anweisung in der Hand. Sie stimmte fast wörtlich mit Kaletschs Entwurf überein. Da der Staatssekretär in letzter Minute gezögert hatte, das Papier zu unterschreiben, half das Argument, dem Harpener Vorstand falle es «ausserordentlich schwer», die Bedingungen der Reichswerke anzunehmen. Deshalb sei es notwendig, «die staatspolitische Notwendigkeit des

Austausches von höchster Stelle» zu bescheinigen. Und so sah die Bescheinigung aus:

«Wie mir mitgeteilt wird, haben die Verhandlungen in dem von mir angeordneten Tausch von Braunkohle gegen Steinkohle zwischen der Harpener Bergbau AG und den Reichswerken Hermann Göring noch zu keinem Ergebnis geführt, da wegen Meinungsverschiedenheiten bei einer ganzen Reihe von Einzelheiten der Vertragsabschluss bisher noch nicht zustande gekommen ist.

Da die Abgabe von Zechengruppen aus dem Besitz der Harpener Bergbau AG eine unumgängliche staatspolitische Notwendigkeit ist, um die Reichswerke Hermann Göring mit der erforderlichen Steinkohlengrundlage auszustatten, lege ich besonderen Wert darauf, dass die Verhandlungen noch in dieser Woche zum Abschluss kommen ...»

Aktion «Widerstand»

In der von Franz Mariaux getexteten Harpen-Chronik liess sich Flick für die Briefaktion gegen den Vorstand der Gesellschaft sogar noch feiern: «Flick kämpft um die Zechen.» Die Tatsache, dass Görings Staatssekretär seine Forderung nicht an den Harpen-Vorstand, sondern an den Aufsichtsratsvorsitzenden Flick richtete, interpretierte Mariaux so: «Der Staatssekretär Görings ... weiss, dass Flick persönlich den Widerstand leitet, und er respektiert, dass bei Harpen Flick für alle Angelegenheiten von unternehmerischer Tragweite die entscheidende Instanz geworden ist.» Die Tatsache, dass Flick den Gewinn des Geschäfts kassierte, Harpen aber den Verlust zu decken hatte, liest sich in der Chronik so: «Als der Kampf gegen den Substanzverlust aussichtslos wird, sucht Flick einen Preis, der seiner grösseren Gemeinde zustatten kommen könnte. Auf diese Weise wird Harpen zum Eigentümer von Braunkohle.» Dass Flick der Initiator des Tauschgeschäfts war, weil er unbedingt die Petschek-Braunkohle haben wollte, verschweigt der Hofchronist. Allerdings muss man ihm zugutehalten: Das Geschäft war so raffiniert eingefädelt,

dass es leicht als willkürlicher Staatsakt erscheinen konnte, der in erster Linie gegen den armen, wehrlosen Privatunternehmer Flick gerichtet war.

Erst in Nürnberg lüftete General von Hanneken, Generalbevollmächtigter für Eisen und Stahl im Amt für den Vierjahresplan, den Schleier, den Flick über das Ignaz-Petschek-Geschäft ausgebreitet hatte: «Über einen angeblichen Befehl Görings zum Tausch ¹ ist mir nichts bekannt. Es herrschte eine völlige Einigkeit. Ich stehe unter dem Eindruck, dass Flick dieser Tausch angenehm war.» Ruhr-Journalist Heinrich Hermes gab 1947 ein Motiv für die Verschleierrungstaktik preis: «Flick ist aber noch nicht wohl. Die Zusammenarbeit mit den Hermann-Göring-Werken wird man ihm an der Ruhr Übelnehmen. Göring muss noch einmal herhalten. Er schreibt ihm einen Brief, in dem der Tausch befohlen wird. Damit kann Flick das Gesicht wahren.»

Wie der Tausch wirklich zu bewerten war, wurde in der Konferenz im Reichswirtschaftsministerium am 15. Dezember 1939 offenkundig, als Steinbrinck mit Ministerialdirigent Gabel über Einzelheiten des Vertrages verhandelte. Steinbrinck protokollierte: «Es wurde ganz offen ausgesprochen, dass im Finanzministerium und Reichswirtschaftsministerium die Auffassung vertreten sei, dass hier die Flick-Gruppe ein besonders gutes Geschäft zum Nachteil des Reiches machen wolle. Insbesondere das Reichsfinanzministerium hat grosse Bedenken, die Tauschoperation in der vorliegenden Form dem Minister vorzutragen.» Gabel versuchte sogar, das in der Präambel formulierte «staatspolitische Interesse» zu streichen und somit das Ganze als das zu deklarieren, was es in Wirklichkeit ja auch war: ein privates Geschäft. Steinbrinck entgegnete, «dass es in einem totalen Krieg unmöglich sei, derartige Privatgeschäfte abzuschliessen, die monatelang einen grossen Stab von ersten Kräften beanspruchen, ohne dass der Abschluss dieser Transaktion nicht nur vom Staat gewünscht, sondern aus staatspolitischen Interessen angeordnet würde. Wenn zu diesen Hauptmotiven nunmehr dem Harpener Vorstand die Auffassung amtlicher Stellen übermittelt werde,

¹ von Petschek-Braunkohle gegen Harpen-Steinkohle

dass bei dem vorliegenden Tauschverhältnis der Staat übervorteilt sein könne, so müssten wir nunmehr erst recht auf eine klare Entscheidung bestehen.»

Flick setzte sich erneut gegen die Widerstände im Finanz- und Wirtschaftsministerium durch. Allerdings willigte Finanzminister Schwerin-Krosigk nur unter der Voraussetzung ein, «dass die Beschaffung der von den Hermann-Göring-Werken benötigten Steinkohle in der geplanten Weise so zwingend notwendig ist, dass unter Umständen ein Missverhältnis der Tauschwerte in Kauf genommen werden muss» (Genehmigungsprotokoll des Reichswirtschaftsministeriums vom 12. Januar 1940).

Der Tauschvertrag zwischen Flicks Harpener Bergbau AG und der Reichswerke AG für Erzbau und Eisenhütten Hermann Göring wurde am 6. März 1940 rückwirkend ab 1. Januar abgeschlossen. Harpen übergab damit an die Reichswerke folgenden Besitz:

1. Die gesamte Zechen-Gruppe Herne mit den Schachtanlagen Julia und Recklinghausen II einschliesslich einer Zentralhochbereitungsanlage und Kokereien, die Schachtanlagen Recklinghausen I und von der Heydt, ferner die beiden Hafenanlagen am Rhein-Herne-Kanal;
2. den Betrieb der Zeche Victoria-Lünen mit den Grubenfeldern Victoria und Preussen, der Schachtanlage Victoria-Lünen mit einer Kokelei sowie die stillgelegte Schachtanlage Preussen I;
3. 999 Kuxe der Gewerkschaft Victoria-Fortsetzung mit Ausbeuterecht ab 1.1.1940.

Gleichzeitig trennte sich Flicks Maximilianshütte von den beiden Grubenfeldern «Bayern» und «Maximilian» zugunsten der Reichswerke. Schliesslich trat die Essener Steinkohle AG sämtliche Kuxe der Gewerkschaft «Prinz Schoenaich» an den Staatskonzern ab. Alles in allem erhielt Pleiger von Flick Zechen mit einer jährlichen Fördermenge von 2,8 Millionen Tonnen Steinkohle und Felder mit Vorräten von 1,1 Milliarden Tonnen – ein recht ansehnlicher Besitz.

Was bekam nun Flick für sein «grosszügiges Geschenk» an die Hermann-Göring-Werke? Nun, der Tausch hat sich gelohnt: Die aus

der Ignaz-Petschek-Gruppe herausgetrennten Braunkohlenfelder verfügten über Kohlevorräte von 3,3 Milliarden Tonnen und erzielten eine jährliche Förderleistung von 3,42 Millionen Tonnen. Selbst wenn man den Wert von Steinkohle und Braunkohle gleich hoch ansetzt, hatte Flick ein glänzendes Geschäft gemacht. Doch nicht wenige Experten schätzten den Wert der Braunkohle höher ein, da sie mit viel geringeren Investitionen abzubauen war. Ausserdem wurde Braunkohle etwa zu 70 Prozent als teurer Hausbrand verkauft, während Steinkohle zu rund 70 Prozent an die Industrie ging, die als Grossabnehmer günstigere Preise herausholte; ganz abgesehen davon, dass Flick viel zu viel eigene Steinkohle besass, um sie in seinen Stahlwerken verfeuern zu können, andererseits bei Mittelstahl über akuten Braunkohlenmangel zu klagen hatte.

Versteckspiel

Um sich gegen spätere Regressansprüche der Ignaz-Petschek-Familie weiter abzusichern, versteckte «König Friedrich» seinen Arisierungsgewinn so gut es ging. So verschmolz er zunächst die drei Julius-Petschek-Unternehmen (Montanwerte-Verwaltungs GmbH, Werschen/Weissenfelder Braunkohlen AG und Anhaltische Kohlenwerke AG) zur neuen Anhaltischen Kohlewerke AG (AKW). Dann brachte er die aus dem Tauschgeschäft mit den Reichswerken gewonnenen Ignaz-Petschek-Unternehmen ebenfalls in die AKW ein. Und zwar ging das so vor sich, dass die Reichswerke zunächst an AKW mitbeteiligt wurden und dann ihr Aktienpaket von nominell 30 Millionen RM an die Harpener Bergbau AG abgaben. Weiter zahlte der Staatskonzern 2,5 Millionen RM in bar aus. Durch diese Transaktion erhöhte sich das AKW-Grundkapital von 37 auf 83,5 Millionen RM.

Die früheren Harpen-Zechen wurden von der Märkischen Steinkohलगewerkschaft Heessen/Westfalen übernommen, einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft der Reichswerke Hermann Göring.

Flick dachte aber nicht daran, Harpen den Tauschpreis für die abgetretenen Zechen zu überlassen. 1942 musste die Gesellschaft ihre

AKW-Aktien, die damals einen Börsenwert von etwa 56 Millionen repräsentierten, für nur 43,35 Millionen RM in schon entwertetem Kriegsgeld an ihren Grossaktionär abtreten. Den Differenzbetrag zwischen Flicks Kaufpreis und dem Tageswert der AKW-Aktien glich er dadurch aus, dass er Harpen nominell 7,2 Millionen RM Aktien der Essener Steinkohle übereignete. Selbstverständlich erfuhr die übrigen Harpen-Aktionäre kein Wort über dieses für sie nicht gerade vorteilhafte Geschäft. Erst in der Anlage des umfangreichen Vertrages wurden die Flick übereigneten Ignaz-Petschek-Betriebe im Einzelnen aufgeführt:

- «1. Die zur früheren ‚Eintracht‘-Gruppe in Welzow zählenden Unternehmen Clara, Clara III, Werminghoff und Luise;
2. die einstigen Niederlausitzer Kohlenwerke mit ihren wichtigsten Betriebsgruppen Viktoria, Bertha, Wilhelminenglück, Waidmannsheil, Anna, Alwine und Ferdinand.»

Flick hatte also im Wesentlichen bekommen, was er haben wollte. Nun brauchte er sich nur noch in gewohnter Weise die «staatspolitische Notwendigkeit» seines Profits bestätigen lassen. Aus praktischen Gründen überreichte Kaietsch am 24. Januar 1940 den Entwurf des gewünschten Schreibens an Görings Referenten Gritzbach, der es dann am 9. Februar, unterschrieben vom Generalfeldmarschall, an den Konzernherrn zurücksandte. Kernsatz: «Es freut mich, dass die Harpener Bergbau AG, und insbesondere Sie als Vorsitzender des Aufsichtsrats, den im Reichs- und Rüstungsinteresse liegenden Notwendigkeiten zur Schaffung einer Kohlenbasis für die Reichswerke Hermann Göring in so verständnisvoller Weise Rechnung getragen haben ... und danke Ihnen und allen beteiligten Herren für die Mühe, der Sie sich bei der Mitwirkung der gepflogenen Verhandlungen unterzogen haben.»

Damit das Geschäft seine Richtigkeit hatte, wurden die Flick überlassenen Petschek-Betriebe und der abgetretene Harpen-Besitz ungefähr gleich hoch bewertet: mit 60 Millionen RM. Selbstverständlich bekamen die Petscheks davon keinen Pfennig. 1944 betonte AKW-Direktor Carlos Wetzell in einem Brief an Kaietsch, «dass der Kon-

zern Ignaz Petschek dem Deutschen Reich ohne jede Gegenleistung durch Enteignung zugefallen sei». Der staatliche Treuhänder hatte nämlich die Petschek-Gesellschaften, wie von Flick, vorgeschlagen, in eine staatliche Holding eingebracht, die Deutsche Kohlenbergbau-Gesellschaft (DKG), die sie dann an die Hermann-Göring-Werke Weitergaben. Einziger Trost für die Petscheks: Mit der Enteignung waren die immens überhöhten Steuerforderungen des Finanzamts hinfällig geworden.

Der Alte aus dem Siegerland war sich über die Fragwürdigkeit seiner Arisierungsgewinne – der Gesamtwert der in AKW vereinigten Ex-Petschek-Unternehmen wurde von dem ehemaligen Vorstandsmitglied der Niederlausitzer Kohlenbergwerke, Friedrich Brockhüs, auf mindestens 350 Millionen RM geschätzt – keine Sekunde im Unklaren: Als die Pfeiler des Tausendjährigen Reiches auf den Kriegsschauplätzen des Zweiten Weltkrieges zu wanken begannen, suchte Flick, wie schon erwähnt, Kontakt mit den enteigneten und vertriebenen Mitgliedern der Petschek-Familie, deren Unternehmen *er* sich mit so viel Geschick angeeignet hatte. Sollte Deutschbankier Hermann Josef Abs der Familie Julius Petschek in den Vereinigten Staaten neue Verhandlungen nach Kriegsende in Aussicht stellen, so suchte Flicks Arisierungsexperte Otto Steinbrinck im Oktober 1944 die Verbindung mit der Ignaz-Petschek-Gruppe im neutralen Stockholm. Obwohl Steinbrinck zu dieser Zeit längst aus den Diensten Flicks entlassen war, beauftragte ihn der Konzernchef mit der delikaten Mission, da er als SS-Gruppenführer und Himmler-Freund am wenigsten gefährdet schien. In Steinbrincks Personalakte findet sich darüber folgende Notiz: «Er soll mit früheren Hauptaktionären, die nach der Machtergreifung Deutschland hatten verlassen müssen, in Verbindung treten, da man erwartet, dass diese Persönlichkeiten nach der Niederlage des Dritten Reiches ihre Ansprüche gegenüber den jetzigen Machthabern der Vereinigten Stahlwerke und des Flick-Konzerns geltend machen werden.»

Dass es Flick mit seinen Verhandlungsangeboten ernst meinte, bestätigte Friedrich Brockhüs in seiner eidesstattlichen Erklärung vor dem Nürnberger Militärtribunal: «Die Petschek-Frage verschwand niemals vollkommen von der Tagesordnung. Besonders als die

Kriegsnachrichten immer schlechter wurden, fragte mich Herr Flick, ob ich mit den Petscheks Verbindung aufnehmen könne und wolle und eine Einigung auf privater Basis herbeiführen könne. Ich war dazu gerne bereit und legte meine Ansicht dar, dass Herr Flick die Petscheks eventuell an seinen Stahl- und Steinkohleninteressen beteiligen könne. Allgemein möchte ich bemerken, dass Herr Flick immer sehr grosszügig war, einen einmal begangenen Fehler nach Möglichkeit zu berichtigen. Wir erwogen zum Beispiel Anfang 1945 eine mündliche Option auf AKW-Aktien, die Harpen gegen Mittelstahl hatte, schriftlich niederzulegen und sie dann vielleicht den Petscheks zu übertragen, um auf diese Weise einen Ausländer als Berechtigten bezüglich der AKW erscheinen zu lassen. Das Optionschreiben, rückdatiert auf 1943, dem Termin der mündlichen Zusage, wurde dem Vorstand von Harpen im Februar 1945 übergeben.'

Nichts zeigt deutlicher, wie unbehaglich sich der grosse Friedrich mit seinem «arisierten» 350 Millionen-Mark-Besitz bei Kriegsende gefühlt haben mag.

15 Kriegsbeute

Offenbar war er schon 1939 mit dem Petschek-Geschäft nicht ganz zufrieden, wenn auch vielleicht aus anderen Motiven. Seinem Petschek-Spezialisten Steinbrinck warf er vor, er habe die «jüdische» Braunkohle zu teuer bezahlt. Er hatte nämlich Steinbrinck im Verdacht, dieser wolle um jeden Preis eine möglichst grosse Braunkohlen-Gruppe innerhalb des Flick-Konzerns aufbauen, um erst deren Leitung zu übernehmen und dann von dieser starken Position aus Ansprüche auf Flicks Nachfolge geltend zu machen. Wie bei Flick nicht anders zu erwarten, führten die Spannungen mit Steinbrinck rasch zu einer Klärung der Verhältnisse: Der Arisierungsexperte musste zum Ende des Jahres 1939 aus der Konzernleitung ausscheiden.

Noch bevor der SS-Gruppenführer seinen Schreibtisch in der Berliner Bellevuestrasse ausräumen musste, hatte der Chef die Nachfolgefrage längst entschieden: Er beabsichtigte, seinen Konzern in eine Art industriellen Erbhof zu verwandeln, der über Generationen hinweg im Besitz der Familie bleiben sollte. Schon 1937, noch vor der Umwandlung der Siegener Eisenindustrie AG in die Friedrich Flick KG, schenkte er seinem ältesten Sohn zum einundzwanzigsten Geburtstag 200'000 RM Aktien der Dachgesellschaft des Konzerns und erhöhte das Einlage-Kapital des Filius nach der Umwandlung um weitere 100'000 RM. Kommanditist Otto-Ernst Flick musste dem Vater allerdings das Verfügungsrecht über seine Firmenanteile vertraglich abtreten. Zwei Jahre später liess «König Friedrich» seinem folgsamen Kronprinzen 9 der insgesamt 37,5 Millionen RM der Flick-Holding überschreiben und schenkte ihm 1941 nochmals 6,6 Millionen. Abermals musste er eine Vollmacht unterschreiben, die dem Vater uneingeschränkte Verfügungsgewalt über das gesamte Grundkapital sicherte und ihn seines Stimmrechtes enthob. Die glei-

che Bedingung galt schliesslich für die fünfte Schenkung über 937'500 RM im Jahre 1944.

Das Nesthäkchen der Familie Flick, der 1927 geborene Friedrich Karl, bekam 1941 zu den gleichen Bedingungen wie sein Bruder 12,1 Millionen und später weitere 4,737 Millionen RM des Gesellschaftskapitals geschenkt. Bei Kriegsende besass jeder der beiden Flick-Söhne 45 Prozent des Kapitals der Kommando-Firma. Vater Friedrich behielt den Rest von zehn Prozent und mit Hilfe der Vollmachten seiner Sprösslinge – allein das Ruder des Konzerns in der Hand.

Sinn der Transaktion: Durch die Übertragung des Vermögens konnte er die bei seinem Tod anfallende Erbschaftssteuer umgehen. Die Schenkungssteuer, die er dafür zu entrichten hatte, war niedriger und konnte in Raten bezahlt werden. Freunde der Familie rätselten, warum der Zweitälteste Sohn, Rudolf, nicht bedacht worden war. Rudolf meldete sich freiwillig zur Wehrmacht, obwohl es dem Konzernchef sicher möglich gewesen wäre, ihn ebenso wie seinen Ältesten für «kriegswichtige Aufgaben» u. k. stellen zu lassen. Leutnant Rudolf Flick fiel 1941 in Russland. Die Todesnachricht erschütterte den Alten tief. Er liess sich nur noch sporadisch in der Bellevuestrasse sehen. «Manchmal schien es, dass er die Dinge mehr ihren eigenen Lauf nehmen liess», erklärte Flick-Neffe Bernhard Weiss in Nürnberg. Aber es schien nur so.

Als «Kronprinz» galt in der Konzernzentrale damals der älteste Flick-Sohn. Otto-Ernst hatte sich im Herbst 1938 an der Berliner Universität immatrikuliert. Auf Befehl des Vaters musste er aber sein Betriebswirtschaftsstudium nach nur einem Semester abbrechen und wurde zur praktischen Ausbildung in das zur Maximilianshütte gehörende Presswerk Thüringen gesteckt. 1941, nach dem Tod seines Bruders, durfte er erstmals die Leitung eines Flick-Betriebes übernehmen: die der als Kriegsbeute akquirierten Rombacher Hüttenwerke in Lothringen.

Langfristig schien die Flick-Dynastie durch natürliche Erbfolge in der Art traditioneller Monarchien abgesichert. Kurzfristig löste der Konzernchef das entstandene Managementproblem auf Familienebene: Vetter Konrad Kaietsch rückte als Finanzchef in die Füh-

erstellung auf und war unbestritten der zweite Mann im Reiche Flicks. Neffe Bernhard Weiss avancierte vom Teilhaber eines kleinen Familienbetriebs zum Chef der Flickschen Steinkohlengruppe im Ruhrrevier sowie der immer wichtiger werdenden Verarbeitungsbetriebe in Mittel- und Süddeutschland. Einziger Familienfremder im obersten Konzernzirkel war Flicks treuer Freund Odilo Burkart, zuständig für die gesamte Eisen- und Stahlgruppe sowie sämtliche Braunkohlengruben.

Das Flick-Reich erstreckte sich nun von der Ruhr bis Sachsen, von Bayern bis Lübeck. In ihm wurde schon 1939 mehr Stahl produziert als im gesamten Krupp-Konzern (nur der Stahlverein war noch grösser). Von den Zuwachsraten der deutschen Stahlindustrie zwischen 1929 und 1941 entfielen allein 52 Prozent auf die Flick-Hütten. Trotzdem brachten Eisen und Stahl nur etwa ein Drittel des Konzernumsatzes. Der zweitgrösste Stahlschmied des Deutschen Reiches war nämlich mit den Petschek-Unternehmen zum grössten Kohlebesitzer aufgestiegen. So viel Braunkohle wie Flick förderte sonst niemand in Europa, mehr Steinkohle als er hatte nur noch die Gelsenkirchener Bergwerks AG. Und Flick besass noch mehr: Das letzte Drittel seines Imperiums bestand aus äusserst profitablen Verarbeitungsbetrieben. Sie produzierten mehr Granaten und Kanonenrohre als jedes andere deutsche Unternehmen, Krupp ausgenommen. Stolz vermerkte ein interner Konzernbericht von 1939: «Im Jahr 1938 hat die Gruppe mit der Herstellung von Gehäusen und Aufbauten für Panzerwagen begonnen. Mit dieser Fertigung steht sie heute an der Spitze sämtlicher deutschen Fabriken. Dabei wurde von verantwortlicher Seite festgestellt, dass die Werke der Gruppe Flick in dieser Fertigung leistungsmässig etwa 30 Prozent günstiger liegen als das zweitbeste Werk innerhalb des Reiches.» Auch in der Flugzeugproduktion rangierte Flicks ATG nach Junkers, Messerschmitt und Heinkel in der Spitzengruppe. Über seine zur Verwertung der Essener Steinkohle ausgebauten Raffinerie- und Filtrieranlagen war er auch in die Grosschemie eingedrungen. Sein Konzernumsatz erreichte bereits 1940 1,2 Milliarden RM.

In Anbetracht der hohen Rendite seiner kriegswichtigen Betriebe und seines kostengünstigen Expansionsstils glaubte der sparsame

Siegerländer es sich leisten zu können, seinen privaten Lebensstil ein wenig zu verbessern. Durch persönliche Vermittlung Görings gelang es ihm 1939, das 2'700 Hektar grosse Rittergut Bärenfelde preiswert zu erwerben. Einige andere, teilweise ebenfalls recht ausgedehnte Ländereien hatte der Magnat schon in früheren Jahren erstanden: das geräumige «Haus Grüneck» in Kreuth, zwischen Achenpass und Tegernsee gelegen, hatte er einst dem Berliner Bankier Carl Fürstenberg abgekauft. Den komfortablen Alpensitz «Hof Sauerberg» bei Bad Tölz erkor er sich wenige Jahre später zu seiner Fluchtburg, nachdem das Tausendjährige Reich in Scherben fiel. Sein Jagdhaus bei Rottenmann in der Steiermark, zu dem ein herrliches Hochwildrevier gehört, diente einst den österreichischen Kaisern als bevorzugter Feriensitz. Die Liste seiner Immobilien vervollständigte das Landgut Ebersberg, hoch über dem Schweizer Ufer des Bodensees in der Nähe von Kreuzlingen gelegen, das der mit empfindlichen Bronchien ausgestattete Milliardär wegen seiner gesunden Höhenluft besonders schätzte. Nimmt man noch seine Berliner Villa in Grünewald, die Verwaltungszentrale in der Bellevuestrasse und das Düsseldorfer Anwesen «Haus Höhbeck» hinzu, so kommt man nicht umhin, den Industriefürsten auch als einen gutbestückten Grundbesitzer anzusehen.

Staatsgeschäfte

Nach der Petschek-Arisierung verfügten Flicks Stahlwerke über eine lückenlose Energiebasis: «Harpen liefert seinen Koks nur an die Maximilianshütte», berichtet Franz Mariaux. «Für die übrigen Stahlwerke ist der Harpener Koks zu teuer ... Die Brennstoffbasis der sächsischen und thüringischen Stahlwerke ist die Mitteldeutsche Braunkohle, der Norddeutschen Stahlwerke in Hennigsdorf und Brandenburg die schlesische Steinkohle.» Stahlwerke und Kohlenzechen waren jetzt optimal aufeinander abgestimmt und bildeten eine äusserst profitable Kombination. Weitere Expansionsmöglichkeiten sah «König Friedrich» deshalb jetzt vornehmlich im Verarbeitungsbereich. So verwandte er zunächst seine immensen Unterneh-

mensgewinne dazu, die vorhandenen Verarbeitungsbetriebe kräftig auszubauen. Aber der Bedarf der deutschen Kriegsmaschinerie war grösser als die Produktionskapazität. Deshalb sah er sich 1939 nach weiteren Investitionsmöglichkeiten um.

Noch bevor das Ignaz-Petschek-Geschäft vollständig abgeschlossen war, übernahm er aus dem Besitz der Vereinigten Stahlwerke 48,7 Prozent des Kapitals der sächsischen Gusstahlwerke Döhlen AG, die besonders zur Herstellung von Munition und Panzerteilen geeignet schienen. Weitere 48,7 Prozent Döhlen-Aktien besass der Freistaat Sachsen. Kurz nach Kriegsausbruch schloss Flick mit dem Land Sachsen einen Vertrag, demzufolge er das Mehrheitsrecht ausüben und das Werk leiten durfte. Er erhielt die dazu notwendigen Aktien aus Staatsbesitz zur «treuhänderischen Verwaltung».

Ähnlich vorteilhaft waren die Arrangements, die er in den folgenden Jahren mit der Reichsregierung traf, um «die Wehrkraft des Volkes» zu stärken: Die an einer raschen Steigerung der Rüstungsproduktion interessierte Wehrmacht übergab dem Flick-Konzern einige kriegswichtige Verarbeitungsbetriebe – ebenfalls zu treuhänderischer Verwaltung – und finanzierte ihm obendrein die erforderlichen Investitionen durch zinsgünstige Darlehen. Die Betriebe blieben Eigentum des Staates, wurden aber an Flick verpachtet. Als Pacht sollten im Allgemeinen 33,3 bis 50 Prozent des Gewinns abgeführt werden. Auf diese Weise gelangte die Flick-Gruppe in den Besitz der Freitaler Stahlindustrie GmbH, der Spandauer Stahlindustrie GmbH, der Brandenburger Eisenwerke GmbH und der Maschinenfabrik Donauwörth GmbH, die er später kaufte und bis nach dem Zweiten Weltkrieg besass.

Am Beispiel der Maschinenfabrik Donauwörth lässt sich gut darstellen, wie vorteilhaft solche Geschäfte mit der Reichsregierung sein konnten. Die Fabrik war eigens für die Rüstungsproduktion im Auftrag des Reiches unter Regie des Flick-Konzerns gebaut worden. Ende 1942, nach drei Kriegsjahren, betrug der reale Wert der Gebäude, Maschinen und Anlagen 10,97 Millionen RM. Aber der Buchwert war nach kräftigen Abschreibungen auf 4,337 Millionen RM abgesunken. Für den Grund und Boden, auf dem das Wehrmachtswerk erbaut worden war, zahlte der Staat dem Vorbe-

sitzer kraft des Reichsleistungsgesetzes vom 1. September 1939 nur 360'000 RM, obwohl es nach Schätzungen der Donauwörther Betriebsleitung 2,5 Millionen wert war. Als nun Flick Anfang 1943 das Unternehmen kaufte, musste er lediglich den Buchwert einschliesslich des Kaufpreises für die Grundstücke berappen. Das heisst, anstatt der rund 13 Millionen, die das Unternehmen mindestens wert war, zahlte er nur knapp 5 Millionen RM. Effektiver Gewinn: 8 Millionen RM. Das waren jedoch noch immer kleine Fische im Vergleich zu den Gewinnmöglichkeiten, die sich dem Magnaten nach dem anfänglichen Siegeszug der deutschen Wehrmacht in den besetzten Ländern eröffneten.

Im «Kleinen Kreis»

Etwas voreilig verkündete Flick am 1. April 1940 aus Anlass seines fünfundzwanzigjährigen Dienstjubiläums – ein Vierteljahrhundert zuvor hatte er in der Charlottenhütte angefangen – der staunenden Belegschaft: «Die Ära der Expansion ist beendet – wir haben genug erreicht.» Knapp drei Monate später war Flicks Abstinenzklärung nur ein Aprilscherz. Denn der nimmermüde Konzernbastler mochte sich nicht mit dem Gedanken befreunden, die wertvollste Beute der deutschen Wehrmacht auf ihrem Siegeszug durch Frankreich sich selber oder, noch schlimmer, etwa der Konkurrenz zu überlassen. Seit dem «Schanddiktat» von Versailles brannten die expansiven Stahlbosse an Rhein und Ruhr darauf, die wertvollen Hüttenbetriebe und Erzlager im Lothringer Industrievier zurückzuerobern, die ihnen von Frankreich nach dem verlorenen Ersten Weltkrieg entrissen worden waren. Am 7. Juni 1940 trafen sich im Düsseldorfer Hochhaus der Vereinigten Stahlwerke die sieben Mitglieder des sogenannten «Kleinen Kreises», so etwas wie ein Konkurrenzunternehmen zu Paul Reuschs exklusiver «Ruhrlade», um ihre Politik in Sachen Lothringen aufeinander abzustimmen. Im «Kleinen Kreis» sassen die ganz Grossen: Albert Vogler, Aufsichtsratsvorsitzer der Vereinigten Stahlwerke; Ernst Poensgen, Generaldirektor desselben Unternehmens; Wilhelm Zangen, Mannesmann-

Generaldirektor; Krupp-Direktor Ewald Oskar Ludwig Loeser; Dr. Tgahrt, Generaldirektor des Hoesch-Konzerns; Konzernchef Peter Klöckner und schliesslich auch Friedrich Flick.

Mannesmann-Chef Wilhelm Zangen berichtete von einer Unterhaltung mit Hitlers Wirtschaftsminister Walther Funk. Der Minister habe ihn dringend gebeten, «Exzesse zu unterlassen und vor allem Annexionsgelüste zurückzustellen, die den Gegnern der Privatwirtschaft eine Handhabe bieten könnten» – so der Berliner *Tagesspiegel*. Im Hinblick auf die begehrten Minette-Erze und Stahlwerke in Lothringen habe Funk unmissverständlich darauf hingewiesen, dass er bisher der Grossindustrie, besonders in der Steuerfrage, weit entgegengekommen sei und nun mit ihrem Verständnis rechne. Die Ruhrfürsten machten lange Gesichter: «Ein grosser Teil dieser Werke war vor dem Ersten Weltkrieg von den hier versammelten Konzernen gegründet worden. Warum sollten sie diese nicht wiedererlangen? War das nicht schliesslich der Sinn des Krieges? Zwar hatten sie von der Republik eine Entschädigung bekommen, aber wer wusste das noch?» berichtete Wirtschaftsjournalist Heinrich Hermes. Mit dem Hitler-Regime mochten sie sich allerdings deswegen nicht anlegen, und so erschien es ihnen taktisch klüger, vorläufig Rücksicht zu nehmen. Der Zirkel beschloss, dem Wirtschaftsminister in einem Brief zu versichern, vorläufig von Ansprüchen auf die Hütten und Erzgruben im Minette-Gebiet Abstand zu nehmen. Man setzte dabei aber voraus, dass den unterzeichneten Konzernen in Zukunft keine von anderer Seite angemeldeten Ansprüche entgegengehalten oder vor den ihrigen bevorzugt würden. Die Werke wollten sich vorbehalten, ihre Ansprüche nach Kriegsende, das sie offenbar nahe wähten, anzumelden.

Für Flick, der den Brief an Funk mitunterschieden hatte, war diese Beruhigungserklärung ein Angriffssignal. Von Düsseldorf fuhr er geradewegs nach Marienbad zur Kur. Anstatt aber Nerven und Kreislauf zu regenerieren, grübelte «FF» in seiner Suite im Prominenten-Hotel «Esplanade» darüber nach, welches Stück er sich aus dem Lothringer Kuchen herauszuschneiden sollte. Nach reiflicher Überlegung entschied er sich schliesslich für die Rombacher Hüttenwerke, einen stattlichen Konzern mit einer Jahresproduktion von knapp

einer Million Tonnen Stahl (zum Vergleich: Flicks Mittelstahl-Gruppe kam auf etwa 2 Millionen Tonnen). Unter den Stahlkochereien des Lothringer Minette-Gebiets, auf das rund ein Drittel der gesamten französischen Stahlproduktion entfiel, waren die Rombacher Hüttenwerke mit 7'600 Mann Belegschaft und Erzvorräten von 150 Millionen Tonnen eines der profitabelsten Unternehmen. Flick hatte noch andere Gründe für seine Wahl: Er rechnete damit, dass die potentesten unter seinen deutschen Rivalen um die Minette-Erze sich andere Brocken aussuchen würden. Offenbar wusste er von dem Interesse der Reichswerke Hermann Göring für den de-Wendel-Konzern und die Havendinger Stahlwerke. Ausserdem hatte Rombach noch den nicht zu unterschätzenden Vorteil, dass das Werk, anders als der de-Wendel-Konzern, einst von Deutschen gegründet wurde. So konnte er hoffen, nach Kriegsende legal Eigentümer des einst zum Koblenzer Spaeter-Konzerns zählenden Unternehmens zu werden.

Drei Tage bevor die bedrängten Franzosen das Lothringer Industriegebiet räumten, schickte Flick seinen verdienten Paladin Odilo Burkart am n.Juni 1940 zu General von Hanneken, dem Generalbeauftragten für die Eisen- und Stahlindustrie sowie Leiter der Hauptabteilung II im Reichs Wirtschaftsministerium. Unter dem Vorwand, die allgemeinen Ansprüche der deutschen Wirtschaft auf die Lothringer Gruben zu erörtern, sollte Burkart vor allem herausfinden, welche Ziele die Konkurrenz, speziell die Reichswerke, anpeilte. Das Ergebnis bestätigte Flicks ursprüngliche Vermutung. Als ernst zu nehmenden Rivalen brauchte er lediglich den «König der Saar», Hermann Röchling, in seine Pläne einzukalkulieren. Röchling, ebenfalls Generalbeauftragter für Eisen und Stahl, hatte gute Aussichten, in die Rombacher Hüttenwerke als kommissarischer Treuhänder eingesetzt zu werden.

Mit diesen Informationen ausgerüstet, entwarf der Alte in Marienbad den Plan zur Eroberung der anvisierten Beute. Zunächst trachtete er danach, dem Wirtschaftsministerium seinen Direktor Brennecke als Röchling-Rivalen um den Treuhänderposten in Rombach anzudienen. Doch der Saarländer verfügte offenbar über recht gute Beziehungen und behielt die Oberhand. Nun konnten nur noch

erstklassige Argumente und sein guter Draht zu Göring helfen. In einer Note an den Harpen-Generaldirektor Ernst Buskühl begründete Flick detailliert seinen Anspruch auf die Rombacher Hüttenwerke:

1. Der Flick-Konzern sei bisher stets benachteiligt worden. Der für ihn in Wahrheit so lukrative Tausch der Harpen-Steinkohle gegen Petschek-Braunkohle sei für ihn ein Verlustgeschäft und «eine wesensfremde Angelegenheit» gewesen.
2. Von allen deutschen Montanunternehmen hätte er mit Harpen die beste Koksversorgung und könnte leicht ein weiteres grosses Stahlwerk mitversorgen.
3. Rombach habe die «billigsten Stahl-Selbstkosten der Welt» und würde hervorragend zu seinen übrigen Werken passen.
4. Harpen habe, weil seine Kohle so gut zu den Lothringer Erzen passen würde, schon 1913 mit den Rombacher Hüttenwerken Zusammengehen wollen. Nur der Krieg habe diese Pläne vereitelt.

«Wie sauer Bier»

Aus alledem leitete er einen «moralisch und sachlich begründeten Anspruch» auf das Lothringer Unternehmen ab, über dessen Ausrüstung und Produktionstechniken sich Maxhütte-Chef Karl Raabe bereits informiert hatte, unter anderem sogar bei den Lieferanten der Rombacher Stahlschmelze, wie etwa dem Demag-Konzern. Unterdessen war Röchling aktiv geworden und hatte in einem Brief an General von Hanneken seine Vorliebe für Rombach bekundet. Er argumentierte mit dem «schweren Kampf», den er und seine Familie gegen die Franzosen geführt hatten, und drohte: «Eine Betriebsführungsübertragung von Rombach an Flick statt an mich würde ich als eine ausgesprochene Zurücksetzung meiner Person betrachten.» Prompt versuchte von Hanneken am 27. August 1940 Burkart das Lothringer Stahlwerk auszureden: «Ich weiss nicht, was Sie von Mittelstahl überhaupt in Lothringen wollen?» Nachdem es ihm Burkart erklärt hatte, versuchte Hanneken, das Flick-Interesse auf Oberschle-

sien zu richten. Aber in Oberschlesien, so konterte Burkart, könnte Flick allenfalls an seiner alten Bismarckhütte Gefallen finden, und die sei ja bereits den Hermann-Göring-Werken und Krupp versprochen worden. Von Hanneken grämte sich: «Jeder reisst sich um Rombach, und die anderen Werke werden in einiger Zeit wie sauer Bier angeboten.»

Um Röchling auszustechen, holte Flick nun eine andere Karte aus dem Ärmel. Sein ehemaliger Vize, Kapitän Otto Steinbrinck, war inzwischen Generalbeauftragter für die Stahlindustrie in Luxemburg und im Elsass geworden und hatte damit eine ähnlich starke Stellung wie Röchling in Lothringen. Steinbrinck konnte sich den Wünschen seines Exchefs nicht verschliessen und machte seinen Einfluss geltend. Aber das reichte noch nicht aus, Röchling abzudrängen, und so aktivierte «König Friedrich» seinen heissen Draht zu Hermann Göring. Am 1. November schrieb er dem frisch gebackenen «hochverehrten Herrn Reichsmarschall», was ihn bewegen habe, sich um die Rombacher Stahlwerke zu bemühen. Er erinnerte den Luftwaffenchef an seinen «mühevollen Kampf um das Deutschtum in Oberschlesien», sein Entgegenkommen bei der Gründung der Reichswerke und die für eine Erweiterung um einen Minette-Betrieb geradezu prädestinierte Struktur seiner Stahlgruppe. Um sich auf das Gespräch mit Göring bestens vorzubereiten, besichtigte er vom 29. bis 31. November 1940 die Rombacher Werksanlagen.

Der Reichsmarschall hatte ein Einsehen und empfing seinen «Freund Flick» Anfang Dezember, um sich das Rombach-Problem genauer schildern zu lassen. Nun wurde Flick noch deutlicher: «Röchling hat eine eigene Stahlproduktion von etwa 600'000 Tonnen pro Jahr. Unsere Gruppe produziert ungefähr 2 Millionen Tonnen. Röchling bekam inzwischen die Treuhänderschaft der oberschlesischen Laurahütte mit rund 400'000 Tonnen Jahresproduktion und im Westen die frühere Karlshütte mit nochmals 300'000 Tonnen. Wenn nun Röchling auch noch die Rombach-Hütte mit ihren 600'000 Tonnen (der frühere Rombach-Generaldirektor Laurant schätzte die Jahresproduktion auf eine Million Tonnen) bekäme, wäre der Anteil der Treuhänder-Produktion mehr als doppelt so gross wie Röchlings tatsächlicher Eigenbesitz.» Er hingegen, so fuhr Flick fort,

habe noch nicht von den Siegen der deutschen Wehrmacht profitiert, obwohl er doch über einen viel grösseren Konzern als Röchling verfüge. Göring zeigte sich wohl beeindruckt, entliess seinen Besucher aber ohne feste Zusage.

Geburtstagsgeschenk

Erst am 12. Januar 1941, bei der Feier zu Görings achtundvierzigstem Geburtstag, erfuhr der grosse Friedrich, dass Rombach ihm gehören solle. Knapp zwei Monate später, am 1. März, wurde der Treuhändervertrag unterschrieben. Eine Gutachterkommission unter Leitung von Dr. Hugo Klein stellte den Wert des gesamten Industriekomplexes mit nur 23,4 Millionen RM fest. Die niedrige Bewertung schien im Hinblick auf mögliche Entschädigungsansprüche der französischen Vorbesitzer angebracht. In Wirklichkeit dürften die Rombacher Hüttenwerke etwa vier- bis fünfmal soviel wert gewesen sein. Flick gründete mit nur 500'000 RM Grundkapital¹ eine deutsche Betriebsgesellschaft und übernahm sofort das Kommando in Rombach. Er rechnete offenbar fest damit, das Werk nach Kriegsende endgültig in Besitz zu nehmen: «Es war klar, dass nach Kriegsende die Werke im Westen, also auch Rombach, von den Treuhändern hätten erworben werden können», bestätigte General von Hanneken in Nürnberg. «Es musste dieser Anreiz schon gegeben werden, um eine möglichst hohe Produktion zu erreichen ... Das Recht auf spätere Erwerbung ist meines Wissens von keiner Seite jemals widerrufen worden.» Mit dem Reich war eine relativ geringe Pacht vereinbart worden, die in den Rombacher Bilanzen als «Anzahlungen auf Anlagenkaufpreis» erschien. Die Pacht sollte also bei einer Übernahme vom Kaufpreis abgezogen werden. Damit das Staatsgeschenk für Flicks Privatkonzern noch attraktiver wurde, erlaubte das Finanzministerium Abschreibungen in Höhe von 100 Prozent im Jahr

¹ 255'000 RM übernahm Harpen, 245'000 RM die Maximilianshütte. Die Deutsche Rombacher Hütte GmbH verlegte in den folgenden Jahren ihren Sitz von Saarbrücken über Metz nach Düsseldorf und wurde erst 1953 liquidiert.

auf Maschinen und 20 Prozent auf Gebäude. Allein 1942/43 betrug Flicks Steuerersparnisse in Rombach rund 3,8 Millionen RM. Damit konnte er leicht Rücklagen für die spätere Bezahlung des Übernahmepreises bilden.

Da viele französische Arbeiter und Angestellte vor den deutschen Truppen geflohen waren, liess sich Flicks Rombach-Management Fremdarbeiter aus der besetzten Ukraine zuweisen. Die Leitung der Lothringer Stahlwerke vertraute Flick seinem ältesten Sohn Otto-Ernst an, der hier unter der Obhut der alten Kämpen «Papa» Raabe und Odilo Burkart sowie dem Maxhütte-Direktor Dr. Georg Gillitzer sein Gesellenstück als Top-Manager ablegen sollte. Offenbar machte «OE» seine Sache ordentlich, denn nach dem Krieg attestierten ihm die Franzosen korrektes Verhalten und erklärten, er habe «die Anlagen in besserem Zustand hinterlassen, als sie seinerzeit übernommen worden waren». Flick jr. leitete die Rombacher Hüttenwerke bis August 1944. Beim Anrücken der Alliierten weigerte er sich, Hitlers Befehl der «verbrannten Erde» nachzukommen und die Werksanlagen zu sprengen.

In Nürnberg behaupteten die US-Ankläger: «Das Verhandlungsprotokoll beweist mit kaum zu überbietender Klarheit, dass die Angeklagten freiwillig, direkt und energisch danach getrachtet haben, Besitz, Verfügungsmacht und schliesslich Eigentum an den Rombach-Werken zu erwerben.» Der Staatsanwalt sah die Enteignung der französischen Vorbesitzer für erwiesen an: «Es ist niemals ernsthaft bestritten worden, dass die Eigentümer enteignet wurden und dass ihnen in keiner Weise gestattet war, die Betriebsführung zu kontrollieren oder zu beeinflussen, und dass sie keinerlei Entschädigung erhielten. Dass die Angeklagten planten, versuchten und erwarteten, das Eigentumsrecht zu erlangen, blieb unbestritten.»

Nachdem es Flick gelungen war, am deutschen Kriegsglück im Westen hinreichend zu partizipieren, und Hitler sich anschickte, die Sowjetunion zu erobern, verlagerte sich das Interesse des Konzernherrn zwangsläufig nach Osten. Am 20. August 1941, zwei Monate, nachdem die deutschen Truppen in Stalins Reich eingedrungen waren, wurde im Wirtschaftsministerium auf Anregung Görings die Berg- und Hüttenwerksgesellschaft Ost mbH (BHO) gegründet. Zweck

des Unternehmens, dem als Gesellschafter die Wirtschaftsverbände der Montanindustrie angehörten: «Die Monopolgesellschaft soll in den besetzten Ostgebieten der Sowjetunion die dort vorhandenen und in den deutschen Machtbereich gebrachten Werksanlagen des Kohlen- und Erzbergbaus nutzen und betreiben. Die Gesellschaft soll insbesondere berechtigt sein, von ihr verwaltete Betriebe oder Betriebsteile stillzulegen oder zu schliessen, sie zu verpachten oder durch Weitergabe an andere Unternehmen zu verwerten.» Chef der im besten britischen Kolonialstil angelegten Gesellschaft wurde Reichswerke-Generaldirektor Paul Pleiger, Mitglied des vierköpfigen Verwaltungsrats Dr. Friedrich Flick.

1'000 Mark für den General

Nachdem er so seinen Einfluss in der für die Ausbeutung sowjetischer Bodenschätze zuständigen obersten Dachorganisation gesichert hatte, konnte er sich konkreten Einzelzielen zuwenden. Informationen über lohnende Objekte erhielt er u.a. von General Walter Witting, ab 1941 Generalinspekteur für die Erfassung von Rohstoffen in den okkupierten Teilen der UdSSR. Um sich den Mann an der Quelle zu sichern, schlossen Flicks Sächsische Gussstahlwerke Döhlen schon im September 1940 einen Vertrag mit dem General, der ihn verpflichtete, gegen ein monatliches Salär von 1'000 RM die Interessen von vier Flick-Unternehmen in staatlichen und militärischen Institutionen wahrzunehmen. Nach seiner Ernennung zum General-Inspekteur schrieb der teure General an Döhlen-Chef Gerhard Bruns, er sähe dessen «Wünschen mit Interesse entgegen». Witting wusste wie kaum ein anderer über das Potential der sowjetischen Schwerindustrie Bescheid: Ende 1941 flog er beispielsweise mit der Privatmaschine General Keitels für vierzehn Tage in das Donezbecken und inspizierte die sowjetischen Stahlwerke. Prompt erstattete er am 23. Dezember schriftlich und einige Wochen später auch noch mündlich an Bruns Bericht. Der General setzte sich auch dafür ein, dass Flicks ältester Sohn und der Neffe Bruns' vom Militärdienst befreit wurden. Dafür bezahlte ihm Flick die Kosten

seines Umzugs einschliesslich der dabei entstandenen Hotelrechnungen.

Erstes Expansionsziel Flicks in den besetzten Ostgebieten war die Rigasche Vereinigte Metallurgische Waggon- und Maschinenfabrik AG Phoenix, kurz Vairogs genannt. Das Unternehmen, mit 7'500 Beschäftigten einer der grössten Eisenbahnwaggon-Hersteller Osteuropas, war dem Magnaten durchaus vertraut. Die von ihm beherrschte Waggonfabrik Busch in Bautzen hatte es 1922 zusammen mit der Petrograder Waggonbaugesellschaft in Riga gegründet. Beträchtliche Aufträge der Sowjetregierung ermöglichten einen grosszügigen Ausbau der Firma, und 1931 kaufte die kapitalkräftigere Bautzener Waggonfabrik den Anteil ihres lettischen Partners auf. Doch nachdem ab 1933 die Staatsaufträge aus Moskau plötzlich ausblieben, verloren die Bautzen-Manager das Interesse an der Tochter in Riga und verkauften sie 1937 an den lettischen Staat. Da Flick durch das Firmenarchiv in Bautzen das Rigaer Unternehmen recht genau kannte und vom Kolonialisierungsprogramm in den besetzten Ostgebieten eine stürmische Nachfrage nach Eisenbahnwaggon erwartete, beschloss er, «sein» altes Unternehmen in den Konzern zurückzuholen.

Zum Vairogs-Beauftragten ernannte er Bernhard Weiss. Der Flick-Neffe startete seine Offensive im Reichswirtschaftsministerium. Er schlug vor, einen Ingenieur namens Holland vom Bautzen-Management als kommissarischen Verwalter der Fabrik in Riga einzusetzen. Doch die Konkurrenz kam ihm zuvor: MAN hatte über den Reichskommissar in Riga bereits den Oberingenieur Schmidt auf den Treuhänderposten lanciert. Nun suchte auch Weiss den Kontakt zum Reichskommissar und traf sich mit dessen Mitarbeiter Dr. Kimm am 17. Oktober 1941 in der Berliner Renommierherberge «Adlon». Doch der MAN-Mann blieb vorläufig in Riga, und Weiss konnte nichts anderes tun, als den Bautzener Direktor Reichert ebenfalls in die lettische Hauptstadt zu schicken, um möglichst genaue Informationen über die Waggonfabrik zu bekommen. Inzwischen hatten sich jedoch die Interessen der zum Gutehoffnungshütte-Konzern gehörenden MAN offenbar auf ein anderes Ostobjekt konzentriert, denn Schmidt räumte Anfang 1942

seinen Posten. Dafür tauchte nun ein neuer, noch einflussreicherer Rivale auf: der Krupp-Konzern.

Die Essener Waffenschmiede wollte ursprünglich in Oberschlesien ein neues Werk zur Produktion von Geschützlafetten errichten und witterte nun die Chance, die geplanten Investitionen einzusparen, wenn es ihr gelang, die komplett eingerichtete Waggonfabrik in Riga auf Rüstungsproduktion umzustellen. Flick reagierte sofort und schickte seinen Haudegen Odilo Burkart direkt in das Heereswaffenamt zu Oberst Leyers, um ihm die historischen Bindungen seines Konzerns zu Vairogs zu erläutern. Einige Tage danach traf sich der Konzernchef selbst mit Leyers und bot ihm an, wenn er unbedingt Geschützlafetten brauchte, so würde auch der Flick-Konzern imstande sein, sie in Riga herzustellen. Dezent wies er den Wehrmachtsbeamten darauf hin, dass Krupp rein rechtlich gar nicht in der Lage sei, die Waggonfabrik zu übernehmen. Zwischen seinen Linke-Hofmann-Werken und Krupp bestehe nämlich ein Vertrag, in dem die Essener Kanonenkönige sich verpflichteten, keine Eisenbahnwaggons zu bauen. Geschickt spielten nun Flick und Weiss in den folgenden Wochen das am Geschützbau interessierte Heereswaffenamt und das am Waggonbau interessierte zivile Ostministerium gegen Krupp aus.

Mitte Juni 1942 war die Sache entschieden: Vairogs wurde Flicks Bautzener Waggonfabrik zur treuhändischen Verwaltung übergeben. Offizielle Begründung: «Es ist festgestellt worden, dass zur Zeit Schwierigkeiten bestehen, der Waggonfabrik Vairogs in Riga Material von Eisen und Stahl für die Fertigung von Güterwagen bereitzustellen. Es ist deshalb beschlossen worden, die Waggonfabrik Vairogs mit Aufträgen von Kriegsmaterial zunächst zu belegen. Zur schnelleren Durchführung dieser Aufträge wurde festgelegt, einer massgeblichen deutschen Firma die Waggonfabrik Vairogs zur treuhändischen Verwaltung zu übergeben.» Mit seinem Angebot, in Riga sowohl Geschützlafetten als auch Eisenbahnwaggons herzustellen, hatte Flick die Kanonenbauer aus dem Ruhrgebiet ausgestochen. Den Oberst Leyers im Heereswaffenamt, der sich so hilfreich gezeigt hatte, belohnte Flick mit einem Aufsichtsratsmandat bei Vairogs.

Noch attraktiver als die lettische Waggonfabrik musste den deutschen Montankonzernen die Kriegsbeute im südlichen Teil der besetzten Sowjetgebiete erscheinen. In der Ukraine, zwischen Don und Dnjepr, konzentrierte sich ein grosser Teil der sowjetischen Schwerindustrie. Da er aus seinen bisherigen Erfahrungen wusste, dass nur der Aussichten auf gute Kriegsbeute hatte, der über beste Beziehungen zum Staatsapparat verfügte, beschloss Flick, die ausgedehnten Industrieanlagen im Dnjepr-Bogen gemeinsam mit dem Staatskonzern auszubeuten. Mit Paul Pleiger von den Reichswerken Hermann Göring gründete er die Dnjepr-Stahl-GmbH in Berlin, um sich beim Wettlauf um die eroberten Sowjetbetriebe von vornherein einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen. Tatsächlich bekam die Flick-Pleiger-Allianz im Herbst 1942 die Mehrzahl der grossen Montanbetriebe im Dnjepr-Bogen als «Patentfirma» zugesprochen. Während sich Krupp mit einer Maschinenfabrik in Kramatorsk und Mannesmann mit einer Hütte in Taganrog zufriedengeben mussten, durfte die Dnjepr-Stahl-GmbH nicht weniger als sieben der grössten Hüttenbetriebe in Kamenskoje, Dnjepropetrowsk und Saporoschje regieren. Freute sich Maxhütte-Direktor Küttner: «Die Arbeitsteilung zwischen Mittelstahl und Stahlwerke Braunschweig ¹ in der Dnjepr-Stahl-GmbH ist zweifellos günstiger, als wir sie uns bisher gedacht haben.» Insgesamt produzierten die von Dnjepr-Stahl kontrollierten Werke pro Jahr 2,8 Millionen Tonnen Rohstahl – mehr als Flicks gesamte Mittelstahlgruppe.

¹ Hermann-Göring-Werke

16 Grösser als Krupp

Mit Hilfe seiner zahlreichen in- und ausländischen Eroberungen war es dem genialen Konzernschmied geglückt, das grösste private Industrie-Imperium Grossdeutschlands zu errichten. 1943 verfügte er über die Majorität von 132 Unternehmen mit einem Nominalkapital von rund 550 Millionen RM. Sein Eigenvermögen wurde auf 2 bis 3 Milliarden RM geschätzt, das von ihm kontrollierte Kapital dürfte etwa dreimal so gross gewesen sein. Friedrich Flick war also schon damals der reichste Mann Deutschlands. Nur Gustav Krupp von Bohlen hätte ihm eventuell diesen Titel streitig machen können. Aber der Flick-Konzern hatte Krupp längst überholt: Er erzeugte mehr Stahl, Kohle und Kanonen als das traditionsreiche Essener Familienunternehmen. 1943 produzierte das Flick-Reich: 2,573 Millionen Tonnen Rohstahl; 29,819 Millionen Tonnen Braunkohle; 12,055 Millionen Tonnen Steinkohle; 14'000 Geschützrohre; 6,55 Millionen Granaten; 15'000 Güterwagen; 300 schwere Geschütze, 90'000 Tonnen Benzin.

Der Bauernsohn aus dem Siegerland, der einst in den Sparstrumpf seiner Frau greifen musste, um seine ersten Aktien zu kaufen, beschäftigte nun 120'000 Mitarbeiter und erzielte allein in seinen elf grössten Unternehmen einen steuerpflichtigen Jahresgewinn von 182,5 Millionen RM. Er sass in den wichtigsten Verbänden und Organisationen der deutschen Wirtschaft, wie etwa in der mächtigen Reichsvereinigung Kohle (RVK) und der Reichsvereinigung Eisen (RVE), die als «Selbstverwaltungsorgane» den gesamten Montanbereich kontrollierten. Er war Mitglied des Beirats der Deutschen Reichsbank und sass in den Aufsichtsräten der Dresdner Bank, der Vereinigten Stahlwerke AG, der Rheinischen Braunkohlen AG, der AEG, des Schering-Konzerns, der Allianz-Versicherung, der Brabag (Braunkohle- und Benzin-AG) sowie des Sprengstoff-Unter-

nehmens Dynamit Nobel AG, ferner im RWE-Verwaltungsrat und im Beirat der Wirtschaftsgruppe Eisenschaffende Industrie.

In die Aufsichtsräte seiner eigenen Gesellschaften holte er die einflussreichsten Bankiers, Industrieführer und Staatsbeamte, wie etwa den Teilhaber der Kölner Oppenheim-Bank und späteren Adenauer-Intimus Robert Pferdenges, Stahlvereinschef Albert Vogler oder den Konzernherrn Peter Klöckner. Seine Topmanager besetzten Schlüsselstellungen in den diversen Wirtschaftsverbänden: Harpen-Generaldirektor Ernst Buskühl leitet die Bezirksgruppe Steinkohlenbergbau Ruhr der Wirtschaftsgruppe Bergbau; Dr. Wesemann, Technischer Direktor der Maximilianshütte, war Bezirksbeauftragter der Haupttringe Eisenerzeugung und Eisenverarbeitung beim Reichsminister für Bewaffnung und Munition; Gerhard Bruns, Chef des Sächsischen Gussstahlwerks Döhlen, war Reichsvorsitzender des Sonderausschusses IV und Bezirksobmann des Gaus Sachsen des Reichsministers für Bewaffnung und Munition; Flicks Exdirektor Gustav Schlotterer war Leiter der Wirtschaftsabteilung des Ostministeriums. Neben seinen Kontakten zur politischen Spitze des Dritten Reiches unterhielt Flick ausgezeichnete Beziehungen zu wichtigen Militärs. So kannte er persönlich die Generale Thomas, von Hanneken, Fromm, Wagner, Liese und Löb. Besonders herzlich war sein Verkehr mit den Feldmarschällen Kesselring und Milch.

So konnte der Konzernkönig seinen sechzigsten Geburtstag in dem Bewusstsein feiern, wieder mal ganz oben zu sein. Sein privates Reich schien nicht weniger gefestigt zu sein als das Tausendjährige, er hatte es an allen Ecken und Enden abgesichert, soweit dies menschenmöglich war. Flick war 1943 mächtiger als je zuvor; nichts schien die Harmonie zwischen seinem Multimilliardenunternehmen und der – immer noch – siegessicheren Regierung des Grossdeutschen Reiches zu stören. Die Konzernkassen waren prall gefüllt, das Problem der dynastischen Erbfolge schien gelöst, der weisshaarige Senior mit den stets ein wenig verächtlich herabgezogenen Mundwinkeln durfte mit einem geruhsamen Lebensabend rechnen, vergoldet von den Zahlen seiner Bilanzen und der öffentlichen Anerkennung seines wirtschaftlichen Erfolgs.

Nun, da sein Reich arrondiert war und weder von rebellischen Arbeitern noch von übermächtigen Konkurrenten irgendwelche Gefahr drohte, liess der Souverän kokett den Mantel des Schweigens, der seine Geschäfte bisher so wirkungsvoll zugedeckt hatte, ein wenig anheben. Zu seinem sechzigsten Geburtstag durfte Flicks Privatsekretär Dr. Robert Tillmanns, später einer der Gründer der CDU und Mitglied der Bundesregierung, eine Laudatio auf den Konzernherrn veröffentlichen: «Die Öffentlichkeit weiss wenig von ihm, aber die staatliche Führung kennt seine grossen Verdienste, die er sich um die deutsche industrielle Wirtschaft erworben hat. Seine frühe Ernennung zum Wehrwirtschaftsführer und die Ehren, die ihm zuteil wurden, sind ein schöner Beweis dafür.» Mit blumigen Worten zeichnete Tillmanns das Bild des gütigen, dank überlegener Fähigkeiten zum Firmenchef aufgestiegenen Wohltäters. Der geradlinige Prinzipal, wie ihn die Festschrift sieht, verdankt denn auch seinen Erfolg weniger gerissenen Börsentricks als vielmehr unermüdlichem Fleiss, technischem Wissen und ausserordentlichem Organisationstalent. Die gleichgeschaltete deutsche Presse stimmte in das Loblied ein: «Zu dem kleinen Kreis der führenden Unternehmer unserer Stahlindustrie gehört Friedrich Flick. Er, der sich grosse Verdienste um die deutsche Eisenindustrie und ihre Wehrhaftmachung erwerben konnte ...», schwelgte *Der Freiheitskampf*. «Von den Männern, die um die Jahrhundertwende mit dem Marschallstab im Tornister in die Wirtschaft eintraten, sollte Friedrich Flick der erfolgreichste werden», erkannte die *Frankfurter Oder-7. Zeitung*. Ein Artikel in der Goebbelsschen Wochenzeitung *Das Reich* vom 28. September 1943 charakterisierte den Firmenakquisiteur als «Sammeler aus Leidenschaft» und lobte: «Niemand hat die Ernennung zum Wehrwirtschaftsführer mehr verdient als Friedrich Flick.»

Der geehrte «Wehrwirtschaftsführer» liess auch seine engsten Mitarbeiter des öffentlichen Weihrauchs teilhaftig werden und beantragte die Verleihung des Kriegsverdienstkreuzes I. Klasse für Konrad Kaietsch, Bernhard Weiss und Odilo Burkart.

Spione im Flick-Büro

Doch als die deutschen Zeitungsleser, die, sofern sie sich nicht an die Gelsenberg-Affäre erinnerten, zum erstenmal mit dem so wohlgeratenen Porträt des Grossindustriellen Flick konfrontiert wurden, hatten bereits die ersten Wolken den Horizont des weitblickenden Industriekapitäns verdüstert. Bei Stalingrad war die 6. Armee der deutschen Wehrmacht unter General Paulus von der Roten Armee eingekesselt und aufgerieben worden. Einige Generale sahen in Stalingrad bereits den Wendepunkt des Krieges, und der kühl rechnende Kaufmann in der Berliner Bellevuestrasse kannte die Grenzen des deutschen Rüstungspotentials besser als die meisten NS-Führer. Eine deutsche Niederlage schien nicht mehr so unwahrscheinlich wie noch vor einem Jahr. Flick registrierte ausserdem eine zunehmende Nervosität bei den Regierungsspitzen und war sich selbst der Freundschaft des unberechenbaren Gestapochefs Heinrich Himmler nicht mehr ganz sicher.

Himmlers Leibarzt, der finnische Chiropraktiker Felix Kersten, warnte Flick, der «Reichsheini' verdächtige ihn, er lasse in seinen Betrieben die Rüstungsproduktion sabotieren und habe ein beträchtliches Flucht-Vermögen bei Londoner und New Yorker Banken angesammelt. Von Kersten habe der Reichsführer SS verlangt, er solle seine Beziehungen zu Flick und seiner Frau abbrechen. Der Konzernchef hatte sich seit 1937 von dem Chiropraktiker behandeln lassen. Kersten weiter: «Einige Tage später besuchte ich Dr. Flick in Berlin, um ihn zu warnen. Er begann sofort gegen das Naziregime zu schimpfen, als ich ihn unterbrach und nach einem Notizblock fragte. Ich schrieb darauf: ‚Bitte sprechen Sie nicht weiter. Ich weiss, dass Sie abgehört werden!‘ Dr. Flick entgegnete flüsternd: ‚Ich weiss, dass meine Telefongespräche abgehört werden, aber dagegen haben wir, soweit es möglich ist, Abwehrmassnahmen getroffen.‘ Ich schrieb weiter: ‚Das ist nicht gemeint. Mikrofone sind in diesem Raum installiert. Das erzählte mir Himmler persönlich. Eine Anzahl anderer Industrieller wird ebenfalls bespitzelt. Wenn Sie wünschen, mit mir über Politik zu sprechen, dann kommen Sie zu mir auf mein Gut Harzwalde.‘ Dr. Flick folgte meinem Vorschlag, und einige Tage

später trafen wir uns in Harzwalde. Während eines Spaziergangs im Wald sprach ich über eine Stunde mit ihm und informierte ihn über die Gefahr, die ihm von den Nationalsozialisten drohte.»

Flicks Entlastungszeuge wusste in Nürnberg sogar von der geplanten Verhaftung des Magnaten zu berichten: «Am 12. Dezember 1943 lud Himmler vierzig bis fünfzig Wirtschaftsführer ein. Die Einladungen wurden einige Wochen vorher abgeschickt, so dass ich Dr. Flick davon erzählen konnte. Ich riet ihm, die Einladung anzunehmen, weil niemand wissen konnte, welche Konsequenzen ein Fernbleiben gehabt hätte. Wenige Tage, bevor die Konferenz stattfand, wurde ich zu Himmler gerufen, um ihn zu untersuchen. So kam es, dass ich bei der Konferenz dabei sein konnte. Himmler sprach zwei Stunden, wobei er den Endsieg als feststehende Tatsache bezeichnete und gegen Defaitisten und Saboteure schimpfte. Nach der Himmler-Rede fragte mich Dr. Flick: ‚Sind wir hier in einem Sanatorium für Geistesranke oder in dem Hauptquartier der Führer des Reiches? Ich bin mir nach diesem Geschwätz nicht ganz sicher. Oder wollen sie uns Industrielle liquidieren?‘ Als ich Himmler am nächsten Morgen traf, sagte er mir in abtittendem Ton: ‚Dieser Dr. Flick hatte erneut Glück. Wenn er nicht gekommen wäre, was ich erwartete, hätte ich ihn verhaften lassen und [den SS-Führern] Kranefuss, Müller und Kaltenbrunner übergeben.»

Lauscher in der Wand?

Dr. Kersten will Flick sogar die Emigration nach Schweden angeboten haben, nachdem Himmler im Dezember 1944 gedroht haben soll: «Wenn das nationalsozialistische Deutschland untergeht, dann werde ich dafür sorgen, dass Dr. Flick mit ihm stirbt.» Nach dem Attentat auf Hitler vom 20. Juli 1944 sollte Flick nach Kerstens Aussage auf Befehl Kaltenbrunners verhaftet werden. Nur weil sein Name auf der Verhaftungsliste angeblich falsch geschrieben war, soll Flick der Verhaftung entgangen sein. Abgesehen von den Ungereimtheiten in Kerstens Aussage – wenn Himmler wirklich

Flicks Kopf wollte, dann hätte er ihn auch bekommen, wenn der orthographisch keinesfalls schwierige Name falsch auf irgendeiner Liste stand –, lässt sie doch den Schluss zu, dass das einst ausgezeichnete Verhältnis des Konzernchefs zum gefürchtetsten Mann des Regimes nach dem Ausscheiden Steinbrinck aus der Flick-Zentrale deutlich abkühlte. Flick bestätigte in Nürnberg die Abhörstory Kerstens: «Ich wandte mich (wegen der von Himmlers Leibarzt erwähnten Mikrofone) an die AEG; deren Generaldirektor war ein Freund von mir. Er sass in meinem Aufsichtsrat und ich in dem seiner Gesellschaft. Ich sagte: ‚Herr Buecher, was können Sie dagegen tun?‘ Er antwortete: ‚Sie können da nur eines tun. Reissen Sie die Verkleidung der Wände in Ihrem Büro heraus und beseitigen Sie jeden Punkt, an dem ein solches Mikrofon installiert sein könnte. Diese Mikrofone sind so klein wie Walnüsse.‘ Mein Büro glich ungefähr seinem Vorstandszimmer. Es war etwa gleich hoch und hatte auch holzgetäfelte Wände. An einem Sonntagmorgen, so dass es niemand bemerkte, begannen wir den ganzen Raum zu untersuchen. Aber wir konnten ja nicht die ganzen Holzverkleidungen abreissen. Das wäre aufgefallen, und wir hätten damit rechnen müssen, dass Himmler sofort erfuhr, dass wir nach Spionen suchten. Ich fragte nun auch Dr. Bing von Siemens, was wir gegen die Mikrofone tun könnten. Aber *er* wusste auch keinen besseren Rat als: ‚Sucht die Wände ab.‘ Da dies praktisch unmöglich war, halfen wir uns auf folgende Weise: Bei Diskussionen in meinem Büro waren wir sehr vorsichtig und stellten zudem ein Radio auf den Tisch, das wir zur vollen Lautstärke aufdrehten.»

Dass das Dritte Reich einer Krise, vielleicht sogar seinem Untergang zusteuerte, erkannte der Stahlexperte Flick nicht nur an der Nervosität seiner Führer, sondern auch an den sinkenden Produktionsziffern seiner Fabriken. Mangel an Facharbeitern, akute Rohstoffknappheit und die Bombenteppiche der alliierten Flugzeuggeschwader brachten die Rüstungswirtschaft schon ab 1943 in heftige Bedrängnis. Und als ihm 1944 einer der Agenten seines hervorragend organisierten privaten Nachrichtendienstes eine Deutschlandkarte vorlegen konnte, auf der bereits die vier Besatzungszonen eingezeichnet waren, in die die Alliierten das besiegte Reich aufzu-

teilen gedachten, wusste der alte Herr, dass der Krieg bereits verloren war. Die Deutschlandkarte, die er zunächst sorgfältig verbergen musste, liess Flick später einrahmen und in seinem Düsseldorfer Büro als Souvenir aufbewahren.

Aufgrund der Informationen seines Nachrichtendienstes, der ihm einst die genauen Besitzverhältnisse in der oberschlesischen Montanindustrie signalisiert und einige Jahre später mitgeholfen hatte, die Gelsenberg-Affäre zu inszenieren, bestimmte Flick schon ein gutes Jahr vor Kriegsende je einen Bevollmächtigten für die künftige britische, amerikanische, französische und sowjetische Zone, ausserdem zwei absolut vertrauenswürdige Statthalter, die in der Reichshauptstadt ausharren und mit den späteren Siegern verhandeln sollten. Der eine dieser «Berliner» war Vetter Konrad Kaietsch, der andere einer der jüngsten und fähigsten Funktionäre in Albert Speers Rüstungsministerium, der 1944 noch nicht einmal dreissig Jahre alte Eisen- und Stahlfachmann Willy H. Schlieker.

Der spätere Werftbesitzer, der Englisch wie seine Muttersprache spricht, wurde im Februar 1945 Vorstandsmitglied im Flick-Konzern. Er harrte aus, bis sowjetische Soldaten in das Verwaltungsgebäude in der Bellevuestrasse eindrangen. Im letzten Augenblick gelang dem pausbäckigen Sohn eines Hamburger Werftarbeiters, der sich seine ersten Sporen beim Stahlverein verdient hatte, die Flucht durch ein Kellerfenster.

Schlieker, wendig und gerissen wie kaum ein zweiter, wurde wenig später von den Sowjets zum Chef der gesamten Stahlindustrie in der von ihnen besetzten Zone ernannt, setzte sich aber frühzeitig nach dem Westen ab, wurde Eisen- und Stahlhändler, stieg mit Ost- und Westgeschäften, vor allem während des Korea-Booms, zum hundertfachen Millionär auf und schmiedete sich dann seinen eigenen Stahl- und Werftkonzern, der – nicht allein durch das Verschulden Schliekers – Ende der fünfziger Jahre in der spektakulärsten Pleite im Nachkriegsdeutschland zerbrach.

Doch zurück zum Jahr 1943, als der «Alte Fritz» die ersten Sturmsignale erhielt und vorsichtig begann, sich auf die deutsche Niederlage vorzubereiten. Noch während sein Privatsekretär Dr. Tillmanns an der Laudatio schrieb, leitete der Chef bereits die ersten

Schachzüge ein, um seinen Konzern noch weiter gegen die Öffentlichkeit abzuschirmen. Im April wurden die Mitteldeutschen Stahlwerke in eine GmbH umgewandelt, um so die nur während des Krieges für Aktiengesellschaften aufgehobene Publizitätspflicht auch für die Zukunft zu beseitigen. Die Aktionäre der Maxhütte mussten ihre Inhaberaktien in Namensaktien umtauschen; ein Jahr später wurde auch dieses Unternehmen in eine GmbH umgewandelt. Vorher erhöhte die Maxhütte-Tochtergesellschaft Eisencontor GmbH, Sulzbach-Rosenberg, ihr Nominalkapital von 100'000 auf 20 Millionen RM. Die Transaktionen bei der Maxhütte dienten dazu, die letzten freien Aktionäre lückenlos zu erfassen und mit Hilfe der Eisencontor GmbH völlig aus dem Konzern hinauszudrängen.

Maulkorb für die Presse

Selbstverständlich legte der verschwiegene Alte aus dem Siegerland nicht den geringsten Wert darauf, dass seine Manipulationen an die Öffentlichkeit drangen. In der Diktatur des Dritten Reiches mit seiner gleichgeschalteten Regierungspresse war dies kein allzu grosses Problem. Konrad Kaietsch schrieb am 30. April 1943 an den Ministerialrat Dr. E. Schrötter «im Stabsamt des Herrn Reichsmarschalls»: «... Ich möchte Sie deshalb bitten, eine Anweisung an die Presse herausgehen zu lassen, dahingehend, dass – wenn im *Reichsanzeiger* die Veröffentlichung der Kapitalerhöhung der Eisencontor GmbH erscheint – eine Wiedergabe oder Erörterung in der übrigen Presse unter allen Umständen zu unterbleiben hat.» Der Wunsch Flicks war im Stabsamt Görings Befehl. Drei Tage später erging an die Presseabteilung der Reichsregierung, Referat Wirtschaftspresse, die verlangte Maulkorbverordnung: «... Diese Kapitalerhöhung hat nur eine innerkonzernliche Bedeutung. Ich bitte Sie, die Presse anzuweisen, über die ganze Angelegenheit nichts zu veröffentlichen und auch die Notiz im *Reichsanzeiger* nicht wiederzugeben.»

Kein Wirtschaftsredakteur hätte es wagen dürfen, die Manipulationen des Konzernherrn auch mit nur einer Zeile zu erwähnen.

Sie blieben ebenso im Dunkeln wie die Tatsache, dass die von den einzelnen Flick-Unternehmen erworbenen Reichsschatzanweisungen noch rechtzeitig vor der Kapitulation zu noch günstigen Kursen abgestossen wurden – genauso, wie es der Alte in der Charlottenhütte nach Ende des Ersten Weltkriegs vorexerziert hatte.

Mit den beiden ersten Umwandlungen von Mittelstahl und Maxhütte gab sich der vorsichtige Konzern-Architekt noch nicht zufrieden. Im Herbst 1944, während die deutschen Truppen an allen Fronten Niederlagen hinnehmen mussten, hatte Flick nichts anderes im Sinn, als seine Firmensammlung erneut kräftig durcheinanderzumischen, so dass seine immensen Rüstungs- und Arisierungs-Gewinne versteckt werden konnten. Innerhalb von zehn Tagen, zwischen dem 20. und 30. September, krepelte er Zug um Zug seine ganze Unternehmensgruppe um:

1. Am 21. September 1944 erhöhte die bisherige Mittelstahl-Tochtergesellschaft AG für Montaninteressen ihr Aktienkapital von 3,5 auf 95 Millionen RM, übergab die neuen Aktien im Nominalwert von 91,5 Millionen RM an die Mitteldeutschen Stahlwerke GmbH im Austausch gegen Aktien Anhaltische Kohlenwerke AG (AKW) und änderte ihren Firmennamen in Mitteldeutsche Braunkohlen AG (Mittelbraun).
2. Am 25. September 1944 verkaufte AKW für 1,8 Millionen RM Aktien der Hochofenwerke Lübeck AG an Mittelbraun.
3. Am 29. September gründete Mittelbraun zusammen mit der Gesellschaft für Eisenblech-, Stahl- und Blecherzeugnisse GmbH eine neue Gesellschaft für Montaninteressen GmbH mit einem Nominalkapital von 5 Millionen RM. In diese Gesellschaft wurden unter anderem auch die 1,8 Millionen RM Aktien des Lübecker Hochofenwerkes eingebracht. Gleichzeitig tauschte Mittelstahl bei Mittelbraun für 3,5 Millionen RM Aktien der AKW gegen entsprechende Anteile der neuen Gesellschaft für Montaninteressen ein. Damit hatte Flick seine bisherigen 3 Konzerngruppen (Steinkohle + Stahl, Braunkohle + Stahl, Verarbeitungsindustrie) um eine vierte erweitert: die Gruppe «Handelsunternehmen».

4. Am 28. September tauschte die alte Mittelstahl mit der neuen Mittelbraun AKW-Aktien im Nominalwert von 3,5 Millionen RM gegen Neu-Montan-Anteile.
5. Am 30. September wurde AKW mit seiner Hauptgesellschafterin Mittelbraun verschmolzen; die neue Gesellschaft firmierte weiter als Anhaltische Kohlen werke AG (kurz: Neu-AKW). Im Zuge der Verschmelzung wurden die aussenstehenden Aktionäre der alten AKW mit Schuldverschreibungen oder Genussscheinen abgefunden. Das heisst: Flick beherrschte den riesigen Braunkohlenkonzern nun zu 100 Prozent.
6. Am gleichen Tag erhielt die Friedrich Flick KG für 18 Millionen RM Mittelstahl-Anteile sowie Aktien im Nominalwert von 49,5 Millionen RM der neuen AKW.

Wer vermochte nach diesen verwirrenden Transaktionen noch die Arisierungsgewinne des «Alten Fritz» zu entdecken? Wie bei einem gigantischen Puzzlespiel hatte der Konzernmagier riesige Unternehmen mit zigtausend Beschäftigten durcheinandergewirbelt und ein neues Konzerngebäude zusammengesetzt, während das Dritte Reich in sich zusammenfiel. Noch im März 1945, als bereits der grösste Teil Deutschlands in Trümmer lag und die Truppen der Sieger schon auf deutschem Boden standen, liess sich der um den Fortbestand seines privaten Reiches besorgte Industriemonarch die «Entschachtelung» seines Konzerns vom Reichswirtschaftsministerium und dem Finanzministerium bestätigen und Steuerprivilegien genehmigen. Schon ein Jahr zuvor hatte er 90 Prozent seines Vermögens an seine beiden Söhne übertragen; vermutlich, weil er hoffte, die Sieger würden mit seinen Kindern gnädiger umgehen als mit ihm selbst. «Kronprinz» Otto-Ernst hatte sich nach dem Verlust der von den Alliierten zurückeroberten Rombacher Hütte in Lothringen in den Vorstand der Mitteldeutschen Stahlwerke zurückgezogen. Anfang 1945 machte ihn sein Vater zum Generaldirektor der Maxhütte, da er annahm, dass seine oberpfälzische Bastion Sulzbach-Rosenberg aus geographischen Gründen zuletzt in die Hände der Sieger fallen würde. Deshalb wurden auch in den letzten Kriegstagen die wichtigsten Konzernakten aus dem von der

Roten Armee bedrohten Berlin in die Tresore der noch intakten Maxhütte umgelagert. Um die Zukunft des «Nesthäkchens» Friedrich Karl, so gut es ging, abzusichern, bestellte der um seine eigene Sicherheit unbekümmerte Konzernchef seinen weniger exponierten Vetter Konrad Kaietsch notariell zum «Pfleger» seines jüngsten Sohnes. Die Konzernzentrale verlegte er aus dem von den Russen bedrohten Berlin ins westliche Düsseldorf.

Kapitulation in den Alpen

Flick rechnete damit, dass nach der Niederlage Deutschlands eine Volksfrontregierung gebildet werden würde. Er gab Befehl, die Spenden-Buchführung des Konzerns «zu ordnen» und insbesondere die Belege über Zuwendungen an die bürgerlichen Parteien der Weimarer Republik bereitzulegen. Offenbar hoffte er, sich damit den späteren Siegern gegenüber als Gegner des Naziregimes präsentieren zu können. Dem gleichen Zweck diene wohl auch die – sehr diskrete – Konspiration des offiziell so linientreuen Grossindustriellen mit den Verschwörern vom 20. Juli 1944: Flick soll angeblich einen der Regimegegner in seiner Berliner Villa vor der Gestapo versteckt haben. Um so überraschter musste der «Widerstandskämpfer» Flick, der ja laut Aussage des finnischen Masseurs Dr. Kersten auf der Abschlusssliste Himmlers stand, an Weihnachten 1944 das «persönliche Geschenk» entgegengenommen haben, das Himmler seinem Freund überreichen liess. Sein Nürnberger Ankläger wertete denn auch die Widerstandsstory als Legende: «Flick gehörte zu den am wenigsten gefährdeten Personen in Deutschland.»

Als die Panzer des US-Generals Patton im Westen und Marschall Schukows Sturmtruppen im Osten immer weiter nach Deutschland vorrückten, fühlte sich der Milliardär in seiner bisherigen Konzernverwaltung nicht mehr wohl. Er liess sich im Verwaltungsgebäude der Maxhütte in Sulzbach-Rosenberg ein Chefbüro einrichten und beauftragte Kaietsch, einen privaten Kurierdienst zwischen den Knotenpunkten des Flick-Reiches (Berlin, Sachsen, Sulzbach-Rosenberg und Düsseldorf) zu organisieren, da auf Post und Telefon

nach den verheerenden Bombenangriffen kein Verlass mehr war. Seine Generaldirektoren wies er an, bis zum bitteren Ende auszuhalten. Den verdienten Justitiar Dr. Streese ernannte er zum «Treu­händer» des Konzernarchivs, das teils nach Sulzbach-Rosenberg, teils nach Halle an der Saale, der Mittelstahl-Zentrale, verlagert wurde. In Berlin-Tiergarten hielten neben Konrad Kaietsch und Willy Schlieker zeitweise auch Otto-Ernst Flick und Franz Hellberg, der ehemalige AKW-Generaldirektor, die Stellung.

Nach der Kapitulation des Deutschen Reiches, am 7. Mai 1945, flüchtete «König Friedrich» wie viele Grössen des Hitler-Reichs, in Richtung Süden. Auf seinem Alpensitz «Hof Sauersberg» bei Bad Tölz wollte er die Sieger erwarten. Seine Sorge war es, nicht den womöglich rachedurstigen Fronteinheiten der Alliierten in die Hände zu fallen. Er wollte sich zumindest so lange verborgen halten, bis er die Chance hatte, sofort den «zivilisierten» Stabseinheiten übergeben zu werden. Tatsächlich gelang es ihm, sich der Verhaftung bis zum 13. Juni zu entziehen. Fünf Wochen nach der Kapitulation des Grossdeutschen Reiches kapitulierte auch Friedrich Flick. Er wurde von Offizieren der US-Streitkräfte verhaftet. Wenig später waren auch die übrigen Topmanager des Konzerns Gefangene ¹, und Rechercheure der Dokumentationsabteilung der amerikanischen Armee begannen ab Juli, Beweismaterial gegen den «Kriegsverbrecher» Friedrich Flick zu sammeln.

¹ Otto Steinbrinck wurde am 30. 8. verhaftet. Konrad Kaietsch am 8.12.1945; Odilo Burkart drei Tage vorher, am 7. 9. 1946 jedoch wieder frei- gelassen; Bernhard Weiss wurde erst am 1.2.1946 inhaftiert. Albert Vogler, zuletzt unter Speer verantwortlich für die Eisen- und Energieversorgung im Ruhrgebiet, hatte sich beim Einmarsch der amerikanischen Truppen in seinem Dortmun- der Haus mit dem beziehungsreichen Namen «Ende» erschossen.

17 Der Prozess

Während der weisshaarig gewordene Untersuchungsgefangene in den verschiedenen Internierungslagern seine Zeit anstatt mit dem Studium von Konzernbilanzen nun vorzugsweise mit dem Schälen einiger Doppelzentner Kartoffeln verbrachte, hatte er reichlich Musse, über die veränderte Lage nachzudenken. Rund 75 Prozent seines Milliarden-Vermögens konnte der einst reichste Mann des Hitler-Staates glatt abschreiben. Seine gesamte Mittelstahl-Gruppe einschliesslich der diversen Verarbeitungsbetriebe sowie sein riesiger Braunkohlebesitz lagen im sowjetisch besetzten Gebiet, und bereits am 25. Oktober 1945 beschloss das Präsidium der Landesverwaltung Sachsen die entschädigungslose Enteignung der dort ansässigen Flick-Betriebe. In der Begründung des Beschlusses hiess es: «Die einzige Möglichkeit zu verhindern, dass der deutsche Monopolkapitalismus ein drittes Mal die Welt in das Unglück eines neuen Krieges, stürzt, ist die wirtschaftliche Enteignung der deutschen Monopolkapitalisten und die Nutzbarmachung der in ihren Händen liegenden Produktionsanlagen für das Wohl und die Interessen des gesamten Volkes.»

Auch die in den drei Westzonen gelegenen Trümmer des Konzerngebäudes – so der Stammsitz der Maxhütte einschliesslich der ihr angegliederten Fella-Werke bei Nürnberg, das Hochofenwerk Lübeck und die beiden Ruhrzechen Harpener Bergbau und Essener Steinkohle schienen für Flick zunächst verloren zu sein, ganz abgesehen von der längst wieder zu Frankreich gehörenden Rombacher Hütte in Lothringen. Denn auch die kapitalistischen Kriegsgewinner hatten offenbar etwas gegen mächtige Kapitalisten. Am 11. Oktober 1945 veröffentlichte ein Ausschuss des US-Senats unter Vorsitz des Senators Kilgore das Ergebnis seiner Untersuchungen über die Schuldigen an den «Kriegsverbrechen des Faschismus». Kilgore gab den

deutschen Wirtschaftsführern die Mitschuld am Zweiten Weltkrieg und nannte namentlich 42 der am stärksten belasteten Grossindustriellen und Bankiers. Unter Nr. 3 stand der Name Friedrich Flick. Kilgore: «Die Tatsachen machen diese Industriellen einwandfrei mitschuldig an den von den Nationalsozialisten in ihrer Sucht nach Weltherrschaft gegen die Völker der Erde verübten Verbrechen.»

Anderthalb Jahre später, am 18. April 1947, eröffnete der Militärgerichtshof IV in Nürnberg das Verfahren im «Fall 5» gegen Friedrich Flick, Otto Steinbrinck, Bernhard Weiss, Konrad Kaietsch, Odilo Burkart und Hermann Terberger (zuletzt Vorstandsvorsitzer der Maxhütte). Ausser Flick und seinen Direktoren mussten sich nur noch zwei weitere «Big Bosse» der deutschen Industrie in gesonderten Verfahren verantworten: «Kanonenkönig» Alfried Krupp von Bohlen und Halbach sowie der Generaldirektor des I. G. Farben-Konzerns, Carl Krauch.

Die Anklagebehörde im «Fall 5», die aus General Telford Taylor, dessen Stellvertreter Thomas E. Ervin und Charles S. Lyon, Joseph H. Stone, Edwin H. Sears und Richard H. Landsdale bestand, beschuldigte:

1. Flick und die fünf anderen Angeklagten, viele Tausende von Fremdarbeitern, Kriegsgefangenen und KZ-Häftlingen gegen deren Willen beschäftigt und ausgebeutet zu haben (Anklagepunkt: Sklavenarbeit).
2. Alle Angeklagten mit Ausnahme von Hermann Terberger «der Plünderung von öffentlichem und privatem Eigentum, der Ausbeutung und anderer Verbrechen gegen das Eigentum». Unter diesen Punkt fiel die «treuhändische Verwaltung» der Rombacher Hüttenwerke, der Waggonfabrik Vairogs in Riga, der Ausbeutung sowjetischer Stahlunternehmen durch die Dnjepr-Stahl-GmbH, die Mitgliedschaft in der BHO ¹ und Steinbrincks Funktion als Generalbevollmächtigter für Eisen und Stahl in den besetzten Westgebieten.

¹ Berg- und Hüttenwerke Ost

3. Flick, Steinbrinck und Kaietsch «der Teilnahme an Verbrechen gegen die Menschlichkeit und besonders an der wirtschaftlichen Verfolgung der Juden». Grund: Die Arisierung des Hochofenwerks Lübeck, der Eisenhandlung Rawack & Grünfeld sowie der Braunkohlenkonzerne von Julius und Ignaz Petschek.
4. Flick und Steinbrinck, die «verbrecherischen Vorhaben und die verbrecherische Tätigkeit der SS durch weitgehende finanzielle Unterstützung gefördert und begünstigt zu haben».
5. Steinbrinck, «der SS, einer Organisation, die von dem internationalen Militärgerichtshof als verbrecherisch erklärt wurde», angehört zu haben.

Über 10'000 Seiten Dokumente, die die US-Rechercheure aus den Konzernarchiven in Berlin, Sulzbach-Rosenberg und Halle geholt hatten, sollten die Kriegsschuld der Angeklagten beweisen. Etwa fünfzig Zeugen wurden vernommen, darunter Rüstungsminister Albert Speer, Reichsbankpräsident Hjalmar Schacht und Generalfeldmarschall Erhard Milch. Die Chancen standen zu Beginn des Prozesses recht ungünstig für die Angeklagten. Aus den Beweisdokumenten ging beispielsweise hervor, dass Flick 1944 fast 50'000 Kriegsgefangene, KZ-Häftlinge und Fremdarbeiter teilweise unter den unwürdigsten Umständen in seinen diversen, fast ausschliesslich der Rüstungsproduktion dienenden Werken beschäftigte. Auch dass dies nicht nur unter dem Druck des Regimes geschah, bewiesen zahlreiche interne Papiere aus den Konzernarchiven. Im Stahlwerk Gröditz, das damals unter der Leitung von Otto-Ernst Flick stand, wurden wenige Tage vor Kriegsende, am 17. April 1945, noch 186 erkrankte Häftlinge von der SS erschossen. Im Lauchhammer-Werk arbeiteten zeitweilig 950 KZ-Häftlinge unter ständiger SS-Bewachung täglich von 6 bis 18 Uhr bei einer Tagesverpflegung, die aus 250 Gramm Brot, 5 Gramm Fett und einem halben Liter Suppe bestand. In Flicks Maxhütte wurde am 28. April 1944 ein Arbeiter namens Karl Kummert hart bestraft, weil er einem russischen Kriegsgefangenen einen Laib Brot mitgebracht hatte. Sogar öffentliche Auspeitschungen unbotmässiger Zwangsarbeiter waren im Beweismaterial registriert. Aus den Akten ging ferner hervor, dass

Flick von 1933 bis 1945 insgesamt 7,65 Millionen RM für Spenden an die Nazis ausgegeben hatte.

Grossen Eindruck machte die Zeugenaussage des Generals von Hanneken, der als einer der direkt Beteiligten die Rolle der Grossindustriellen zu beurteilen wusste: «Die Tendenz der Industriellen war, soviel Aufträge wie möglich zusammenzuraffen ... die wussten, wie die Dinge wirklich standen ... sie haben gesagt: ‚Wir wollen Hitler stützen.‘ Hätten sie nämlich gesagt: ‚Wir treiben hier in eine Schweinerei hinein‘ – dann wären die Dinge anders gekommen ...»

Der General erwies sich dennoch als insgeheimer Bewunderer Flicks: «Flick hat es ungeheuer geschickt angefangen, dadurch, dass er im Verborgenen arbeitete und nicht an die Öffentlichkeit ging. So hat er alles mehr oder weniger unter der Hand bekommen, ehe die anderen noch wussten, dass etwas zu Markte stand. Flick bekam die Petschek-Kohle, Flick interessierte sich in Oberschlesien, und bei Kriegsausbruch kam er auch gleich mit dem Westen an.»

«Wir» und «Sie»

Der schon fast pensionsreife Exboss – er war bei Prozessbeginn immerhin 64 Jahre alt – engagierte für sich und seine mitangeklagten Vasallen eine Riege der erfahrensten und fähigsten Anwälte. Er selbst liess sich von Dr. Rudolf Dix verteidigen, der zuvor im Verfahren gegen die Hauptkriegsverbrecher seinen Freund Hjalmar Schacht vertreten hatte. Als dessen Assistent fungierte Konzernjurist Dr. Fritz Streese, der jedoch noch während des Prozesses starb. Verteidiger von Otto Steinbrinck war Dr. Hans Flächsner, der sich als Anwalt Albert Speers bewährt hatte und sich von Franz von Papen jr., Sohn des ehemaligen Reichskanzlers, assistieren liess. Für Odilo Burkart wählte Flick den ehemaligen Flottenrichter Dr. Otto Kranzbühler aus, der zuvor Hitlers Nachfolger, den Grossadmiral Dönitz, verteidigt hatte und sich fortan als enger Freund der Familie Flick bezeichnen durfte. Kranzbühler sollte später noch einmal eine wichtige Rolle als Rechtsberater des «Alten Fritz» spielen. Zu seinem Assistenten erkor er sich den Mannesmann-Direktor Dr. Wolf-

gang Pohle, für den sich dieser Posten ebenfalls recht segensreich auswirken sollte. Pohle ist heute persönlich haftender Gesellschafter der Friedrich Flick KG und vertritt als einflussreiches CSU-Mitglied im Bundestag und im Verteidigungsausschuss die Rüstungsinteressen seines Chefs. Konrad Kaietsch liess sich von Dr. Herbert Nath verteidigen, Bernhard Weiss vom früheren Anwalt des Grossadmirals Raeder, Walter Siemers. Der letzte Angeklagte, Maxhütte-Direktor Hermann Terberger, wählte Dr. Horst Pelckmann, im Hauptkriegsverbrecherprozesses Verteidiger der SS und des SD. Zu seinen Assistenten zählte Dr. Erich Schmidt-Leichner, der später unter dem Markenzeichen «Der grosse SL» zu einem der bundesdeutschen Staranwälte avancierte.

Die Flick-Verteidiger brachten als Beweisstücke vorwiegend eidesstattliche Erklärungen von Konzernangestellten, Ministerialbeamten, NS-Funktionären und Militärs vor. Die Generallinie der Verteidigung zeichnete Walter Siemers auf: «Dieser erste Wirtschaftsprozess ist kein Angriff gegen Dr. Flick und seine Mitarbeiter, sondern ein Angriff gegen die ganze deutsche Wirtschaft, gegen den Kapitalismus und gegen seine Industriellen.» Ankläger Telford Taylor wertete die Taktik der Verteidiger als den Versuch, «die verkehrte Welt des Dritten Reiches in ‚Wir‘ und ‚Sie‘ zu teilen: ‚Sie‘ sind die bösen Leute, eine Gruppe von Personen, deren Zusammensetzung sich dauernd ändert, je nach dem Anklagepunkt, um den es sich handelt. Mitunter bleiben ‚Sie‘ namenlos; mitunter sind ‚Sie‘ Himmler oder Göring; mitunter sind ‚Sie‘ weniger furchtbare Figuren wie Pleiger oder Kranefuss. Wer ‚Sie‘ auch immer sein mögen, ‚Sie‘ sind Ursprung und Wurzel allen Übels im Dritten Reich. ‚Wir‘ dagegen, so sagen die Angeklagten, hatten überhaupt keine bösen Absichten, sondern ‚Wir‘ lebten in Furcht vor ‚Ihnen‘. Um ‚Sie‘ ruhig zu halten, mussten ‚Wir‘ uns gut mit ‚Ihnen‘ stellen. ‚Wir‘ gaben Göring erhebliche Geldsummen und handelten als sein Vertreter; ‚Wir‘ gaben Himmler Obdach in der Stunde der Not, ‚Wir‘ gaben ihm Taschengeld und spielten die Rolle von Mitgliedern des ‚Freundeskreises‘; ‚Wir‘ erwarben mit Bedauern Eigentum, das Göring und Pleiger bei unglücklichen Juden und Franzosen beschlagnahmt hatten; ‚Wir‘ waren entsetzt, als wir uns

klar darüber wurden, dass ‚Wir‘ gezwungen worden waren, Tausende von Ausländern zu beschäftigen, die ‚Sie‘ zu Sklaven gemacht hatten im Interesse der Aufrechterhaltung unseres Geschäfts. Es war alles höchst bedauerlich, aber was hätten ‚Wir‘ dazu tun können?»

Das Blatt wendet sich

Das Verfahren wuchs sich, in Anbetracht der kolossalen Flick-Geschäfte wie der zur Verfügung stehenden Menge an Beweismaterial zum Monsterprozess aus. Es dauerte neun Monate – allein das Verhandlungsprotokoll umfasste 343 Seiten –, während derer sich die Falten im Gesicht des fast immer unbewegt dreinblickenden Industriepotentaten noch mehr vertieften, seine ohnehin scharfen Mundwinkel sich noch etwas verächtlicher nach unten zogen, als wertete er die ganze Veranstaltung als üble Farce. Kühl und distanziert liess er das Kreuzverhör über sich ergehen, gab nur die notwendigsten Auskünfte, erklärte sich meist für nicht zuständig, und wenn ihn der Staatsanwalt einmal festgenagelt hatte, entzog er sich wieder mit dem stereotypen Argument, dass das alles nur unter dem Zwang des von ihm im Grunde verachteten NS-Regimes geschah. Der unerschütterliche Angeklagte hatte Grund zur Zuversicht, denn während sich der Prozess immer länger ausdehnte, erhielt er günstige Nachrichten aus dem Heimatland der Sieger. In den Vereinigten Staaten war ein bemerkenswerter Umschwung in der Einstellung massgebender Personen zu den Nürnberger Prozessen festzustellen. Schon am 24. April 1946 – noch während der Verhandlungen gegen die Hauptkriegsverbrecher – erklärte US-Kriegsminister Patterson, dass solche Prozesse «höchst unerwünscht» seien. Wenig später schloss sich der Hauptankläger gegen die NS-Kriegsverbrecher, Robert H. Jackson, dem Pentagon an: «Ich bin gegen weitere derartige Prozesse und kann sie der Regierung der USA nicht empfehlen. Von unserem Standpunkt aus bringt ein solcher Prozess gegen die Industriellen nur sehr wenig Nutzen; das Risiko hingegen, das wir mit ihnen laufen, kann ungeheuer gross werden. Ich hege die Befürchtung, dass eine sich über eine lange Zeit erstreckende öffentliche Debatte gegen die

Privatindustrie den Industriekartellen den Mut nehmen würde, weiterhin mit unserer Regierung im Rahmen der Rüstungsmassnahmen, die im Interesse unserer zukünftigen Verteidigung getroffen werden müssen, zusammenzuarbeiten.»

Tiefere Ursache für den plötzlich entdeckten künftigen Nutzen der besiegten Feinde war der Ausbruch des «kalten Krieges» zwischen den mächtigsten Weltkrieg-II-Verbündeten nach den amerikanischen Kongress wählen vom November 1946, aus denen die republikanischen «Falken» als Sieger hervorgingen. Das sogenannte Hoover-Komitee trat sogar offen für eine Beendigung der Entnazifizierung ein. Schon bald nach dem Tod Präsident Roosevelts hatten Amerikas Sicherheitspolitiker im kommunistischen Stalin-Regime den wahren Gegner des US-Kapitalismus entdeckt. Ein gleichfalls kapitalistisches Deutschland könnte, so spekulierte man, ein wirksames Bollwerk gegen die «rote Gefahr» bilden.

So fiel denn das Urteil, das am 22. Dezember 1947 verkündet wurde, nach Ansicht von General Taylor «äusserst, um nicht zu sagen übertrieben milde und versöhnlich» aus. Das Gericht, bestehend aus Charles B. Sears, Richter a. D. am Berufungsgericht des Staates New York, Frank N. Richman, früher Richter am obersten Gericht des Staates Indiana, und William C. Christianson, früher Richter am obersten Gericht des Staates Minnesota, fällte folgenden Spruch:

Zu Anklagepunkt 1 (Sklavenarbeit): «Die Angeklagten Steinbrinck, Burkart, Kaietsch und Terberger sind nicht schuldig. Die Angeklagten Flick und Weiss sind schuldig» – obwohl die Richter befanden: «Das Beweismaterial, das zur Erhärtung dieser Anschuldigung vorgebracht wurde, war dürftig ... Wir gelangen zwangsläufig zu dem Ergebnis, dass die grausamen und grauenhaften Methoden, die bekanntlich das Sklavenarbeitsprogramm an vielen Orten kennzeichneten, in den Betrieben und Anlagen, die unter der Kontrolle der Angeklagten standen, nicht angewandt worden sind.»

Zu Anklagepunkt 2 (Plünderung besetzter Gebiete): «Zusammenfassend findet der Gerichtshof nur Flick für schuldig. Steinbrinck, Weiss, Burkart und Kaietsch werden insoweit freigesprochen.» Erläuterung des Gerichts: «Wenn seine [Flicks] Handlungen zu diesem Ausraubungsprogramm etwas beitragen, so ist dies nur in sehr klei-

nem Massstab geschehen.» Und weiter: «Etwas zu begehren, ist eine Sünde gemäss den Zehn Geboten, aber weder eine Verletzung der Prager Bestimmungen noch ein Kriegs verbrechen.»

Zu Anklagepunkt 3 (Arisierungen): Das Gericht verneint seine Zuständigkeit mit der Begründung: «Die Aburteilung von Kriegsverbrechen ist eine so umfangreiche Aufgabe, dass weder eine Notwendigkeit noch ein Vorwand dafür bestehen, durch dieses Gericht Personen aburteilen zu lassen, die strafbare Handlungen ohne Zusammenhang mit dem Krieg begangen haben.»

Zu den Anklagepunkten 4 und 5 (Mitgliedschaft im «Freundeskreis Himmler» und SS-Unterstützung): Flick wurde in Punkt 4, Steinbrinck in Punkt 4 und 5 für schuldig erklärt, die übrigen Angeklagten freigesprochen. Als «mildernde Umstände» bewertete das Gericht: «Die Angeklagten haben die Greuertaten der SS weder gebilligt noch stillschweigend hingenommen. Es ist undenkbar, dass Steinbrinck, der Kommandant eines U-Bootes, der sein eigenes Leben und das seiner Mannschaft aufs Spiel gesetzt hatte, um die Überlebenden eines von ihm versenkten Schiffes zu retten, sich gern an der Hinschlachtung von Tausenden schutzlosen Menschen beteiligen würde. Flick hatte im Voraus Kenntnis von dem Anschlag auf Hitlers Leben im Jahre 1944; er hat einen der Verschwörer beherbergt. Diese und zahlreiche andere Vorteile in dem Leben dieser Angeklagten, von denen manche seltsame Widersprüche aufweisen, müssen wir bei der Strafzumessung in Betracht ziehen. Sie haben nur eine unbedeutende Rolle in dem verbrecherischen Programm der SS gespielt, aber aufgrund der Beweisaufnahme ... besteht bei uns kein Zweifel an ihrer Schuld.»

«Ich protestiere!»

In seinem Schlusswort, das er stellvertretend für alle Angeklagten sprach, zeigte sich Flick ungebrochen: «Ich protestiere gegen die Tatsache, dass in meiner Person Deutschlands Industrielle vor der ganzen Welt als Sklavenausbeuter und Räuber verleumdet werden ... Niemand unter den vielen Leuten, die meine Mitangeklag-

ten und mich kennen, wird glauben wollen, dass wir Verbrechen gegen die Menschlichkeit begangen haben, und niemand wird uns unterstellen, dass wir Kriminelle sind.»

Nach einer Pause von fünfzehn Minuten nahm der Gerichtshof seine Sitzung wieder auf.

Vorsitzender: «Der Gerichtshof wird jetzt das Urteil über die Angeklagten sprechen, die in diesem Verfahren schuldig befunden wurden. Der Marschall möge bitte den Angeklagten Flick vorführen.»

Vorsitzender: «Können Sie mich hören?»

Flick: «Ja.»

Vorsitzender: «Friedrich Flick, aufgrund der Anklagepunkte, deren Sie schuldig befunden wurden, verurteilt Sie das Gericht zu einer Gefängnisstrafe von sieben Jahren. Die Zeit, die Sie bereits in Untersuchungshaft vor und während des Verfahrens verbracht haben, wird Ihnen auf die genannte Strafe angerechnet. Die jetzt festgelegte Haft wird daher am 13. Juni 1945 beginnen.

Der Marschall möge den Angeklagten Flick aus dem Saal geleiten.»

Steinbrinck wurde zu 5, Bernhard Weiss zu 2½ Jahren Gefängnis verurteilt; Odilo Burkart, Konrad Kaietsch und Hermann Terberger wurden freigesprochen.

Der erzürnte Konzernchef, der aus dem Gerichtssaal sofort in das Gefängnis Landsberg überführt wurde, war mit seinem Urteil nicht zufrieden. Durch die amerikanischen Anwälte Carter, Ledyard und Milburn drang er als einziger Angeklagter der Nürnberger Industriellenprozesse sofort auf eine Revision des Urteils. Er liess die Juristen Belege dafür Zusammentragen, dass Himmler mit den Flick-Spenden keine Greuelthaten finanzierte, sondern die altgermanische Wevelsburg restaurieren liess und die Schlachtfelder «Karls des Sachsenschlächters» freilegen wollte. Über das Rote Kreuz in Genf stöberten die Flick-Anwälte deutsche Kriegsgefangene auf, die in den Vereinigten Staaten zu ähnlichen Arbeiten eingesetzt wurden wie die russischen Zwangsarbeiter in den Flick-Werken. Doch alle Eingaben an die amerikanische Hohe Kommission in Westdeutschland blieben zunächst erfolglos. Deren Beamte vertraten den Standpunkt, in Nürnberg habe auch bei den Prozessen gegen deutsche Industrielle und Ärzte ein internationaler Gerichtshof geurteilt.

Wie beim Prozess gegen die Hauptkriegsverbrecher sei deshalb eine Revision ausgeschlossen.

Verbittert beschwerte sich Flick noch 1951 über die Ignoranz der Gerichtsbehörden: «Mein Court war eindeutig ein amerikanisches Gericht. Alle, Sekretärinnen, Hilfsleute und Richter, waren Amerikaner. Ausserdem haben sie doch zweimal täglich für die USA gebetet. Die Ablehnung meiner Revision entsprach nur der Staatsräson der USA. Die Amerikaner befürchteten ganz einfach von ihr unangenehme Folgen für ihre anderen Sonderprozesse; die [NS-]Ärzte hatten sie ja schon aufgehängt.»

Flick-Schuster in Landsberg

Während seine Anwälte in Europa wie in Amerika eine fieberhafte Tätigkeit entfalteten, um ihn vom Makel des Kriegsverbrechers reinzuwaschen, sass der Alte hinter den meterdicken Steinmauern des Gefängnisses Landsberg am Lech, in dem 20 Jahre zuvor Hitler eingekerkert und *Mein Kampf* geschrieben hatte und das nun viele Prominente des Dritten Reiches beherbergte. In diesem nach der ironischen Definition eines hohen US-Offiziers «komfortabelsten Gewahrsam der Alten Welt» lernte der einstige Herr über 120'000 Arbeitnehmer täglich neue Fertigkeiten: Flick wurde in den ersten Wochen der Haft vorwiegend mit dem Flickern alter Knastbrüder-Hosen und Besohlen ausgelatschter Stiefel beschäftigt. Später avancierte der Flick-Schuster zum Registrator der Gefängnisbibliothek, die er jedoch sträflich vernachlässigte. Nicht ohne Schadenfreude erzählte der erneut zu Macht und Ehren gelangte Konzernmagnat einige Jahre später, dass sein Nachfolger in der Landsberger Bücherei einen Rückstand von vier Monaten habe aufarbeiten müssen.

Auf der Suche nach sinnvoller Betätigung verspürte der ruhelose Tatmensch Flick hinter Gefängnismauern den Drang zu Höherem: Noch während des Prozesses, am 17. Juni 1947, nahm er Anlauf zur literarischen Bewältigung seiner Vergangenheit. Mühsam rang er sich die ersten dreizehn Seiten seiner «Autobiographischen Merkmale» ab, bevor er einsah, dass seine Talente sich doch leichter in

seiner Konzernzentrale entfaltet hatten. «Es ist nicht zu leugnen», begann er das – nie vollendete und nie veröffentlichte – Werk, «dass die Entwicklung eine ungewöhnliche gewesen ist. Günstige Umstände und Glück haben sicher viel dazu beigetragen. Eiserner Fleiss, geschäftliche Begabung, wirtschaftlicher Instinkt, insbesondere auch mein angeborenes Interesse für Kombinationen und die auf diesem Gebiete mir eigene Erfindergabe, gute Zusammenarbeit mit meinen Mitarbeitern und ähnliche Faktoren sind hinzugekommen. Zu diesen Voraussetzungen kam ein ausschlaggebender Punkt hinzu, nämlich die Tatsache, dass ich mein ganzes Leben in härtester Arbeit lediglich meinem Beruf gewidmet und mich von allen anderen Dingen, auch von parteipolitischer Betätigung, ferngehalten habe. Mein Leben war im allgemeinen meiner Berufsarbeit gewidmet.»

Sein preussisch-nüchterner Arbeitsethos liess ihn bald die Schriftstellerei als unnütze Zeitvergeudung begreifen. Denn das Leben draussen ging weiter, und der zum Herrschen geborene Häftling mochte nicht anderen das Regieren überlassen. So richtete er in «Schloss Landsberg», wie er sein vergittertes Domizil in Anlehnung an das gleichnamige Ruhr-Refugium seines alten Rivalen August Thyssen nannte, mit Billigung der wahrscheinlich gut geschmierten Anstaltsleitung eine provisorische Konzernzentrale ein. Den Kontakt zu seinen versprengten Truppen in den drei Westzonen stellte der treue Konrad Kaietsch her. Zweimal wöchentlich kam der Vetter und brachte jedesmal kistenweise Konzernpapiere mit. In seiner Begleitung befanden sich jeweils einige als Rechtsanwälte oder Aktenträger getarnte ehemalige Flick-Manager wie Odilo Burkart und Alfred Rohde oder die Zechenleiter Wimmelmann und Lehner. Unter den Augen polnischer Wächter besprachen sie mit dem Häftling die Chancen für einen Wiederaufbau des Flick-Imperiums. Kaietsch erinnerte sich: «Mit einem alten Volkswagen und ein paar tausend Papiermark, die mir gute Freunde geliehen hatten, bin ich in der Zeit, da der ‚Alte Herr‘ noch in Haft sass, kreuz und quer durch die Lande gefahren und habe Bestandsaufnahme gemacht. Weder hatten wir brauchbare Unterlagen über das, was uns nach dem Zusammenbruch geblieben war, noch wussten wir, auf welchen Banken Konten bestanden oder gar wieviel Geld dort verbucht war.»



Flick-Prozess

Friedrich Flick bei den Nürnberger Prozessen (1947)

Der **Flick-Prozess** war der fünfte von insgesamt zwölf Nürnberger Nachfolgeprozessen gegen Verantwortliche des Deutschen Reichs zur Zeit des Nationalsozialismus, die im Nürnberger Justizpalast vor einem US-amerikanischen Militärgericht durchgeführt wurden und der erste von drei Prozessen gegen führende Industrielle Nazi-Deutschlands. Die anderen beiden Prozesse waren der I. G.-Farben- und der Krupp-Prozess.

Der Prozess richtete sich gegen den Großindustriellen Friedrich Flick und fünf seiner Führungsleute. Flick wurde Ende 1947 zu sieben Jahren Haft verurteilt und Anfang 1950 vorzeitig freigelassen.

Aus: <https://de.wikipedia.org/wiki/Flick-Prozess>

Das zweite Reich

Ein anderer, ebenfalls recht häufiger Besucher in Landsberg war Otto-Ernst Flick, der zusammen mit dem Vater verhaftet worden war und sich als Entlastungszeuge um einen Freispruch bemüht hatte. Otto-Ernst blieb von einer Anklage verschont und konnte so bereits in den ersten Nachkriegsjahren, als sein Vater noch die Gefängnisbibliothek verwaltete, mit dem Aufbau einer eigenen Existenz beginnen, worüber der Alte jedoch nicht sehr erfreut gewesen sein soll. Er übernahm aus altem Flick-Besitz den Firmenmantel einer Eisenhandlung, gab ihr den Namen «Südferrum» und machte von München aus in den stahlknappen Jahren ausgezeichnete Geschäfte. Der «Kronprinz» kaufte, wie dreissig Jahre zuvor sein Vater, erhebliche Mengen Schrott, der in der noch intakten Maxhütte zu Stahl verarbeitet und über Südferrum wieder veräussert wurde.

Die Nachrichten, die den Alten in seiner Zelle erreichten, waren ansonsten wenig dazu angetan, ihn besonders hoffnungsfroh zu stimmen. Laut Militärgesetz Nr. 52 durfte niemand von seiner Familie Eigentumsrechte an den Fabriken des ehemaligen Flick-Konzerns ausüben. Die Alliierten wollten gar seine Konzernrudimente in den Westzonen in 23 Einzelfirmen zerstückeln. Bis die Entflechtungspläne realisiert werden konnten, wurden die Flick-Betriebe privaten Treuhändern unterstellt, deren Auswahl jedoch der Alte selbst bestimmen konnte. Und da bewies er wieder seinen wachen Instinkt für kommende Entwicklungen, der in Landsberg nicht gelitten hatte. Denn für seine Harpener Bergbau AG benannte er den Teilhaber der Kölner Oppenheim-Bank, Robert Pferdmenes, sowie Hermann Josef Abs und den Dortmunder Rechtsanwalt Dr. Ferdinand Marx. Sie vertraten Flicks Aktionärsrechte, bis der Alte nach Dekretierung des Neuordnungsplanes der Alliierten am 1. Juli 1951 wieder selbst aktiv werden durfte.

18 Entflechtung

Er musste jedoch, zumindest in seinen ersten Landsberger Jahren, eine völlige Vergesellschaftung (sprich: Enteignung) seiner Betriebe befürchten, da die gebeutelten Deutschen nun offenbar genug von Kriegsgewinnlern und Grosskapitalisten zu haben schienen. Sogar die später so unternehmerfreundliche Christlich-Demokratische Partei schrieb 1946 in ihr sogenanntes Ahlener Programm: «Kohle ist das entscheidende Produkt für die gesamte deutsche Volkswirtschaft. Wir fordern die Vergesellschaftung der Bergwerke.» Und die Verfassung des Landes Nordrhein-Westfalen vom 28. Juni 1950 enthielt noch im Artikel 27 den Satz: «Grossbetriebe der Grundstoffindustrie und Unternehmen, die wegen ihrer monopolartigen Stellung besondere Bedeutung haben, sollen in Gemeineigentum überführt werden. Zusammenschlüsse, die ihre wirtschaftliche Macht missbrauchen, sind zu verbieten.» Die Gewerkschaften waren damals ebenfalls noch radikaler. Im Juni 1948 veröffentlichte der DGB eine Denkschrift, in der es u.a. hiess: «Die Konzerne der deutschen Schwerindustrie tragen eine historische Schuld für das Aufkommen des Nationalsozialismus und damit für den Zweiten Weltkrieg ... Es entspricht nicht dem Willen der deutschen Arbeiterschaft, wenn die Konzerne und ihre Machthaber ihre wirtschaftliche und damit auch politische Schlüsselstellung behalten oder wieder erhalten ...» Flick liess sich dadurch freilich nicht von seinen eigenen Plänen abbringen.

Drei der vier ihm noch verbliebenen Unternehmen – Harpener Bergbau, Essener Steinkohle und Maxhütte – sollten nach den ersten Plänen der Besatzungsmächte radikal entflochten werden. Zwar dachten sie nicht an Enteignung, aber sie wollten dem einst reichsten Mann Hitler-Deutschlands jegliches Verfügungsrecht über seine restlichen Besitztümer nehmen. Nur das Hochofenwerk Lübeck

entging, da es über keine eigenen Kohlengruben verfügte, den Entflechtungsbestimmungen. Bedroht war neben den Ruhrzechen vor allem die Maxhütte in Sulzbach-Rosenberg. Das während des Krieges hochrentable Unternehmen war durch die Abtrennung seiner in der Sowjetzone gelegenen Werke schwer angeschlagen. Aber da es durch seine Verträge mit der Harpener Bergbau AG als «Gemischter Montankonzern» galt und damit in den Augen der Besatzer eine bedrohliche Wirtschaftsmacht darstellte, sollte die Maxhütte ebenfalls entflochten werden.

Noch in seiner Gefängniszelle schmiedete der Alte erste Pläne, um seine bayerische Bastion vor dem Zugriff der Alliierten zu retten. Ergebnis seiner Grübelei: Die Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianshütte GmbH, die zu 100 Prozent der Friedrich Flick KG gehörte, wurde aufgelöst, ihr Vermögen neu bewertet und auf eine neue Gesellschaft übertragen, die den gleichen Namen erhielt und mit einem Grundkapital von 60 Millionen DM ausgestattet war. Im Dezember 1951 verkaufte Friedrich Flick 26 Prozent des Maxhütte-Kapitals an das Land Bayern und liess die restlichen 74 Prozent an eine neu gegründete Dachgesellschaft überschreiben, die Merkur-Gesellschaft für Industrie- und Handelsunternehmungen mbH, Düsseldorf (Stammkapital 37 Millionen DM). Gesellschafter der neuen Maxhütte-Holding waren Flicks Söhne Otto-Ernst und Friedrich Karl. Gleichzeitig löste Flick einige der ergiebigsten Zechen (Grillo und Grimberg I/II) aus der Essener Steinkohle AG heraus, fasste sie in der Monopol-Bergwerks AG in Kamen zusammen und übertrug deren Aktien auf die Maxhütte. So brauchte das bayerische Stahlwerk nicht auf den billigen Ruhrkoks zu verzichten, selbst wenn Flicks Steinkohlenunternehmen später tatsächlich entflochten werden sollten. Und die Maxhütte selbst war ebenfalls abgesichert, denn die Besatzer konnten ja nicht gut ein Unternehmen des bayerischen Staates bevormunden, von dem keine Mark mehr dem «Kriegsverbrecher» Flick gehörte. Dass sich der Alte von seinen Söhnen das alleinige Verfügungsrecht über die Merkur-Holding und somit auch über die Maxhütte vertraglich abtreten liess und bereits 1955 dem Freistaat Bayern die restlichen 26 Prozent der Maxhütte-Aktien wieder abkaufte, konnten ja die alliierten Kontrollbeamten nicht ahnen.

Und wenn sie es ahnten, so brauchte es sie nicht unbedingt zu stören. Dem Gesetz war Genüge getan.

Bleibt noch die Frage zu klären, wie denn das seltsame Geschäft mit der bayerischen Landesregierung zustande kam. Seine Ähnlichkeiten mit der berühmten Gelsenberg-Affäre sind kaum zu übersehen.

Im Dezember 1952 fühlte sich offenbar Staatssekretär Dr. Ringelmann vom bayerischen Finanzministerium bemüssigt, den Erwerb der sechszwanzigprozentigen Beteiligung an der Maxhütte zu begründen. Der umsichtige Diener des Freistaates erklärte ohne Arg, dass man – wieder einmal – «ausländischen Interessen zuvorgekommen sei». Diese Ausrede war denn doch selbst dem «Alten Fritz» zu verfänglich. Kühl erteilte er dem Staatssekretär eine öffentliche Rüge: Seine Pressereferenten verbreiteten, der Friedrich Flick KG sei «weder damals noch bis zum heutigen Tage» etwas von ausländischen Interessenten für eine Beteiligung an der Maxhütte bekanntgeworden. Der Verkauf der 26 Prozent sei lediglich erfolgt «aufgrund einer der vom Lande Bayern Anfang 1949 unter Hinweis auf den Artikel 160 der Bayerischen Staatsverfassung (Sozialisierungsprogramm der Grundstoffindustrie) gestellten Forderung und in Durchführung einer Option, die aufgrund dieser Forderung des bayerischen Staates nach längeren Verhandlungen seitens der Flick-Gruppe dem Lande Bayern eingeräumt worden war».

Gründlicher ist selten ein Aktienverkauf vernebelt worden. Der einzig vernünftige Grund, den die bayerische Landesregierung haben konnte, Flicks Maxhütte vor der Entflechtung zu retten, war die Aussicht auf Profit. Das Maxhütte-Paket hatte 20 Millionen DM gekostet, Flick kaufte es 1955 für 33 Millionen zurück. Darüber hinaus wurde «eine Reihe von besonderen Bedingungen vereinbart, die in ihrem Wert für die bayerische Wirtschaft bzw. für den bayerischen Staat einer Summe von einigen Millionen DM entsprechen», so heisst es in der offiziellen Begründung beim Rückkauf des Aktienpakets.

Uran für Strauss

Weshalb ihm die Maxhütte so am Herzen lag, enthüllte ihr Generaldirektor Dr. Dr. Odilo Burkart im Oktober 1956: Er hoffte, in den der Maxhütte gehörenden Minen bei Weissenstadt das kostbare, für Bomben und Kernreaktoren benötigte Atommetall Uran abbauen zu können. Bereits im Frühjahr 1950, als Flick noch im Gefängnis sass, wurde die Uranprospektion in Weissenstadt am Fichtelgebirge «vorbereitend aufgenommen». Odilo Burkart, inzwischen zum Maxhütte-Generaldirektor ernannt, lobte die Weitsicht seines Chefs, als er am 27. Oktober 1956 den ersten in der Bundesrepublik hergestellten Uranstab an den neu ernannten Verteidigungsminister Franz Josef Strauss übergab: «Trotz des damaligen Verbots durch alliierte Gesetze nahm der Besitzer der Maxhütte, Friedrich Flick, zusammen mit dem Leiter der US-Sektion der Alliierten Sicherheitsabteilung in Berlin, Mr. Kelly, das Risiko auf sich, die Prospektionsarbeiten zu finanzieren und gegenüber dem Alliierten Sicherheitsdienst abzudecken.»

Nachdem er mit Hilfe der bayerischen Landesregierung seine uranträchtige Maxhütte Ende 1951 abgesichert hatte, wandte sich der seltsame Häftling in Landsberg grösseren, viel weiter reichenden Plänen zu. Er studierte Geschäftsberichte in- und ausländischer Unternehmen, liess sich von seinem Vetter detaillierte Unterlagen über die Wachstumsindustrien der Vereinigten Staaten beschaffen, machte sich mit den Entflechtungsbestimmungen der Alliierten bis ins letzte vertraut und informierte sich laufend über die politische Entwicklung der eben gegründeten Bundesrepublik Deutschland. Informationen aus erster Hand erhielt er von seinem treuen Kämpen Odilo Burkart und seinem einstigen Privatsekretär Dr. Robert Tillmanns, beide Gründungsmitglieder der neuen deutschen Regierungspartei CDU. Tillmanns avancierte sogar zum Mitglied des Geschäftsführenden Bundesparteivorstandes, des Bundesparteiausschusses und zum Vorsitzenden des CDU-Landesverbandes Berlin. Von 1953 bis zu seinem Tod im Jahr 1955 war der einstige Flick-Sekretär «Minister für besondere Angelegenheiten» im Adenauer-Kabinett. So führten denn die politischen Drähte Flicks schon aus

dem Landsberger Gefängnis geradewegs in die Zentren der neuen Macht am Rhein.

Wie er am Ersten Weltkrieg, an der Inflation, der Weimarer Republik, an Hitler und am Zweiten Weltkrieg verdient hatte, so gedachte der inhaftierte Konzernschmied auch künftig stets nur gute Geschäfte zu machen. Und als er am 25. August 1950 – zwei Jahre vor Verbüßung seiner Haftstrafe – aufgrund einer Amnestie entlassen wurde, die der damalige amerikanische Hohe Kommissar und Adenauer-Freund John McCloy verfügt hatte, war der sieben- undsechzigjährige Kriegsverbrecher viel besser dran als die meisten Deutschen – einschliesslich Krupp. Sein Schicksalsgenosse Alfried Krupp von Bohlen und Halbach musste nämlich noch bis zum 1. Februar 1951 sitzen, bevor ihn John McCloy mit der Begründung entliess: «Die Ausbeutung ausländischer Zwangsarbeiter war ... nicht schlimmer als die Haltung der Leiter des Flick-Konzerns und der I.G. Farben gegenüber den dort beschäftigten Zwangsarbeitern. Da diese seit längerer Zeit begnadigt sind, ist es im Interesse der Gerechtigkeit, wenn auch Krupp und seinen Mitangeklagten die Freiheit wiedergegeben wird.»

Während Millionen deutscher Sparer und Kleinkapitalisten wieder einmal einen Krieg mit völliger Geldentwertung und dem Verlust ihrer gesamten Habe bezahlen mussten und am 20. Juni 1948, dem Stichtag der unvermeidlichen Währungsreform, mit genau 40 DM pro Kopf ausgestattet wurden, verfügte der grösste Rüstungslieferant Hitlers immer noch – oder schon wieder – über ein Vermögen von einigen hundert Millionen DM, als er durch das Tor des Landsberger Gefängnisses wieder in die Freiheit trat. Zwar hatte er etwa drei Viertel seines riesigen Konzerns eingebüsst, und seine restlichen Fabriken waren grösstenteils zerbombt, aber der noch intakte Rest genügte, Flick schon «in der Stunde Null» einen beträchtlichen Vorsprung gegenüber den meisten Mitbewerbern im Wettlauf um Macht und Reichtum zu sichern. Beispielsweise produzierte seine Maxhütte, zu der neben den Nürnberger Fella-Werken inzwischen auch die Schrottag, Bayerns grösste Schrottfirma, gehörte, 1949 schon wieder 410'000 Tonnen Rohstahl und 300'000 Tonnen Thomasstahl, beschäftigte 6'560 Arbeiter und setzte 100 Millio-

nen DM um. Nicht schlechter war das Hochofenwerk Lübeck dran, während die beiden Ruhrzechen doch beträchtlich unter dem Bombenhagel gelitten hatten. Immerhin wies die DM-Eröffnungsbilanz am Tag der Währungsreform für Harpen Aktiva in Höhe von rund 300 Millionen aus, das Vermögen der Essener Steinkohlenbergwerke betrug rund 230 Millionen.

Nach dem Gesetz Nr. 27 der alliierten Hohen Kommission hatte der Häftling nach seiner Entlassung die Friedrich Flick KG als Dachgesellschaft seines Konzerns unverzüglich zu liquidieren und seine Firmengruppe entsprechend den Entflechtungsbestimmungen neuzuordnen. Vor allem kam es den Besatzern darauf an, die mächtigen Montankombinate aus Kohlenzechen und Stahlwerken zu zerschlagen. Flick sollte sich also entweder von seinen Ruhrzechen oder aber von seinen beiden Stahlunternehmen trennen, und zwar innerhalb der nächsten fünf Jahre.

Hilfe von Adenauer

Der pensionsreife Friedrich dachte anfangs gar nicht daran, den Befehlen der Besatzungsmächte nachzukommen: «Ich lasse mir nicht auch noch mein letztes Hemd wegnehmen», beschwerte er sich gegenüber Freunden. Verbissen kämpfte er mit Unterstützung seiner CDU-Lobby gegen die Verkaufsauflagen und weigerte sich – im Gegensatz zu Alfried Krupp – konsequent, die Alliiertenpläne zur Entflechtung seines Konzerns zu unterschreiben. Einen ersten Erfolg konnte er im Januar 1951 verbuchen, nachdem sich Bundeskanzler Konrad Adenauer persönlich seiner Angelegenheiten angenommen hatte: «Die vom Alliierten Oberkommissariat aufgrund einer neuen Durchführungsverordnung zum Gesetz 27 angeordnete Liquidation der Friedrich Flick KG, Düsseldorf, ist vorläufig ausgesetzt worden. Die Bundesregierung hatte gegen diese Massnahmen Bedenken geltend gemacht, die zurzeit vom Oberkommissariat geprüft werden», meldete der Berliner *Tagesspiegel*.

Das Dach seines Rumpfkonzerns hatte er so zwar fürs erste gerettet, aber seine wichtigsten Pfeiler drohten nach wie vor einzu-

stürzen, wenn die Besitzer mit ihren Entflechtungsverdikten ernst machen. Also musste er ihnen mit einem eigenen Entflechtungsplan zuvorkommen. Tatsächlich gelang es ihm nach zähen Verhandlungen, seinen eigenen Reorganisationsplan im Wesentlichen durchzusetzen. Wie dieser Plan aussah, illustriert der Ausspruch des französischen Vertreters bei der Übergabe des versiegelten Dokumentes: «Meine Herren, Ihnen gebührt der Entflechtungsorden – eine goldene Schlange, die sich in den Schwanz beisst.» Die *Frankfurter Rundschau* kommentierte: «Der Franzose hatte wohl erkannt, dass bei Flick im Grunde alles beim Alten bleiben würde.»

Natürlich blieb nicht alles «beim Alten». Die Maxhütte wurde durch die Beteiligung des bayerischen Staates und die Übertragung des Flick-Anteils auf die Söhne abgesichert, das Hochofenwerk Lübeck rechneten die alliierten Kommissare ohnehin nicht zu den angepeilten Montanunternehmen, da es weder über Kohle noch über eigene Erze verfügte. Blieben also noch die beiden Kohlegesellschaften an der Ruhr «zu ordnen». Schon aus seiner Landsberger Zelle gab Flick Anweisung, die Gruben seiner beiden Ruhrzechen nach geographischen Gesichtspunkten neu aufzuteilen. Alle im Westen des Ruhrreviers gelegenen Gruben wurden der Essener Steinkohle AG zugeschlagen, die östlichen Felder in der neuen Harpener Bergbau AG zusammengefasst.

Auch die Kapital Verhältnisse wurden neu geregelt: In den profitträchtigen Kriegsjahren hatten beide Gesellschaften unerhörte stille Reserven angesammelt und diese aus Steuergründen in der Bilanz versteckt. Nach dem neuen «Gesetz über die DM-Umstellungsbilanzen» sah Flick nun keinen Grund mehr, den wahren Wert seiner beiden Ruhrgesellschaften zu verschleiern. Auf einen Schlag erhöhten deshalb beide Gesellschaften einen Tag nach der Währungsreform ihr Grundkapital von 142 Millionen RM auf 262 Millionen DM. Flicks Aktienpaket hatte bereits einen Tag nach der Währungsreform einen Nominalwert von 170,3 Millionen DM. Während er nämlich vorher nur mit etwa 65 Prozent an den 70 Millionen RM des Harpen-Grundkapitals beteiligt war, hatte er nach der Umstellung durch die Ausschüttung der Essener Steinkohle-Aktien an die Harpen-Aktionäre am erhöhten Grundkapital beider Gesell-

schaften jeweils 65 Prozent. Sein privater Aufwertungsgewinn nach der Währungsreform betrug exakt 374 Prozent.

Um die Kohlenversorgung seiner Maxhütte zu sichern, löste er dann einige der besten Zechen aus der früheren Essener Steinkohle heraus, übertrug sie auf die neu gegründete Monopol-Bergwerks AG Kamen und verpachtete das neue Unternehmen, damit er den Kaufpreis nicht voll bezahlen musste, für fünf Jahre an die Harpener Bergbau AG. Effekt: Die beiden Ruhrzechen wurden optisch aufgezupft und repräsentierten – zumindest auf dem Papier – einen stattlichen Besitz, hatten aber für die übrigen Flick-Werke keine funktionelle Bedeutung mehr.

Flick verkaufte, Krupp nicht

In Landsberg hatte er viel Zeit, darüber nachzudenken, wie er seinem ausgebombten Rest-Imperium möglichst rasch wieder neuen Glanz verleihen konnte. Aus dem Studium der US-Wirtschaft, die er klar als Modell für die zukünftige Entwicklung in den drei deutschen Westzonen erkannte, zog er den Schluss, dass hochentwickelte Wachstumsbranchen wie die Chemie, der Automobilbau und der Maschinenbau die besten Profitchancen boten. Doch es hiesse ihm übermenschliche Fähigkeiten zuzuschreiben, wenn man, wie manche Zeitungskolumnisten, annehmen würde, der im Kohle- und Stahlgeschäft ergraute Montanmagnat hätte schon damals im ruinenübersäten, vom Morgenthauplan bedrohten Nachkriegsdeutschland genau den Strukturwandel der Wirtschaft erkannt.

Flick wollte seine Kohle zunächst nicht verkaufen, sondern, genau wie Krupp, durch hinhaltenden Widerstand die Entflechtungsbestimmungen durchbrechen. Erst als er entdeckte, dass selbst Adenauer den Horror der Amerikaner, Engländer und Franzosen vor einer wiedererstarkten deutschen Schwerindustrie nicht zu bändigen vermochte, entschloss er sich kurzerhand zu einem radikalen Kurswechsel. Sieben Jahre später, als sich der Verkauf seiner Steinkohlezechen als genialer Schachzug erwiesen hatte, motivierte der zu grösserem Reichtum als je zuvor gelangte Konzernherr seinen

damaligen Entschluss nicht ohne Bescheidenheit: «Ich habe alles versucht, um die Verkaufsaufgabe abzuschütteln. Aber auch der Bundeskanzler konnte mir nichts in Aussicht stellen. Ich sollte also bei der Kohle, wenn ich nicht verkaufte, das volle unternehmerische Risiko laufen, aber nicht einmal einen Sitz im Aufsichtsrat bekommen. Aber das Risiko laufen und keinen Einfluss auf die Geschäfte nehmen, das passte nicht in meinen Fahrplan. Ich habe meine Geschäfte immer selbst geführt, und es wäre mir scheusslich gewesen, wenn das Leute tun sollten, die von den Dingen nicht so viel verstehen, wie ich es von mir glaube.»

Während sein einstiger Mitgefangener Alfried Krupp, dem die Besatzungsmächte befohlen hatten, sein Stahlwerk Rheinhausen zu verkaufen, auf bessere Zeiten hoffte und den wendigen Berthold Beitz eigens zum Kampf gegen das Entflechtungsverdikt engagierte, sah sich Flick in aller Stille bereits nach Käufern für seine beiden Ruhrzechen um. Sieben Jahre später durfte Alfried Krupp sein Werk in Rheinhausen, das von Treuhändern verwaltet wurde, immer noch nicht betreten, Friedrich Flick hingegen hatte einen völlig neuen prosperierenden Konzern aufgebaut. Nochmals zehn Jahre später war Krupp pleite und Flick erneut Deutschlands reichster Mann. An der Ruhr bekommt man seitdem, wenn man nach dem Erfolgsgeheimnis des grossen Friedrich fragt, die Antwort: «Flick verkaufte, Krupp nicht.»

Flick verkaufte aber nicht, weil er die grosse Kohlenkrise der frühen sechziger Jahre vorausgesehen hatte, sondern weil er als «Eisenmann» seine Stahlwerke behalten wollte und keinen Sinn darin sah, jahrelang gegen die Besatzungsbehörden zu kämpfen und in den Vorstandszimmern seiner Gesellschaften fremde Treuhänder zu dulden. Zuvor allerdings erleichterte er noch die Essener Steinkohle um das restliche Paket Lübeck-Aktien, das er dort deponiert hatte, sowie um das gesamte Kapital der wertvollen und besonders gewinnversprechenden Chemischen Werke Bergkamen. Er versprach sich einen höheren Gewinn, wenn er die Benzinfiltrieranlagen gesondert verkaufte. Lange nachdem er seine Harpen-Aktien abgestossen hatte, veräusserte er das Chemie-Unternehmen just an die Harpener Bergbau AG und liess den neuen Besitzer die Zeche bezahlen.

Das grosse Kohlengeschäft

Damit sozusagen auch die Kohlen stimmten, liess er beide Ruhrgesellschaften in den kohlenknappen Jahren nach der Währungsreform kräftig ausbauen. So steigerte Harpen im ersten Nachkriegsboom-Jahr 1950 (Beginn des Koreakrieges) seine Förderleistung auf 4,53 Millionen Tonnen. Mit Hilfe grosszügiger Investitionskredite der Wiederaufbaubank pumpte er bis 1951 rund 40 Millionen DM in den Bau neuer Zechenanlagen, bevor er sich auf die Suche nach einem Käufer machte.

Aber wer hatte in der kapitalarmen Bundesrepublik schon genügend Geld, um die fünftgrösste Ruhrgesellschaft zu kaufen? Harpen verfügte in den rund um Dortmund liegenden Bergwerken über etwa 1,6 Milliarden Tonnen leicht abzubauender Steinkohle von bester Qualität, die für mindestens zweihundert Jahre ausreichte, selbst wenn die Förderung noch um ein Drittel erhöht werden sollte. Das Unternehmen beschäftigte Ende 1953 27'864 Arbeiter und Angestellte, ihre Zechen förderten über 5 Prozent der gesamten Ruhrkohle und fast 10 Prozent des Ruhrkokes. «Nebenbei» wurden noch 33'137 Tonnen Ammoniak, über 100'000 Tonnen Teer, 32'000 Tonnen Rohbenzol und 1'371 Millionen Kubikmeter Stark- und Schwachgas produziert. Vom Kapital dieses riesigen Kohlereichs (127,6 Millionen DM) besass Flick nach der Umorganisation noch 60,2 Prozent oder nominal 73,7 Millionen DM. Bei der mit geringeren Kohlevorräten ausgestatteten Essener Steinkohle AG verfügte er mit 56,2 Prozent (42,25 von 79 Millionen DM) ebenfalls über die Mehrheit.

Keiner der deutschen Montankonzerne schien in der Lage, Flicks gewaltigen Kohlenbesitz komplett zu übernehmen. Nach mehreren unverbindlichen Anfragen bei den potentesten Montanmagnaten präsentierte Chefverkäufer Konrad Kaietsch 1952 den ersten ernsthaften Interessenten: Deutschlands grössten Kohleverbraucher, die Bundesbahn. Die Tatsache, dass der sonst so zugeknöpfte Flick-Majordomus in aller Öffentlichkeit freudestrahlend über die Verkaufsverhandlungen berichtete, lässt indessen vermuten, dass dieser PR-Coup lediglich der Vorbereitung des wirklichen Geschäfts diene.

Denn der «Alte Fritz» wusste wahrscheinlich ganz genau, dass der defizitäre Staatsbetrieb nicht in der Lage war, den von ihm geforderten hohen Preis zu berappen. Verdächtig machte die Bekanntgabe des Bundesbahn-Interesses vor allem Kaletschs Beteuerung, «dass es nach wie vor unsere Absicht und Erwartung ist, in erster Linie Interessenten aus deutschen Kreisen zu finden».

Flicks wahre Absicht war es jedoch, seine Kohle so teuer wie möglich zu verkaufen, ganz gleich, welcher Nationalität der Käufer angehörte. Denn zur selben Zeit, als er die Zeitungen über die Bundesbahnverhandlungen berichten liess, hatte *er* bereits Kontakt mit einem zahlungskräftigeren Interessenten aufgenommen: der Société Sidérurgique de Participation d'Approvisionnement en Charbons S. A. (Sidechar) in Paris. Teilhaber dieses Konsortiums waren Frankreichs grösste Montankonzerne wie de Wendel, Sidelor und Châtillon-Commentry, die schon seit dem Ersten Weltkrieg scharf auf die fette Ruhrkohle waren. Mit Flicks Hilfe, so hofften die Franzosen, würden sie endlich bekommen, was zwei «glorreiche» Siege über Deutschland allen Bemühungen zum Trotz nicht eingebracht hatten. Am 1. Mai 1953 schien das Geschäft perfekt zu sein: «Zwischen einigen in einer Gesellschaft zusammengeschlossenen französischen Hüttenwerken und der Friedrich Flick KG ist ein Abkommen betreffend den Erwerb eines Teils der Flickschen Kohlenbeteiligung, nämlich der Mehrheit der Harpener Bergbau AG, Dortmund, zustande gekommen. Verhandlungen über die Festlegung eines Teils des Kaufpreises in westeuropäischen Beteiligungen sind im Gange. Diese Transaktion trägt somit auch dem Grundgedanken einer wirtschaftlichen europäischen Integration Rechnung», meldete etwas vorzeitig das *Handelsblatt*.

«Hätten Sie mehr geboten?»

Noch während Flick und die Franzosen um den Preis feilschten, scherte plötzlich der de-Wendel-Konzern aus dem Konsortium aus, und die Verhandlungen mussten von vorn beginnen. Den Sidechar-Managern gelang es, insgesamt zehn französische Hüttengesellschaft-

ten für das Geschäft zu interessieren, und nach weiteren, vielfach vergeblichen und oft enttäuschenden Gesprächen unterschrieben die Verhandlungspartner im April 1954 den Kaufvertrag: Flick verkaufte seine Harpen-Aktien, die damals einen Börsenwert von 67,26 Millionen DM hatten, zum Preis von 180 Millionen an Sidechar. Er hatte also einen Paketaufschlag von annähernd 168 Prozent erzielt – fürwahr ein ausgezeichnetes Geschäft. Es wurde auch dadurch nicht geschmälert, dass 42,5 Prozent der Kaufsumme – 76,5 Millionen DM – in französischen Francs bezahlt werden sollten. Flick musste sich verpflichten, 6,375 Milliarden Francs in Frankreich zu investieren, und gründete zur Verwaltung dieser Summe in Paris die Tochtergesellschaft Société de Gestions et des Participations Mercure. Den Superpreis konnte er nur erzielen, weil er den Franzosen versprochen hatte, ihnen die «qualifizierte Mehrheit», also über 75 Prozent des Harpen-Kapitals, zu beschaffen. Es gelang ihm, seinen 65-Prozent-Anteil durch Zukäufe und den Eintausch von Aktien der Essener Steinkohle AG gegen Harpen-Papiere auf «75 Prozent plus 100 Mark» aufzustocken. Sein Anteil bei der Essener Steinkohle sank dadurch allerdings auf 51 Prozent ab.

Auch die Franzosen konnten zufrieden sein. Schliesslich bekamen sie für ihre 180 Millionen rund 1,5 Milliarden Tonnen wertvoller Ruhrkohle und zehn ausgedehnte Schachtanlagen mit zahlreichen Nebenbetrieben zur Koks-, Kohlenwertstoff-, Gas-, Strom-, Brikkett- und Ziegelherstellung. Nach damaligen Preisen hätte allein der Bau einer einzigen Schachtanlage mehr als 300 Millionen gekostet. Und genauso hoch bewerteten offenbar die Franzosen das gesamte Zechenunternehmen, wenn sie Flick für seine 60 Prozent 180 Millionen bezahlten.

Aber Harpen wurde damals nicht nach seiner unschätzbaren Substanz bewertet, sondern nach dem Ertrag. Und danach hatte Flick zweifellos einen maximalen Verkaufserlös herausgeholt, denn in den folgenden Jahren konnte die Gesellschaft so gut wie keine Dividende erwirtschaften. Kritikern, die ihm vorwarfen, er hätte das «Herz der Ruhr» nicht nach Frankreich verkaufen dürfen, entgegnete der «Alte Fritz» kühl: «Hätten Sie mehr geboten?»

Kurt Pritzko leitete das Geschäft: «Die nüchterne kaufmänni-

sche Erwägung, die Flick zu seinem Entschluss bestimmte, erwies sich als kaufmännisch richtig ... Die neuen Herren der deutschen Wirtschaft sind zu allererst nüchterne und deshalb erfolgreiche Geschäftsleute. Wer wollte ihnen das verwehren?»

Noch bevor der Vertrag mit den Franzosen unterschrieben wurde, hatte Flick auch schon einen Käufer für sein zweites Aktienpaket gefunden. Der aus dem Mannesmann-Konzern entflochtenen Consolidation Bergbau AG überliess er die Herrschaft über die Essener Steinkohlenbergwerke AG für mehr als 100 Millionen DM – der genaue Kaufpreis blieb geheim. An der Börse war sein Essener Steinkohlen-Paket höchstens 39 Millionen wert. Der «Paketzuschlag» betrug also mindestens 150 Prozent. Die Verhandlungen für Mannesmann führte zu einem guten Teil der Jurist Dr. Wolfgang Pohle, heute Flick-Gesellschafter.

19 Start mit 280 Millionen

Seine Aktienverkäufe machten Flick zu einem der «flüssigsten» Männer der Bundesrepublik. Anfang 1954 konnte er mit dem soliden Bestand von mindestens 280 Millionen DM – mehr als eine Viertelmilliarde – gefasst der Zukunft ins Auge blicken. «Gewiss, für die Neugründung von Produktionsbetrieben wäre es nicht viel gewesen (wenn auch wesentlich mehr, als mancher andere erfolgreiche Unternehmer am Anfang besass), aber für einen Mann, der alle Tricks und Kniffe des Konzernaufbaus beherrschte, reichte es in der damaligen Situation als Grundstock für den Aufbau eines weitgespannten Konzerns», erkannte der Wirtschaftsredakteur der *Zeit*, Michael Jungblut.

In der Tat: Während die Wirtschaftsblätter bereits die ersten Nachrufe auf den grossen Stahlmagnaten veröffentlichten – «Friedrich Flick, ein letztes Mal als Dirigent» (*Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung*) oder «Das Ende eines Montankonzerns» (*Handelsblatt*) – begann der «Alte Fritz» in aller Stille die Karten für eine neue Runde im Pokerspiel um Milliarden zu mischen. Sein Eröffnungszug war keineswegs sensationell und wohl eher eine Verlegenheitsgeste: Er suchte nach einer passenden Anlagemöglichkeit für die 6,375 Milliarden Francs, die ihm die Sidechar in Frankreich ausbezahlt hatte. Lange rätselten die Auguren an der Ruhr, ob es Flick gelingen würde, als erster deutscher Grossunternehmer in die französische Stahlindustrie einzudringen, oder ob er seinen Francs-Erlös in eine weniger «geschlossene Gesellschaft» stecken müsste.

Im August 1955 konnte der *Industriekurier* vermelden: «Schachtelbeteiligung bei Neues-Maisons (NM).» Mit sicherem Instinkt hatte der alte «Eisenmann» eine Perle unter den französischen Hüttenwerken herausgepickt. Neues-Maisons, ein mittleres Unternehmen mit umgerechnet 45 Millionen DM Grundkapital, verfügte

über ganz erhebliche Reserven, die die Börsianer noch nicht entdeckt hatten. Kein Wunder, denn die Gesellschaft war erst am 29. Juli 1955 von dem grossen Stahlkonzern Châtillon-Commentry gegründet und mit einem profitablen Hüttenwerk, einer ergiebigen Minette-Erzgrube und fünf nachgeschalteten Drahtziehereien ausgestattet worden. Während sich die Gründergesellschaft für die eingebrachten Anlagen etwas mehr als die Hälfte des Aktienkapitals überschreiben liess, konnten die restlichen 40 bis 41 Prozent neu gezeichnet werden. Flick kaufte mindestens 22 (nach französischem Recht beginnt das Schachtelprivileg bereits bei 20 Prozent), wahrscheinlich aber etwa 45 Prozent der freien NM-Aktien. Der frühere Harpen-Besitzer mag sich ein Schmunzeln nicht verkneifen haben, da er nun über Châtillon-Commentry, einem der Mitglieder des Sidechar-Konsortiums, indirekt wieder an seiner alten Kohlenzeche beteiligt war, wenn auch nur zu einem winzigen Bruchteil.

In den französischen Aufsichtsrat schickte der «Boche» Vetter Konrad Kaietsch als Vertreter der «Verwaltungsgesellschaft für Steinkohlenbergwerke und Hüttenbetriebe» sowie den Geschäftsführer der Pariser Mercure, Günter Max Paefgen. Sohn Otto-Ernst Flick bekam sogar einen Sitz im Direktionskomitee, also im Vorstand der neuen Gesellschaft, die 1957 einen Betriebsgewinn von 1,077 Millionen französischer Francs verbuchen konnte.

Mit seinen restlichen französischen Francs kaufte sich Flick ein Jahr später in den zweitgrössten belgischen Montankonzern, die Société Métallurgique Hainaut-Sambre in Couillet, ein, der aus der Fusion zweier traditionsreicher Stahlwerke hervorgegangen ist. Er übernahm ein Paket von etwas mehr als 20 Prozent der Hainaut-Sambre-Aktien, als die beiden Gründungsgesellschaften bei der Fusion ihr Kapital aufstockten, und war damit auf Anhieb der grösste Aktionär des belgischen Konzerns. Dessen 7'000 Arbeiter produzierten mit 1,1 Millionen Tonnen etwa 20 Prozent des gesamten belgischen Stahls. Damit hatte er wahrgemacht, was anfangs niemand so recht geglaubt hatte: dass er nämlich den vollen Francs-Betrag entweder in Frankreich oder Belgien anlegen werde. Schon 1951, bei der Gründung der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (Montanunion), hatte er sich eindeutig für eine Kapital-

Verflechtung unter den westeuropäischen Stahlproduzenten ausgesprochen: «Das kann nur etwas werden, wenn die westeuropäischen Aktionäre gegenseitig Beteiligungen austauschen.»

Invasion in Belgien

Wenn er indessen für sein Bekenntnis zu Europa öffentliches Lob erwartet hatte, so wurde er bitter enttäuscht. Die Belgier nahmen nämlich den Einzug des deutschen Grosskapitalisten nicht so gelassen hin wie die Franzosen. Der Abgeordnete der Linkspartei PSC und ehemalige Minister Oscar Behogne machte der Regierung den Vorwurf, dass «eine deutsche Finanzgruppe, an deren Spitze ein ehemaliger Kriegsverbrecher, ein gewisser Flick, stehe», die Kontrolle über eines der grössten Unternehmen der belgischen Stahlindustrie übernommen habe. Es sei unwahrscheinlich, meinte Behogne, dass die Regierung, die von dem Geschäft unterrichtet gewesen sei, «keine Erkundigungen über die Person des Aktionärs» eingezogen habe. Prompt entfesselte die Presse eine Anti-Flick-Kampagne. In der Zeitung *Le Peuple* erschien ein Bild des Konzernchefs mit der Unterschrift: «Der Mann, den man hier zwischen zwei amerikanischen Polizisten vor dem Nürnberger Gerichtshof stehen sieht, rühmte sich vor einigen Tagen in Düsseldorf, einen massgeblichen Einfluss auf eines der grössten Hüttenwerke unseres Landes gewonnen zu haben.» Kommunistische Gewerkschaftler versuchten im Industriebezirk Charleroi, wo sich die Hauptbetriebe von Hainaut-Sambre befinden, die Belegschaft durch Flugblätter zum «Streik gegen die Invasion deutscher Kriegsverbrecher» zu bewegen. Als dann auch noch Behogne am 26. Juni 1956 öffentlich erklärte, sein Gewissen revoltiere, «wenn solche Komplizen des Hitler-Regimes mit ihrem Geld in unser Land kommen, um hier die Rolle eines Herrn zu spielen», hielt es der belgische Ministerpräsident van Acker für angebracht, zum «Fall Flick» Stellung zu nehmen: «Die Regierung glaubt nicht, dass es im öffentlichen Interesse liegt, wenn Personen, die als Kriegsverbrecher verurteilt worden sind, Beteiligungen an belgischen Unternehmen erwerben.» Der Regierungschef versprach den Abgeord-

neten, er werde versuchen, inoffiziell die französische Bank Compagnie Financière de Paris et de Pays-Bas, über die die ganze Transaktion abgewickelt wurde, zu einer Ausschaltung der Flick-Gruppe zu veranlassen.

Die Rettung aus dieser kritischen Situation verdankte Flick schliesslich der Rückendeckung durch die Regierung Adenauer. Der belgische Wirtschaftsminister Jean Rey überraschte nämlich die er-zürnten Abgeordneten mit der Erklärung, «man habe ihm von deut-scher Seite versichert, Flick habe das Schicksal aller führenden Ruhr-industriellen geteilt, die von Alliierten-Gerichten abgeurteilt worden seien. Flick sei ihm von deutscher Seite als Gegner des Hitler-Regi-mes hingestellt worden», berichtete zuverlässig die *Neue Zürcher Zeitung*. Befriedigt vermerkte der SPD-Pressedienst: «Unzweifel-haft ist der [belgischen] Regierung die demagogische Verwandlung der Angelegenheit in eine Aufputschung der Erinnerungen an die Kriegszeit gerade im gegenwärtigen Augenblick, wo man sich eifri-ger denn sonst für die europäische Integration einsetzt, und auch in Bezug auf die kommende Weltausstellung schon eine Anleihe in der Schweiz aufgelegt hat, sowie eine allgemeine kontinental-euro-päische Anleihe plant, unangenehm.»

Schatten der Vergangenheit

Allen Angriffen zum Trotz hielt «König Friedrich» an seinem bel-gischen Aktienpaket fest – und wurde schon im Geschäftsjahr 1956 mit einer Rekorddividende von 27,8 Prozent belohnt. Als grösster Aktionär hatte er, auch wenn er sich zur Zurückhaltung verpflichtete, entscheidenden Einfluss auf den zweitgrössten belgischen Stahl-konzern, der auch fertige Achsen, Kurbelwellen, Schmiedestücke, Lo-komotiven und Dampfkessel produzierte. Als sich die Wogen der öffentlichen Erregung wieder geglättet hatten, demonstrierte der Altmeister der Konzernschmiede, dass seine westeuropäischen Enga-gements mehr waren als nur eine simple Geldanlage. 1966 schweisste er nämlich das Lothringer Stahlwerk Neues-Maisons, bei dem er stets nur die zweite Geige gespielt hatte, mit dem belgischen Konzern

zusammen. Effekt: Nun hatte er über Hainaut-Sambre auch seinen bisher überlegenen Partner bei NM, die Châtillon-Commentry-Gruppe, in Lothringen unter Kontrolle.

Die Schatten der Vergangenheit, die so unverhofft in Belgien aufgetaucht waren, machten Flick auch zu Hause zu schaffen: Noch in seiner Gefängniszelle in Landsberg hatten ihn die ersten Rückzahlungsforderungen der beiden vor dem Krieg enteigneten Petschek-Gruppen erreicht. Zwar konnte er sich mit dem Hinweis auf seine Verhandlungsangebote, die er ihnen über Mittelsmänner noch vor Ende des Krieges überbringen liess, moralisch einigermassen rechtfertigen, doch blieben die massiven Ansprüche der um ein Vermögen von einigen hundert Millionen Mark geprellten Emigrantenfamilien davon unberührt. Wahrscheinlich hätte unter diesen Umständen – Flick sass ja als «Kriegsverbrecher» im Gefängnis und galt als ehemaliger Nazi – jeder andere an Kapitulation gedacht, selbst unter Preisgabe eines grossen Teils seines Restvermögens. Dem hartgesottenen Ex-Wehrwirtschaftsführer hingegen stand der Sinn nicht nach tätiger Reue, im Gegenteil, er sah in den Petschek-Forderungen bereits wieder den Anknüpfungspunkt für ein neues Millionengeschäft. Nichts zeigt deutlicher seinen unbeugsamen Willen als die nun folgende Transaktion, die er in hoffnungsloser Situation begann, gedemütigt und seiner einstigen Macht beraubt, und trotzdem auf geradezu mysteriöse Weise mit einem unglaublichen Profit abschloss.

Sofort nach den ersten Sturmzeichen aus Amerika liess er 1947 seine Rechtsanwälte die alten Verträge zwischen den einstigen Reichswerken Hermann Göring, der Harpener Bergbau AG und der Friedrich Flick KG anfechten. Vermutlich im Einvernehmen mit den Petscheks, denen er einen «guten Schnitt» in Aussicht stellte, begründete er die Anfechtungsklage mit wirtschaftlichen Nachteilen, die ihm aus dem einstigen Tauschgeschäft entstanden seien. Der Tausch sei nur unter dem Druck der Hitler-Regierung zustande gekommen und deshalb rechtswidrig. Dass er dennoch davon profitiert hatte, verschwieg er höflich. Die Julius-Petschek-Gruppe, die ja scheinbar freiwillig ihre Braunkohlengruben für 6,35 Millionen Dollar verkauft hatte, meldete daraufhin zwei Jahre später geson-

derte Ansprüche an. Über ihre New Yorker Holdinggesellschaft, die United Continental Corporation (UCC) verklagten sie Flick auf Bezahlung des Differenzbetrages zwischen dem einstigen Kaufpreis und dem tatsächlichen Wert ihrer «arisierten» Braunkohlenzechen mit den inzwischen angefallenen Zinsen. In dem Gutachten, das sie Flick vorlegten, war der Realwert mit 18 Millionen Dollar veranschlagt, das bedeutet, Flick hätte ihnen nachträglich noch annähernd 12 Millionen Dollar plus Zinsen zahlen müssen. Aber der an seinem neuen Konzern bastelnde Finanzkünstler bot ihnen kein Bargeld, sondern einen Teil seiner inzwischen wertlos gewordenen Aktien der Anhaltischen Kohlenwerke an. Denn der gesamte Petschek-Besitz lag ja inzwischen auf dem Gebiet der DDR und war längst verstaatlicht worden. Ausserdem hatte Flick einst die diversen Petschek-Unternehmen kapitalmässig so eng miteinander verflochten, dass sich hinterher gar nicht mehr feststellen liess, welche AKW-Anteile auf die beiden Familien entfielen. Die Ignaz-Petschek-Gruppe indessen beanspruchte die einst von Harpen an die Reichswerke abgetretenen Zechen, die sie als «Surrogat» ihrer enteigneten Braunkohlengruben ansahen.

Der Staat bezahlt die Zeche

Angesichts dieser Umstände wurde nun im Ruhrrevier hinter vorgehaltener Hand der Verdacht geäussert, Flick selbst habe die Rückzahlungsforderungen der Petscheks provoziert, um aus den einst arisierten und nun von der DDR verstaatlichten Braunkohlegruben noch ein Geschäft zu machen. Flick verzichtete auf jedes Dementi, während die Rechtsanwälte der Petscheks, der Friedrich Flick KG, der Harpener Bergbau AG und des bundeseigenen Salzgitter-Konzerns, der aus den einstigen Reichswerken Hermann Göring hervorgegangen war, jahrelang um einen für sämtliche Beteiligten akzeptablen Vergleich rangen. 1957 war es soweit: Flick verkaufte nominal 40 Millionen (in Wirklichkeit wertloser) AKW-Aktien zum Preis von 49 Millionen (höchst wertvoller) DM an die Harpener Bergbau AG, die zu diesem Zeitpunkt längst dem Sidechar-Konsor-

tium gehörte. Harpen wiederum reichte die AKW-Aktien an die zum bundeseigenen Salzgitter-Konzern gehörende Märkische Steinkohlegewerkschaft weiter und liess sich dafür die Zeche Victoria-Lünen überschreiben, die 1938 zusammen mit einigen anderen Gruben an die Reichswerke gegangen war.

Es lohnt sich, etwas näher anzusehen, was Harpen da für sein wertloses AKW-Paket eingehandelt hat: Die Zeche Victoria zählte mit einem buchmässigen Anlagevermögen von 95 Millionen und einem realen Wert von mindestens 200 Millionen DM zu den stattlichsten Besitztümern an der Ruhr. Sie beschäftigte damals 4'200 Arbeiter und förderte pro Jahr 1,3 Millionen Tonnen Steinkohle. Die Vorräte der rund 83 Quadratkilometer grossen Felder betrugten mindestens 700 Millionen Tonnen. Der Salzgitter-Konzern wiederum gab das papierene Aktienpäckchen, das er für Victoria bekommen hatte, zu einem Teil an die Petscheks nach New York weiter. Die einstigen Braunkohlenkönige Mitteldeutschlands erhielten ausserdem «zur Abgeltung sämtlicher Ansprüche» 45 Prozent der Kuxe der Märkischen Steinkohlegewerkschaft, einer um Victoria-Lünen erleichterten Tochtergesellschaft des Salzgitter-Konzerns, der nun noch die Zeche «Sachsen» und die Zechengruppe Herne/Recklinghausen gehörte.

Aber selbst diesen Restbesitz sollte der Staatsbetrieb nicht ungeteilt besitzen dürfen, meinte Friedrich Flick, und forderte von dem Bundeskonzern auch die Hälfte der Sachsen-Zeche. Begründung: Bei dem Vorkriegstauschgeschäft sei er vom Chef der Reichswerke Hermann Göring, Paul Pleiger, übervorteilt worden. Es sei vereinbart gewesen, dass Flick für seine Harpen-Steinkohle neben den übrigen Braunkohlengruben auch die Zeche «Sachsen» bekommen sollte. Um seiner Behauptung mehr Glaubwürdigkeit zu verleihen, soll der «Alte Fritz» bei den Verhandlungen mit Salzgitter «in sehr heftiger Weise» über seinen ehemaligen Generalbevollmächtigten Otto Steinbrinck geschimpft haben, der das Tauschgeschäft mit Pleiger ausgehandelt hatte.

Im Endeffekt musste also der Bund über den Salzgitter-Konzern und Harpen die gesamte Zeche bezahlen. Flick kassierte für einen Teil seiner praktisch wertlosen AKW-Aktien rund 50 Millionen DM

und war fortan aller Sorgen wegen der Petscheks ledig. Vorsorglich behielt er die Mehrheit der AKW-Aktien weiterhin im Tresor, da er als echter Monarch in dynastischen Zeiträumen zu rechnen pflegte. Denn wenn es jemals zu einer Wiedervereinigung der beiden Teile Deutschlands oder wenigstens zu einem Friedensvertrag und gegenseitiger Anerkennung kommen sollte, dann könnte Flick, wahrscheinlicher aber seine Söhne oder Enkel, eines Tages eine neue Millionen-Rechnung präsentieren.

Der staatliche Salzgitter-Konzern musste aber nicht nur Flick bezahlen, sondern auch noch die Petscheks. Flick hatte seinen Partnern nicht zuviel versprochen: Sie durften kassieren, und Bonn musste die Zeche bezahlen.

Übervorteilt durfte sich aber auch die Harpener Bergbau AG fühlen. Sie musste die Zeche Victoria-Lünen mit insgesamt 72,7 Millionen DM bezahlen (49 Millionen an Flick, 13,4 Millionen in Form von Investitionskrediten und 10,3 Millionen DM Lastenausgleichsforderungen, die auf Lünen lasteten und von Harpen übernommen wurden). Nach den damaligen Kursen der Harpen-Aktien hätte die Zeche Victoria jedoch nur mit 38,1 Millionen DM bewertet werden können. Man darf deshalb mit «an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit» voraussetzen, dass das ganze Geschäft wenigstens mit stillschweigender Duldung, eher noch mit ausdrücklicher Billigung allerhöchster Bonner Regierungsstellen ausgeheckt worden war.

Zu einer merklichen Verstimmung über den durchaus wohlgelittenen Konzernchef kam es in Bonn erst, als er seinen zweiten Coup mit den Rechtsnachfolgern der Reichswerke Hermann Göring landete. Im Verlauf der obligaten Entflechtung des Staatskonzerns übernahm Flick «für ein Butterbrot» die Hälfte des Kapitals der Waggonbaufirma Gesellschaft für Fahrzeug- und Maschinenwerke mbH (Famas). Die andere Hälfte bekam die bundeseigene Industrieverwaltungs-GmbH, deren Manager erst viel zu spät den Flick-Trick entdeckten: Der Siegerländer liess die Auftrags-Akquisition der Famas über zwei Firmen abwickeln, die er unter dem traditionsreichen Namen Linke-Hofmann und Lauchhammer neu gegründet hatte, und kassierte dafür eine «Provision» in Höhe von 4 Prozent des Famas-Umsatzes. In einem internen Papier des Flick-

Nachrichtendienstes wurde die Lage so beurteilt: «Man ist sehr erbost darüber, dass F. aus einem noch nicht rentablen Unternehmen derartige Gewinne zieht und es praktisch dem zweiten Aktionär, der bundeseigenen Industrieverwaltungs-GmbH überlässt, dessen Verluste zu tragen. Man hat F. angeboten, die zweite Hälfte des Kapitals auch zu übernehmen, worauf er geantwortet hat, es sei ihm schon seit Jahrzehnten klar, dass an Waggon nichts zu verdienen sei. Die Drohung, den Vertrag zu inhibieren, hat er mit einer Klagedrohung beantwortet.»

Da er meinte, mit Waggon nichts verdienen zu können, verkaufte er bald darauf den international bekannten Markennamen «Linke-Hofmann-Busch» gegen eine beträchtliche Summe an die Salzgitter AG. Der Staatskonzern brachte das mühselige Waggongeschäft über eine Tochtergesellschaft tatsächlich wieder in Schwung und kassierte daraus allein 1969 rund 5 Millionen DM Gewinn.

Flicks restliche Ost-Betriebe bilden heute den Kern der Schwerindustrie in der DDR. Er kennt also wie kein zweiter das industrielle Potential Mitteldeutschlands und hofft offenbar, aus seinen verlorenen Unternehmen eines Tages noch Profit schlagen zu können. So kaufte er in den frühen fünfziger Jahren sämtliche noch frei gehandelten Aktien seiner früheren Mittelstahlgruppe praktisch zu Pfennigbeträgen auf und wandelte die bedeutendsten Firmen in Gesellschaften mit beschränkter Haftung um: Mitteldeutsche Stahlwerke GmbH, Sächsische Gussstahlwerke Döhlen GmbH, Linke-Hofmann-Werke GmbH, Brandenburger Eisenwerke GmbH, Stahlbau Wittebau GmbH, Waggon- und Maschinenfabrik Busch GmbH, ATG Maschinenbau GmbH. Alle diese DDR-Betriebe existieren in Flicks Bilanzen ohne Geschäftsbetrieb weiter – als eine Option auf die Zukunft. Lediglich die Lauchhammer Maschinen- und Stahlbau GmbH erlebte beizeiten eine kleine Renaissance: 1954 verlegte Flick ihren Sitz von Salzgitter-Watenstedt nach Düsseldorf-Benrath, stockte das Grundkapital von 100'000 DM auf eine Million auf und beteiligte den Maschinenbaukonzern Demag AG zu 50 Prozent an der Traditionsfirma, die, ebenso wie Linke-Hofmann-Busch, fortan gute Geschäfte machte und allerlei Schwermaschinen produzierte.

Solche Geschäfte, mögen sie auch noch so profitabel gewesen sein,

waren indessen für den alten Lord der Montanindustrie lediglich industrieller Kleinkram, als er in den frühen fünfziger Jahren begann, sein zweites Imperium abzustecken. Als sich in einschlägigen Finanzkreisen herumgesprochen hatte, dass der anscheinend noch recht unternehmungslustige «König Friedrich» auf überquellenden Geldsäcken sass, liessen sich kreditlüsterne Bosse, Bankiers und Börsenhaie ebenso wie kühl rechnende Makler und Manager bei Hofe anmelden. Aber Flick hatte es anscheinend gar nicht eilig, die gut 200 Millionen harter neuer DM loszuwerden, die ihm seine Zechengeschäfte eingebracht hatten. Wochenlang analysierte er Branchenberichte und die Bilanzen interessanter Unternehmen, bevor er das strategische Ziel zur Eroberung seines zweiten Industriereiches festlegte.

Vetter Konrad Kaietsch erfuhr als erster die neue Marschrichtung: «Wir werden in die Fertigungsindustrie derjenigen Branchen einsteigen, die der Montanindustrie verwandt oder ihre unmittelbaren Abnehmer sind.»

20 Die Schlacht um Daimler

Eine solche Branche war der Fahrzeugbau, den Flick schon seit den zwanziger Jahren kannte, als er bei Linke-Hofmann in Breslau und später bei Busch in Bautzen Eisenbahnwaggons herstellen liess. Von der Produktion hochwertiger Maschinen und Fahrzeuge versprach er sich höhere Erträge und ein langfristig gesichertes Wachstum – im Gegensatz zu seinem alten Metier, der Eisen- und Stahlbranche, die von den Besatzungsmächten mit Misstrauen beobachtet wurde und der Kontrolle der Montanunion unterlag. Aus den Restbeständen seines ersten Konzerns besass er noch die Fella-Werke GmbH in Feucht bei Nürnberg, die Landmaschinen produzierten, sowie die einst mit Reichshilfe erbaute Maschinenfabrik Donauwörth, die ATG-Maschinenbau GmbH in München und (zu 66,7 Prozent) die Siebel ATG GmbH, die aus der alten Leipziger Flugzeugfirma hervorgegangen waren.

Das allergrösste Geschäft der nächsten zehn bis zwanzig Jahre, darüber war sich der «Alte Fritz» nach dem Studium der Geschäftsberichte amerikanischer Grosskonzerne im Klaren, würde mit der schon von Hitler geplanten Vollmotorisierung der unruhigen Deutschen zu machen sein. In den Vereinigten Staaten hatte der Automobilbau die Montanunternehmen als wichtigste Schlüsselindustrie längst überholt, während in dem vom Krieg zerstörten Deutschland ein kolossaler Nachholbedarf an Personen- und Lastwagen bestand. Also beschloss Flick, ein Werk der Automobilindustrie zum Kernstück seines künftigen Reiches zu machen. Aber welches? Es gab damals zwei grosse (das Volkswagenwerk und Daimler-Benz) und zwei kleinere (BMW und Auto Union) selbständige Autohersteller, wenn man von den amerikanischen Tochtergesellschaften Opel und Ford einmal absah. Die damals noch im Anfangsstadium befindlichen «Bastler» Borgward, Porsche und Glas spielten in Flicks Berechnun-

gen ohnehin keine Rolle, und NSU war noch eine reine Motorradfabrik. Nach Flicks Massstäben kamen also nur zwei Unternehmen in Betracht: VW und Daimler. Er versuchte es bei beiden.

Das Volkswagenwerk, aus Hitlers Arbeitsbeschaffungsprogramm entstanden, gehörte dem Bund. Flick versuchte über seine bewährten Mittelsmänner in Bonn, das Bundesfinanzministerium zu einer Privatisierung des Staatsunternehmens zu bewegen. Der Plan scheiterte angeblich am Widerstand Adenauers, der aussenpolitische Schwierigkeiten befürchtete. Noch mehr fürchtete ein anderer die Machtergreifung Flicks im VW-Werk: «König» Heinrich Nordhoff, der beinahe allmächtige Generaldirektor des Käfer-Konzerns. Als er einsah, dass Wolfsburg uneinnehmbar war, wandte der Düsseldorfer sich in die andere Richtung: nach Süden, nach Stuttgart-Untertürkheim. Dort residierte die Daimler-Benz AG, weltweit renommierter Hersteller von Gebrauchs-, Luxus- und Rennwagen, die Flick aus gutem Grund zu den profitträchtigsten deutschen Unternehmen zählen durfte.

Für die Schwaben sprachen neben den stolzen Preisen ihrer Karossen ein nahezu einmaliges Markenimage und gesunde finanzielle Verhältnisse; als Nachteil empfand der Aktienstrategie den Umstand, dass bereits zwei recht potente Rivalen den Daimler-Aufsichtsrat beherrschten. Die Interessen der Deutschen Bank, in deren Tresoren 15 Prozent des Daimler-Kapitals lagen, vertrat Aufsichtsratsvorsitzender Hermann Josef Abs. Neben ihm sass der vermutlich einzige deutsche Grossindustrielle, der es an Raffinesse und Härte wie an Verschwiegenheit mit dem «Alten Fritz» aufnehmen konnte: Dr. Günther Quandt, Chef einer aus über hundert Unternehmen bestehenden Firmengruppe. Quandts Daimler-Paket schätzten Börsenexperten damals auf knapp unter 10 Prozent. Trotz dieser nicht zu verachtenden Rivalen begann Flick 1952, klammheimlich jede Aktie der Daimler-Benz AG aufzukaufen, der er habhaft werden konnte. Der Kurs lag, da Aktienkäufer noch selten waren und der bundesdeutsche Autoboom erst bevorstand, nur knapp über 100 Prozent. Mit seiner riesigen Kapitalmasse aus dem Zechenverkauf konnte er seelenruhig an der Börse zusammenkaufen, was angeboten wurde.

Abs überlistet

Daimler-Benz-Generaldirektor Dr. Fritz Koenecke beobachtete, wie alle Vorstandsvorsitzenden von Aktiengesellschaften, die Entwicklung des Börsenkurses mit Argusaugen, um nicht von einem plötzlichen Wandel in den Besitzverhältnissen überrascht zu werden. Gegen Ende des Jahres 1952 wurde der Daimler-General misstrauisch und unterrichtete den Vorsitzenden seines Aufsichtsrats, Deutschbankier Abs, von seinem Verdacht, dass irgend jemand systematisch Daimler-Aktien aufkaufe. Abs beruhigte ihn, laut *Spiegel*, mit der Bemerkung, er habe die Aktienbewegung genau unter Kontrolle: «Das würde mir gemeldet!»

Doch wenn das «Genie der Geräuschlosigkeit» in ein Unternehmen einbricht, ist selbst der beinahe allmächtige Chef der Deutschen Bank machtlos. Flicks Strohmänner und Bankverbindungen hatte noch nie jemand zu kontrollieren vermocht. Erst als er 15 Prozent des Daimler-Kapitals in der Tasche hatte, gab er sich den Untertürkheimer Managern als dritter Grossaktionär des Unternehmens zu erkennen. Als neugierige Wirtschaftsjournalisten wissen wollten, wieso die Flick-Gruppe sich plötzlich für Automobile interessiere, winkte man in der Düsseldorfer Konzernzentrale ab: Der Alte betreibe das als Hobby.

Aber den Auto-Fan aus angeblicher Leidenschaft, der nie selbst hinter dem Steuer gesessen hatte, interessierte in Wirklichkeit nur die Macht und der Profit. Ohne Rücksicht auf die inzwischen scharf angezogenen Kurse liess er seine getarnten Fusstruppen an der Börse weiter Daimler-Aktien kaufen. Hatte die Kursmarke Ende 1953 erst 130,5 Prozent erreicht, so stieg sie nun unaufhaltsam über die 200-Prozent-Grenze. Die soliden Automobilmanager in Untertürkheim machten sich Sorgen. Ohne Wissen seines Aufsichtsratsvorsitzenden Abs liess sich Generaldirektor Koenecke kurz entschlossen bei dem gefürchteten Aktien-Krösus anmelden. Koenecke, der von sich selbst behauptete, er habe eine «ziemlich offene Schnauze», verkniiff sich die direkte Frage, was Flick denn bei Daimler vorhabe, ihn quälte die Befürchtung, dass der Finanzartist das schwäbische Renommierunternehmen nur angegriffen habe, um «zu jobbern», also um Kurs-

gewinne oder Paketzuschläge zu kassieren. Respektvoll umschrieb der Daimler-General seine Sorge mit dem Hinweis auf die alten Traditionen und die Seriosität des Unternehmens. Er bot angeblich dem neuen Grossaktionär sogar an, seinen Posten an einen Flick-Repräsentanten abzutreten. Der Alte habe indessen kurz abgewinkt, hiess es später aus Flick-Kreisen, und Koenecke beruhigt: Er solle getrost auf seinem Posten bleiben, bei Daimler werde man bald merken, dass er – Flick – nicht nur abkassieren wolle.

Von Koenecke alarmiert, begann nun auch Grossbankier Abs um seinen Einfluss auf das schwäbische Nobel-Unternehmen zu bangen und gab Order, für Rechnung der Deutschen Bank Daimler-Aktien aufzukaufen, soviel zu bekommen waren. Flick versuchte den Kauf-eifer seines früheren Vertrauten Abs zu bremsen, indem *er* ihn mit eigenen Daimler-Aufträgen eindeckte. Er musste indessen bald feststellen – so wird in Düsseldorf behauptet –, dass die Erfolgsmeldungen der Deutschen Bank sehr spärlich waren, während deren eigenes Daimler-Paket verdächtig rasch anschwell. Gegenüber ihren Kunden und Geschäftsfreunden, denen die Börsenschlacht nicht verborgen geblieben war, versuchte sich die Bank mit dem Argument zu rechtfertigen, sie träte Flick bei Daimler als Hüterin der Kapitaldemokratie entgegen und wolle dessen Alleinherrschaft in einem der bedeutendsten deutschen Unternehmen verhindern. Flick jedoch hat – im Gegensatz zu vielen anderen Grossunternehmern – noch nie eine Bank in einer «seiner' Gesellschaften mitregieren lassen und dachte auch nicht daran, sich von Abs den Weg nach Untertürkheim versperren zu lassen.

Besuch von Krages

Bald nach der für Flick absolut unüblichen vorzeitigen Bekanntgabe seines Engagements – wahrscheinlich wollte er Koenecke dadurch nur zu gegenteiligen Mutmassungen veranlassen – hatte er sein erstes Etappenziel erreicht: Am 18. Juli 195 j konnte Konrad Kaietsch mit einem Paket von guten 25 Prozent die Daimler-Hauptversammlung besuchen. Flick hatte damit den Sprung über die Sperr-

minorität geschafft, konnte also wichtige Beschlüsse der Hauptversammlung blockieren und zudem noch beträchtliche Steuerprivilegien in Anspruch nehmen. Er besass jetzt etwa gleich viel Einfluss wie die Deutsche Bank, die aber weiterhin den Aufsichtsratsvorsitzenden stellte, und hatte den dritten Grossaktionär, die Quandt-Gruppe, weit hinter sich gelassen. Aber nun waren die Zeiten des leichten Einstiegs bei Daimler vorbei. Die Kurse waren dank der Flickschen Kauforder über 300 Prozent gestiegen, und der «Alte Fritz» musste tief in die Tasche greifen, wenn er das nächste relevante Machtziel, die Generalversammlungsmehrheit, erreichen wollte. Aber der in hundert Börsenschlachten siegreiche Aktienstrategie hatte längst einige Schleichpfade zum Daimler-Gipfel entdeckt, die nicht durch die Börsensäle führten. So brachte ihm beispielsweise der einstige Bremer Holzkaufmann Hermann D. Krages, einer der gerissensten Akteure auf den Effektenmärkten im Nachkriegsdeutschland, ein weiteres Daimler-Paket ins Haus. Krages, der seine ersten Millionen damit verdient hatte, dass er sofort nach Kriegsende die väterliche Holzhandlung verkaufte und den Erlös in damals spottbillige Aktien der Vereinigten Stahlwerke investierte, liess während der Adventstage des Jahres 1955 über einen befreundeten Bankier und Flicks Hofbeamte ein vertrauliches Gespräch mit dem Magnaten in die Wege leiteten.

Die beiden, an Schläue einander ebenbürtigen Aktienjongleure sassen sich unter dem Bismarck-Porträt im Chefbüro der Düsseldorfer Konzernzentrale gegenüber. Man unterhielt sich, laut *Spiegel*, über die Ertragsaussichten aller möglichen Branchen, wobei Friedrich Flick erkennen liess, dass er die Automobilindustrie für besonders zukunftsträchtig hielt. Das Gespräch schweifte dann auf allgemeine wirtschaftliche Betrachtungen ab, ohne dass etwas Konkretes besprochen wurde. Als Krages sich verabschiedet hatte, rätselte Konrad Kaietsch: «Was wollte der bloss von uns?»

Das Rätsel löste sich einige Monate später. Der Bremer Finanzarzt, nach jenem Gespräch über Flicks Interesse am Autogeschäft nicht mehr im Unklaren, hatte nach und nach ein Paket von 8 Prozent des nominellen Daimler-Kapitals zusammengekauft. Nun bot er dieses Paket den beiden privaten Grossaktionären, Quandt und Flick,

zum Kauf an. Der Börsenkurs lag bei 385 Prozent, Krages verlangte das Doppelte und bekam 430. Das Geschäft ging so vor sich: Krages lieferte das Aktienpaket an den Quandt-Konzern; dieser wiederum reichte zwei Drittel der Aktien an Flick weiter. Die naheliegende Frage, wieso die beiden Rivalen um die Daimler-Macht sich plötzlich so kooperativ zeigten, ist leicht beantwortet: Krages hätte den Kurs in schwindelnde Höhen treiben können, wenn sich die beiden Milliardäre gegenseitig hochgeschaukelt hätten. Dazu waren die Grossmeister des Aktienspiels viel zu erfahren und einigten sich unter der Hand auf einen festen Abnahmepreis und die Aufteilung des Krages-Pakets. Das kam entschieden billiger. Der Quandt-Anteil bei Daimler schwoll damit auf etwas über 12 Prozent, der Flick-Anteil auf mehr als 30 Prozent an. Zufrieden war der «Alte Fritz» aber noch lange nicht.

Ein Freundschaftsdienst des Hauses Oppenheim

Nach bewährter Konzernbauer-Methode suchte er nun seinen Einfluss, da er in Stuttgart schon einiges mitzureden hatte, auf andere, billigere Weise, zu verstärken: Er hielt nach passenden Firmen Ausschau, die er Mercedes offerieren könnte, um sich dafür als Kaufpreis weitere Daimler-Aktien aushändigen zu lassen. In Frage kamen zwei bestens renommierte, in Bayern ansässige Autounternehmen: die Münchner BMW-Werke und die Auto Union in Ingolstadt. Flick entschied sich nach eingehender Bilanzprüfung für Ingolstadt. Vermutlich wurde seine Entscheidung nicht nur von den damals noch guten Bilanzen der Auto Union beeinflusst, sondern auch von jenem Arrangement mit seinem Daimler-Kontrahenten Herbert Quandt, Sohn des 1954 auf einer Geschäftsreise in Kairo verstorbenen Konzerngründers Günther Quandt. Der in Bad Homburg residierende neue Herr des Wintershall-Konzerns, der Batteriefabrik Varta AG und der Industrierwerke Karlsruhe AG hatte seine Fühler etwa zur gleichen Zeit nach München ausgestreckt. Anfang 1956 begann der Aktienkurs des weissblauen Motorenwerks unaufhörlich zu klettern und kam erst bei stolzen 180 Prozent zum Stillstand, obwohl die

Münchner ziemlich glücklos operierten und nicht in der Lage waren, Dividenden auszuschütten.

Kaietsch beeilte sich – wohl mit Rücksicht auf Quandt – zu versichern: «Ehrlich, wir haben keine einzige BMW-Aktie!» Trotzdem spekulierten phantasiereiche Börsianer auf einen neuen «Königsplan»: Der alte Flick wolle, so hiess es in den Wirtschaftsblättern, Daimler-Benz, BMW, die Auto Union und die Münchner Lastwagen- und Lokomotivenfabrik Krauss-Maffei AG zu einem Super-Autokonzern zusammenkuppeln. Er hatte nämlich fast zur gleichen Zeit Deutschlands grösste Giesserei, die Eisenwerke Buderus, unter seine Fittiche genommen, und Buderus besass die Aktienmehrheit bei Krauss-Maffei. Aber Flick dachte in Wirklichkeit viel realistischer: Ihm ging es lediglich um die Herrschaft bei Daimler-Benz. Mit Krauss-Maffei hatte er ganz andere Pläne, und gegen den fast gleich starken Quandt um BMW zu kämpfen, hielt er wohl für unwirtschaftlich. Das Engagement in der Autoindustrie sollte nämlich nur eine, wenn auch die grösste, Provinz seines künftigen Industriereiches bilden. Freilich: Heute ist das BMW-Problem noch immer nicht gelöst, und in der Flick-Zentrale gibt es Stimmen, die behaupten, dass man die ganze Angelegenheit damals doch billiger hätte bereinigen können. Wir werden noch darauf zurückkommen.

Die Auto Union, von Flick zur Stärkung seiner Untertürkheimer Bastion auserkoren, war vor dem Krieg Deutschlands zweitgrösster Autohersteller und dem breiten Publikum durch ihre berühmten Rennwagen wie durch ihre unverwüstlichen Zweitakter in bester Erinnerung. Das Unternehmen entstand 1931 durch den Zusammenschluss der Zschopauer Motorenwerke J. S. Rasmussen mit den Audi-Werken in Zwickau, den ebenfalls in Zwickau ansässigen Horch-Werken und der Automobilabteilung der Wanderer-Werke in Schönau bei Chemnitz. Die neue Auto Union AG wurde nach dem Krieg im bayerischen Ingolstadt am 29. November 1948 mit einem Grundkapital von nur 3 Millionen DM ins Handelsregister eingetragen. Daneben gab es noch zwei weitere Nachkriegsfirmen gleichen Namens: die am 1. Januar 1949 gegründete Auto Union GmbH wurde als eigentliche Produktionsgesellschaft mit einem Stammkapital von 5,5 Millionen DM ausgestattet. Das Reparaturwerk und die

Herstellung von Zubehör übernahm die mit 2 Millionen DM im März 1950 gegründete Auto Union Berlin GmbH, die zu 92 Prozent der Auto Union AG gehörte.

Das Herzstück der Auto-Union-Gruppe war demnach die Produktionsgesellschaft. Sie wurde nach der am 15. Oktober 1954 beschlossenen Kapitalerhöhung (von 5,5 auf 12 Millionen DM) im Wesentlichen von drei Gesellschaftergruppen beherrscht:

1. Das Kölner Bankhaus Sal. Oppenheim jun. & Co. und sein Inhaber Friedrich Carl Freiherr von Oppenheim hielten 37,15 Prozent des Gesellschafterkapitals.
2. Die Schweizer Industriellenfamilie Göhner, Zürich, besass 31,46 Prozent.
3. Die übrigen Auto-Union-Gesellschaften hielten zusammen 31,39 Prozent.

Da das gesamte Kapital also in festen Händen war, schienen Flicks Pläne, die Auto Union unter seine Kontrolle zu bringen, ziemlich aussichtslos zu sein. Aber auch diesmal fand der Aktiegrosshändler Mittel und Wege, einen «Fuss in die Tür» des Unternehmens zu setzen. Vermutlich auf Betreiben Flicks sprach sich nämlich die stärkste Gesellschaftergruppe, die Kölner Oppenheim-Bank, im Sommer 1955 für eine drastische Kapitalerhöhung aus. Da die übrigen Gesellschafter nicht bereit waren, die erforderlichen Millionen aufzubringen, bot Oppenheim an, sie «von einem befreundeten Haus» zeichnen zu lassen. Der Oppenheim-Freund gab sich im September 1956 zu erkennen: «Die Flick-Gruppe hat über die zu ihr gehörende Eisenwerks-Gesellschaft Maximilianshütte durch besondere Abmachungen mit dem Kölner Bankhaus Oppenheim eine fünfundzwanzigprozentige Beteiligung an der Auto Union GmbH erworben», meldete das *Handelsblatt*. Von da an war es nur noch eine Frage der Zeit, bis die übrigen Gesellschafter merkten, wohin der Trend bei der Auto Union ging. Flick und Oppenheim, die zusammen klar die Mehrheit des Gesellschafterkapitals kontrollierten, steuerten das Ingolstädter Unternehmen in den Untertürkheimer Hafen. Ende 1957 erfuhr Daimler-Benz-Generaldirektor Koenecke von seinem grössten

Aktionär, «dass besonders im Hinblick auf den gemeinsamen europäischen Markt ein Zusammengehen der Gruppen Daimler-Benz und Auto Union vertretenswert sei» (*Spiegel*).

«Kein buckliges Mädchen»

Motiviert wurde das Geschäft, das sich hinterher für Daimler als «armselige Akquisition» herausstellen sollte, mit Zukunftsvisionen. Mit der Auto Union, so verführte Flick die Untertürkheimer Vorstandsherren, würde Daimler das Volkswagenwerk als grössten Autohersteller Europas überholen und so die beste Startposition im Wettlauf um den riesigen EWG-Markt besetzen. Unter dem «guten Stern auf allen Strassen» vereinigte sich das kompletteste Produktionsprogramm aller Fahrzeughersteller Europas, das vom kleinsten Wagen bis zum Schwerstlaster reichen würde. Ausserdem machte der Grossaktionär seinen Managern eine verheissungsvolle Milchmädchenrechnung auf: Durch die Verbindung mit der Auto Union spare Daimler die 150 Millionen DM Entwicklungskosten ein, die notwendig wären, um einen bereits fertig konstruierten Mercedes-Kleinwagen in grosser Serie herzustellen. Die elitären Mercedes-Bauer, deren Luxuskarossen immer teurer wurden, mochten die Unterschicht der Autokäufer damals noch nicht der Konkurrenz überlassen und planten ein Modell in populärer 7'000-DM-Preislage. Koenecke: «Jetzt ist es anders. Der DKW-Kunde gehört jetzt auch zu uns, und er bleibt bei uns im Stall. Wenn ihm nämlich der DKW zu klein oder sonst nicht mehr angemessen erscheint, wird er sich sagen, nun will ich mal den Mercedes 180 ausprobieren. Bisher stiegen solche Leute auf den Opel-Kapitän oder den Borgward um. Wir gehen also mit der Auto Union auf zwei Beinen in den Gemeinsamen Markt, den sicherlich einige Automobilhersteller Westdeutschlands nicht überleben werden.»

Nun brauchte Konzernstrategie Flick nur noch die Bosse der Auto Union zu überzeugen. Offenbar vermutete er in Generaldirektor Dr. Richard Bruhn einen Gegner seiner Fusionspläne, denn er schickte ihn – mitsamt dem technischen Direktor Zerbst – kurzerhand

in Pension. Als offizielle Begründung dienten Meinungsverschiedenheiten über den Wert eines dreisitzigen Kleinwagens mit Kunststoffkarosserie, der in Ingolstadt entwickelt wurde und als Lieblingsprojekt Bruhns galt. Als die Geschäftsleitung die zur Vorbereitung der Serienproduktion erforderlichen 50 Millionen DM von den GmbH-Gesellschaftern verlangte, verweigerte Flick seine Zustimmung, angeblich auf den Rat von Daimler-Chef Koenecke hin, der dem Kunststoffzweig keine Marktchancen gab.

Als neue Chefs der Ingolstädter Autoschmiede favorisierte Flick den Kaufmann Werner Henze und den Techniker William Werner, der anstelle eines Kunststoff-Kleinwagens einen konventionellen DKW 600 mit Stahlkarosserie bauen wollte. Nachdem Flick mit Koenecke einig geworden war, schickte er den Daimler-General zu den beiden neuen Auto-Union-Geschäftsführern, um sie schonend auf den Verlust ihrer Selbständigkeit vorzubereiten. In Flicks Namen sicherte ihnen Koenecke zu, dass sie ihre Posten behalten würden. Damit waren die letzten Fusionsbarrieren aus dem Weg geräumt.

Am 1. Januar 1958 übernahm Daimler-Benz «die qualifizierte Mehrheit» der GmbH-Anteile des Ingolstädter Unternehmens. Im Klartext: Flick hatte mit Unterstützung Oppenheims und der Familie Göhner insgesamt 88 Prozent des Auto-Union-Kapitals unter Daimler-Dach geschoben und beherrschte nun (Zahlen von 1957) einen Konzern mit 75'000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 2,2 Milliarden DM. Das freudige Ereignis wurde gebührend gefeiert. Die Daimler-Leute versicherten, die Prüfung der Auto-Union-Bilanzen hätte ergeben, dass das Unternehmen im Kern gesund ist. (Koenecke: «Wir wollten ja kein buckliges Mädchen ins Bett nehmen.») Die Ingolstädter hingegen freuten sich, mit Hilfe des kapitalkräftigen Partners nun ihren DKW 600 in grösserer Serie als zunächst geplant auf den Markt fahren zu lassen. Es war auch von weiter reichenden Plänen für ein gemeinsames «Ko-Mobil» mit DKW-Fahrwerk und Mercedes-Motor die Rede. Die Wirtschaftspresse schwelgte: «Man darf der Initiative der Daimler-Benz AG und dem Verständnis der Flick-Gruppe ... dankbar dafür sein, dass nunmehr auch von deutschen Unternehmen erfolgversprechende Vorbereitungen dafür getroffen werden, im europäischen

Markt leistungsstark anzutreten» (*Industriekurier*). Verständnissvoll verschwiegen die Kommentatoren, dass das Ganze letztlich nur einem nützen konnte: Flicks Aktienpaket schwoll nach der Transaktion auf knapp 40 Prozent des Daimler-Kapitals an.

Den beiden Hauptbeteiligten der «Auto-Ehe» (*Handelsblatt*) hingegen brachte die Heirat keinen Segen. Schon sechs Jahre später reichten sie die Scheidung ein. Die fruchtbare Zusammenarbeit, die Daimler-General Koenecke auf Flicks Befehl hatte anstern müssen, wollte sich nicht einstellen. Die noblen Untertürkheimer Luxuswagen-Bauer wollten mit den übelriechenden Zweitaktern der Volksmarke DKW, oft als «Deutscher Kinder-Wagen» verspottet, nichts zu tun haben. Anstatt an der Seite des grossen Bruders erwartungsgemäss auf höhere Touren zu kommen, sackte die Produktion der wenig marktgerechten Auto-Union-Wagen immer weiter ab. Allein 1963 ging der Umsatz um 16,8 Prozent zurück, während die Daimler-Verkäufer beträchtlich zulegen. Anstatt nun die ungeliebte Braut mit kräftigen Finanzspritzen aufzupäppeln, beschlossen die unsentimentalen Daimler-Herren mit Einverständnis ihres ebensowenig gefühlvollen Grossaktionärs die baldige Trennung.

Flick als Urheber der missglückten Transaktion übernahm die Suche nach einem zahlungskräftigen Käufer – und bewies dabei erneut, dass er ebensogut verkaufen wie einkaufen kann. Er diente das Ingolstädter Verlustobjekt dem alternden VW-Generaldirektor Heinrich Nordhoff an, den er mit der Vision eines Autoimperiums aus Daimler, Auto Union und VW köderte. Er schlug dem «König von Wolfsburg» eine Interessengemeinschaft der beiden grössten europäischen Autokonzerne vor und bot die saubere Aufteilung des Marktes zwischen Daimler und VW an. Die Untertürkheimer würden davon Abstand nehmen, in die von VW anvisierte untere Mittelklasse einzudringen, wenn Herr Nordhoff so freundlich wäre und ihm die Auto Union abkaufte. «Der Markt- und Menschenkenner Flick ahnte, dass dem Volkswagen-Generaldirektor die Entwicklung der Auto Union nicht gleichgültig sein konnte. Würde Mercedes den Ausstoss erhöhen und grössere Marktanteile an sich reissen, wäre mit Sicherheit auch das Volkswagenwerk betroffen. Würde hingegen Daimler bei seiner Tochterfirma kurztreten und die Produk-

tion drosseln, wären sofort Opel und Ford auf dem Plan, um DKW-Händler in ihre Vertriebsnetze zu locken», argumentierte der *Spiegel*.

Nordhoff, der Flick bereits des Öfteren in seinem Düsseldorfer Verwaltungsgebäude besucht hatte, gab zu erkennen, dass ihm weder an einer gekräftigten noch an einer geschwächten Auto Union gelegen sei. Nun dauerte es nicht mehr lange, bis die beiden Automogule ihr öffentliches Einverständnis bekundeten, «zunächst... die Geschäfte und den Betrieb der Auto Union GmbH ... gemeinsam zu führen. Das laufende Programm der Auto Union wird mit allen Typen weitergeführt und nach modernen Entwicklungsgesichtspunkten ausgebaut.»

Der Fall Hitzinger

Wenige Tage, nachdem dieser Versuchsballon in die Öffentlichkeit gelassen wurde, liessen die Verwaltungen in Wolfsburg und Untertürkheim durchblicken, dass der proklamierte gemeinsame Betrieb der Auto Union nicht von Dauer sei. Der neue Daimler-Generaldirektor, Baurat h. c. Walter Hitzinger, musste den Vorsitz im Ingolstädter Aufsichtsrat an Nordhoff abtreten, dessen VW-Konzern zunächst 51 Prozent des Auto-Union-Kapitals (inzwischen 80 Millionen DM) übernahm. Ein Jahr später sollte das Kapital des Ingolstädter Unternehmens auf 160 Millionen DM aufgestockt werden und voll in VW-Besitz übergehen. Für die nominell 80 Millionen aus Daimler-Besitz musste Nordhoff rund 300 Millionen DM locker machen.

Dafür übernahmen die Wolfsburger energisch das Kommando in Ingolstadt. Und den VW-Managern gelang, was weder Flick noch Daimler geschafft hatten: Die Auto Union entwickelte sich unter dem harten Regiment des Nordhoff-Statthalters Leiding mit den populären Audi-Typen zu einer wahren Goldgrube. Einziger Trost für die glücklosen Mercedes-Herren: Zum späten Erfolg ihrer einstigen Tochtergesellschaft durften sie die Konstruktion des Audi-Motors beisteuern. Flick hingegen konnte sich zu dem 300-Millio-

nen-Präsident Nordhoffs gratulieren, das ihm geholfen hatte, die missglückte Angelegenheit noch einigermaßen geradezubiegen.

Nun war eigentlich nur ein Sündenbock notwendig, dem man das Auto-Union-Debakel anlasten konnte. Und dazu war niemand geeigneter als Walter Hitzinger, Deutschlands höchstbezahlter Gastarbeiter und Flicks zweite Fehlinvestition in Untertürkheim. Nachdem sein fünfzehnjähriger einziger Sohn 1960 beim Baden vor der Küste von Monte Carlo ertrunken war, hatte Flick-Freund Koenecke keine Freude mehr an der Arbeit und bat den Aufsichtsrat Anfang 1961, ihn anderthalb Jahre vor Ablauf seines Vertrages in Pension gehen zu lassen. Für den vakant gewordenen Chefsessel bei Daimler engagierte Friedrich Flick weder Verkehrsminister Hans-Christoph Seebohm noch Bundesbahnpräsident Heinz Maria Oeftering und auch nicht den Verteidigungsminister Franz Josef Strauss, wie manche Wirtschaftsjournalisten spekulierten, sondern den in Deutschland noch unbekanntesten Chef des Staatskonzerns Vereinigte österreichische Eisen- und Stahlwerke (VÖEST) in Linz, Walter Hitzinger. Der rustikale Zweizentnermann sollte die nach Flicks Geschmack wohl etwas zu feinsinnigen Daimler-Herren zu gesteigerter Dynamik ermuntern.

Dem Neuankömmling ging der Ruf voraus, er pflege mit Bierflaschen in den Hosentaschen durch die Werkshallen zu streichen und den Arbeitern zuzuprosten, ausserdem liebe es der gewöhnlich etwas nachlässig gekleidete Sozialdemokrat, bei Gelegenheit das bekannte Götz-Zitat zu entbieten. Und als er da war, übertraf er die schlimmsten Befürchtungen der verschreckten Mercedes-Herren: Hitzinger, laut *Spiegel* ein «jovial-polternder Kumpel mit einem Schrammeigemüt», verprellte seine Vorstandskollegen mit seinem unverbildeten Umgangston ebenso wie mit der barschen Forderung, als «Herr Generaldirektor» titulierte zu werden. Selbst hochbezahlte Direktoren mussten sich von ihm ihre Dienstreisen genehmigen lassen. Einer der ersten, der dagegen aufmuckte, war Dr. Hanns-Martin Schleyer, für das Personalwesen verantwortliches stellvertretendes Vorstandsmitglied und ebenfalls nicht auf den Mund gefallen. Hitzinger schrie ihn an: «Als ich Sie kennenlernte, schienen Sie ein ganz passabler Bursche zu sein.» Auf Schleyers Replik, ebenfalls

mit gesteigerter Phonzahl vorgetragen, reagierte Flicks harter Mann mit der Offerte, den Personalchef durchs geschlossene Fenster zu befördern. Das Gespräch fand im zehnten Stockwerk statt.

Der mit einem Jahresgehalt von 1 Million DM bedachte Generaldirektor, vom Daimler-Establishment giftig als «erfolgreichster Österreicher in Deutschland seit Hitler» apostrophiert, blieb fortan isoliert. Die Vorstandsherren stellten ihren Grossaktionär Flick vor die Alternative, entweder auf ihre Mitarbeit zu verzichten oder ‚den Herrn Hitzinger‘ aus dem Verkehr zu ziehen. Flick zog, und der seines Heurigencharmes verlustig gegangene Österreicher geriet prompt in den Ruf, für die Auto-Union-Panne verantwortlich zu sein. Anfang 1966 schied der einstige Flick-Protegé «aus dem aktiven Dienst der Daimler-Benz AG» aus. Im schroffen Gegensatz zu den üblichen Usancen verweigerte ihm der Aufsichtsrat jedes Wort des Dankes. Im Geschäftsbericht hiess es: «In den Jahren seiner Tätigkeit hat das Unternehmen seine erfolgreiche Entwicklung fortsetzen können.» Voll Schadenfreude begehrte auf der Daimler-Hauptversammlung der Kleinaktionär Kurt Fiebich zu wissen: «Ich möchte fragen, ob das Wort ‚dennoch‘ aus Höflichkeit weggefallen ist?»

Herr im Haus

Nach der Hitzinger-Affäre wollten sich die Mercedes-Leute keinen «starken Mann» auf dem Chefstuhl mehr bieten lassen, und Flick musste sich mit einer Kompromisslösung zufriedengeben, obwohl er «klare Verhältnisse» bevorzugt hätte. Anstelle eines Generaldirektors stellte er im Einvernehmen mit Vorstand und Aufsichtsrat den geschmeidigen Finanzexperten Dr. Joachim Zahn an die Spitze des Daimler-Managements. Der «Milchzahn» (so Abs), jüngster von vier erfolgreichen Brüdern, wurde jedoch ebenso wie seine Vorgänger von Flick keine Sekunde im Unklaren darüber gelassen, wer der eigentliche Herr im Hause Daimler ist.

Beherrscht wird die älteste Autofabrik der Welt schon seit Ende der fünfziger Jahre von «König Friedrich», aber in Untertürkheim

musste er bis heute darauf verzichten, seine Herrschaft in eine absolute Monarchie zu verwandeln. Flick besitzt derzeit 43 Prozent des Daimler-Kapitals und damit die «Generalversammlungsmehrheit». Der Machtzuwachs, den ihm die absolute Mehrheit einbrächte, ist ihm bei den heutigen Börsenkursen offensichtlich zu teuer¹. Schon 1958, nach der Übernahme der Auto Union, glaubten die Spekulanten, Friedrich Flick, der nie andere Herren neben sich geduldet hatte, würde alles daransetzen, um mindestens 51 Prozent des Daimler-Kapitals zu ergattern. Der Kurs der Mercedes-Aktien explodierte beim Stand von 350 und erreichte im September die Rekordmarke von 760 Prozent.

Glaubhaft versicherte Kaietsch: «Wegschnappen kann uns Daimler niemand mehr, niemand kann bei diesem Kurs stärker einsteigen als wir.» Doch der knausrige Alte sah nicht ein, weshalb er soviel Geld für ein Unternehmen ausgeben sollte, das er auch auf andere Weise fest in den Griff bekam. So beschränkte er sich in jenen turbulenten Boom-Jahren bei Daimler auf Transaktionen, die möglichst wenig kosten sollten.

Da das Geschäft mit der Auto Union so gut geklappt hatte, hielt er Ausschau nach weiteren Tauschobjekten, die sein Untertürkheimer Bollwerk zu stärken vermochten. Etwa zu der Zeit, als er seinen Einstieg in die Auto Union plante, war ihm die Maybach-Motorenbau GmbH in Friedrichshafen aufgefallen, in der einst die Aggregate der Luftschiffe des Grafen Zeppelin und später Luxuswagen der obersten Preiskategorie hergestellt wurden. Das einst weltberühmte Unternehmen hatte nach dem Krieg viel von seinem Glanz eingebüsst, unterhielt aber enge Beziehungen zu Daimler-Benz. Sein Stammkapital von 6 Millionen DM gehörte zur Hälfte der Familie Maybach und den Zeppelin-Erben, die restlichen 3 Millionen wurden vom Geschäftsführer Jean Raebel treuhänderisch verwaltet. Flick sah, wie gut die exzellenten Maybach-Techniker zu Daimler passen würden, und kaufte Raebel den Treuhandbesitz und einige weitere Geschäftsanteile ab. Als er die klare Mehrheit besass, kettete

¹ Eine 50-Mark-Aktie kostete bei Abschluss des Manuskripts, im Juli 1971, 380 DM.

er die Motorenfabrik am Bodensee 1961 an den Untertürkheimer Autokonzern an. Zwei Jahre später kaufte Daimler noch die Porsche-Diesel-Motorenbau GmbH in Friedrichshafen hinzu und fasste beide Tochtergesellschaften zur Maybach-Mercedes-Benz Motorenbau GmbH zusammen. Inzwischen heisst die Bodensee-Dependance Motoren- und Turbinen-Union und baut neben Ackerschleppern vorwiegend die Motoren für den in der Flickschen Waffenschmiede bei Krauss-Maffei in München gefertigten Bundeswehrpanzer «Leopard».

Die hellhörig gewordene Motorenbranche wollte dann plötzlich wissen, Flick plane nicht nur den Bau von Grossmotoren, sondern auch die Fertigung von Mopeds und Motorrädern. Grund: Die Auto Union traf mit der Viktoria-Werke AG in Nürnberg ein Abkommen, wonach künftig DKW-Motorräder von Viktoria hergestellt werden sollten. Grossaktionär der Viktoria aber, die zuvor noch die zahlungsunfähigen Express werke AG übernommen hatte, war Flicks Vertrauter Odilo Burkart, hauptamtlich Generaldirektor der Maxhütte. Das Gerücht erwies sich jedoch als Ente, denn der Konzernchef hielt nichts davon, die notleidende Zweiradbranche zu sanieren. Burkart hatte sich in Nürnberg als Privatmann engagiert.

Flick-Werk bei BMW

Durchaus ernst zu nehmen war hingegen Flicks Absicht, seinem Autokonzern die Münchner BMW-Werke, Bayerns Stolz, einzuverleiben. Das traditionsreiche Unternehmen, das mit seinem Vorkriegs-Sportwagen 328 ebenso Furore machte wie mit dem Bau der Motoren für das zuverlässigste Verkehrsflugzeug der dreissiger Jahre, die legendäre Ju 52, war 1959 ins Schleudern geraten und brauchte dringend Kapitalhilfe. Die BMW-Manager fanden nicht den richtigen Weg in den Nachkriegsmarkt und erwirtschafteten jährliche Verluste zwischen 12,5 Millionen (1958) und 14,7 Millionen (1959), da sie damals nur «Fahrzeuge für Tagelöhner und Generaldirektoren» bauen liessen, wie der *Spiegel* zutreffend befand: «Den kleinen Leuten bot das Werk neben Motorrädern die ulkige Isetta und den

missgestalteten BMW 600 als fahrbaren Untersatz an, den Reichen seine grosshubigen Sechs- und Achtzylinder-Wagen zu Preisen um 20'000 Mark. Der alte Kundenstamm wanderte zu Mercedes und Porsche ab.»

Flick sah seine frühe Entscheidung für die Auto Union bestätigt und verspürte keine Lust, die defekte Automanufaktur mit eigenem Geld wieder flottzumachen. Aber er sah die Chance, «für 'nen Appel und 'n Ei» die wertvollen Münchner Produktionsanlagen mit samt dem Stamm an erstklassigen Facharbeitern seinem Untertürkheimer Stern zuzuschlagen. Als die verzweifelten BMW-Bosse, mit dem zwar eleganten, aber wenig effektiven Dr. Heinrich Richter-Brohm an der Spitze, von ihrem Schuldenberg erdrückt zu werden drohten, präsentierte Flick flugs einen «Sanierungsplan», der das Unternehmen praktisch in das Eigentum der Daimler-Benz AG überführt und die alten BMW-Aktionäre vor die Tür gesetzt hätte. Die Regie verriet wieder einmal machiavellistische Perfektion: Die Deutsche Bank, Flicks Partner bei Daimler-Benz, stellte mit dem Siegerländer Dr. Hans Feith ab 26. Mai 1959 auch den Aufsichtsratsvorsitzenden des Münchner Unternehmens. Feith, dessen Institut zu den grössten BMW-Gläubigern zählte, machte den Bayern klar, dass es nur einen einzigen Ausweg aus der Pleite gebe – und der führe nach Untertürkheim. Daimler hätte sämtliche BMW-Schulden übernommen und die Münchner Werke mit Lohnaufträgen für 100 Millionen pro Jahr voll ausgelastet. Verhandlungen mit anderen Automobilkonzernen, wie etwa American Motors, liess der umsichtige Feith erst gar nicht bis zur Entscheidungsreife gedeihen.

Im Dezember 1959 sollten die BMW-Aktionäre über das eigennützige Rettungswerk des Düsseldorfer Milliardärs abstimmen – und es möglichst akzeptieren. Doch jene Hauptversammlung, eine der denkwürdigsten der jüngeren deutschen Wirtschaftsgeschichte, dauerte 9½ Stunden und endete mit einer Niederlage Flicks. Schuld daran war in erster Linie ein Flick nicht unbekannter Störenfried: Hermann Reuschs Gutehoffnungshütte machte BMW über ihre Tochtergesellschaft MAN das vorteilhafte Angebot, den BMW-Triebwerksbau zu übernehmen. Mit dem Kaufpreis würden die Münchner ihre dringendsten Schulden abzahlen können. So witterten

die BMW-Aktionäre plötzlich Morgenluft und waren nicht mehr geneigt, bedingungslos vor Daimler zu kapitulieren. Oppositionsredner Nold verspottete den Sanierungsvorschlag als «Flick-Werk», und Rechtsanwalt Dr. Mathern von der Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz liess sich während der Hauptversammlung nochmals telefonisch das MAN-Angebot bestätigen, bevor er den Antrag auf Ablehnung der Daimler-Offerte stellte. Nach einer lautstark geführten Debatte, bei der sich die BMW-Manager die Androhung von Gerichtsverfahren gefallen lassen mussten, stimmten 29,5 Prozent des vertretenen Kapitals gegen das Rettungswerk der Flick-Gruppe.

Nun war der Weg frei für den engagiertesten BMW-Interessenten, der sich bis dahin im Hintergrund gehalten hatte: Herbert Quandt, der sich, im Gegensatz zu Flick, schon mehrfach den Luxus kostspieliger Firmensanierungen geleistet hatte, hofierte die BMW-Aktionäre. Nach seinen Vorstellungen sollte das Aktienkapital zunächst von 30 auf 22,5 Millionen DM reduziert und dann durch den Verkauf junger Aktien an die alten BMW-Teilhaber auf 45 Millionen DM erhöht werden. Quandt versprach, von den Banken alle Effekten zu übernehmen, die bei der Kapitalerhöhung keinen Käufer finden würden. Die BMW-Kleinaktionäre aus München gehobener Bürgerschicht sahen in Quandt den Retter vor Flick und akzeptierten. «Fortan galt BMW in der Branche als Quandt-Modell-eisenbahn, die er sich etwas kosten liess», hiess es in der Wirtschaftspresse.

Mit einer neuen Managermannschaft, die er seinen Autokonkurrenten abwarb, schaffte der fast blinde Konzernchef, dessen jüngerer Bruder Harald 1967 beim Absturz seines eigenen Düsenflugzeuges ums Leben kam, den Münchner Kraftakt. Wie ein «Phoenix aus der Asche» (*Die Zeit*) stieg «Bayerns Gloria» zu neuem Glanz auf. Mit den attraktiven Modellen der «neuen Klasse» spurtete BMW aus der Verlustzone und konnte 1963 erstmals nach zwanzig Jahren wieder 6 Prozent Dividende ausschütten. Und 1969 prahlte Verkaufschef Paul G. Hahnemann (Spitzname: «Nischen-Paule», weil er die BMW-Markt-Nische entdeckt hatte): «Die erste Umsatzmilliarde ist für uns bereits vergessen, wir peilen jetzt die zweite an.» Als sich die von Herbert Quandt gelenkten Münchner Autobauer

gar anschickten, mit exklusiven Sechszylinder-Modellen in die angestammte Daimler-Domäne einzubrechen, hatten Flicks Auto-Strategen allen Grund, nervös zu werden. Zwar stellt die weissblaue Marke noch lange keine ernsthafte Gefahr für den Untertürkheimer Stern dar, doch müssen die Daimler-Bosse bangen, dass Quandt sein Mehrheitspaket an einen potenten Konkurrenten verkauft. Mit der Finanzkraft etwa von Fiat oder des VW-Konzerns könnten die sportlichen Renommierwagen aus München dem Expansionsdrang der Schwaben durchaus Grenzen setzen. Sensibel registrierte die Börse deshalb jeden Quandt-Trip zu einem der mächtigen der Autoindustrie. Als der BMW-Herr im letzten Jahr nach Wolfsburg zum neuen VW-Generaldirektor Kurt Lotz fuhr, vermuteten Wirtschaftsjournalisten und Börsenspekulanten gleich eine Fusion.

Aber das Haus Flick hat den Kampf um BMW nicht aufgegeben. Selbstbewusst verkündete Daimler-Sprecher Zahn: «Wenn BMW Anschluss sucht, bin ich sicher, dass wir gefragt werden.» Noch weiss niemand, wer sich die «Perle der deutschen Autoindustrie» (so das Schweizer Fachblatt *Automobil-Revue*) letztlich anstecken wird. Indizien für eine erbitterte Börsenschlacht gibt es genug: Der Kurs der einst so verschmähten BMW-Aktie schoss in der ersten Hälfte des Jahres 1969 von 595 auf 850 Prozent empor und überflog 1970 zeitweise die 1'000-Prozent-Grenze. Beinahe liebevoll bemühen sich seitdem die stolzen Untertürkheimer um die BMW-Manager. Sie boten technische Entwicklungshilfe an und liessen bayerische Techniker sogar auf ihre Versuchsbahn in Untertürkheim. Wenn eine Fusion mit Daimler derzeit trotzdem ausgeschlossen erscheint, so liegt das an den Beteiligungsverhältnissen der beiden Auto-Nabobs Flick und Quandt. Der Bad Homburger ist mit 60 bis 70 Prozent des BMW-Kapitals unumschränkter Herr in München, hat aber in Untertürkheim bisher wenig zu sagen. Brächte er nun sein stattliches BMW-Paket im Tausch gegen Daimler-Aktien in den Autokonzern ein, würde sein Anteil am Gesamtunternehmen mit Sicherheit auf über 25 Prozent anwachsen. Flicks Paket hingegen würde, wenn er bei der fälligen Kapitalerhöhung nicht mitzieht, womöglich so zusammenschrumpfen, dass er kaum noch ein Übergewicht über die beiden anderen Grossaktionäre hätte. Also kann ihm momentan ein

BMW-Anschluss überhaupt nicht ins Konzept passen. Je länger er aber zögert, desto schwächer wird seine Position, denn BMW wuchs in den letzten Jahren noch schneller als Daimler – und mit ihm die Quandt-Macht. Deshalb vermuten Börsen-Insider, Flick kaufe inzwischen heimlich BMW-Aktien, wo immer er sie bekommen kann. Nur wenn er die 25-Prozent-Hürde schafft, hat er reelle Aussichten, Quandts Börsenspiel zu durchkreuzen. Begehrtestes Spekulationsobjekt ist ein Paket von etwa 10 Prozent der BMW-Aktien, das einst dem Berner Industriellen Dr. Jacques Koerfer gehörte, der es im Mai 1969 für rund 70 Millionen Mark an den Kölner Versicherungsmogul Hans Gerling verkaufte, nachdem ihm Quandt den stellvertretenden Vorsitz im BMW-Aufsichtsrat verweigert hatte. Branchenkenner glauben zu wissen, dass Koerfers BMW-Paket bei Gerling nur vorübergehend «geparkt» sei. Für den endgültigen Besitz kommen die streitenden Magnaten Quandt und Flick in Frage. Quandt sitzt zwar im Aufsichtsrat von Gerling, aber Flick hat erheblich mehr Geld in der Kasse. An wen der Kölner Grossversicherer letztlich verkauft, wissen zur Stunde ausser ihm selbst wohl nur die Götter.

754 Millionen zum Geburtstag

Flick hat allen Grund, seine schwäbische Provinz so sorgfältig wie nur möglich abzusichern. Denn kaum eine zweite Aktie der deutschen Industrie trug in den letzten zwanzig Jahren solche Früchte wie gerade das Daimler-Papier. Während Flick in den frühen fünfziger Jahren noch zu Kursen zwischen 100 und 200 Prozent «einsteigen» konnte, betrug der Kurs 1960, als die Daimler-Spekulation ihren Höhepunkt erreichte, 6'325 Prozent. Das heisst: Eine Daimler-Aktie, die 1953 einen Nennwert von 100 DM hatte, für die Flick damals etwa 130 DM bezahlte, kostete nun 6'325 DM! Selbst der berichtigte Kurs, also der Wert des Papiers nach Abzug von Bezugsrechten für neue Aktien und sonstigen Vorzügen, erreichte immerhin noch die 1'500-Prozent-Marke. Zurzeit kostet eine 50-Mark-Aktie ungefähr 380 DM, das Siebeneinhalbfache ihres «Nennwertes». Mehr noch als vom blossen Kursgewinn profitierte der Grossaktionär frei-

lich von den fetten Betriebsgewinnen des Unternehmens. Der «gute Stern» brachte so viel ein, dass Daimler stets saftige Dividenden ausschütten und zusätzlich noch eine «Selbstfinanzierung allergrössten Stils» (so die Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz) betreiben konnte.

Nach der Währungsreform wurde das Grundkapital der Gesellschaft von 120 Millionen RM auf 72 Millionen DM zusammengelegt. Diese spärliche Kapitalausstattung ermöglichte es Flick Anfang der fünfziger Jahre, sich einen verhältnismässig grossen prozentualen Anteil an der florierenden Gesellschaft zusammenzukaufen. Im Verein mit den beiden anderen Grossaktionären wusste er lange die überfällige Kapitalerhöhung zu verhindern, damit die Kleinaktionäre nicht vorzeitig in den Genuss der horrenden Überschüsse kamen. Dafür liess er bis 1957 568 verdiente Millionen, das entsprach dem achtfachen des Aktienkapitals, in Sachanlagen investieren, und im gleichen Zeitraum 425,98 Millionen abschreiben. 1957, als Daimler einen Umsatz von 1,8 Milliarden DM erzielte, betrug das Grundkapital immer noch so wenig wie am Tag nach der Währungsreform. Wie grotesk diese Relation war, zeigt die Tatsache, dass im selben Jahr der versteuerte Reingewinn mit etwa 80 Millionen DM grösser war als das gesamte Firmenkapital.

Erst als Flick knapp 40 Prozent der Daimler-Aktien in der Tasche hatte, stimmte er einer Kapitalerhöhung zu. So betrug der Börsenwert des gesamten Daimler-Kapitals im Boom-Jahr 1960 plötzlich 7,2 Milliarden DM; Ende 1953 waren es spärliche 94 Millionen gewesen. Das bedeutete eine Steigerung um fast das achtzigfache! Zu seinem achtzigsten Geburtstag liess sich der Daimler-Grossaktionär ein fürstliches Geschenk präsentieren. Im Sommer 1963 erhöhte der schwäbische Autokonzern sein Grundkapital um 135,3 Millionen DM und übergab die neuen Aktien zu äusserst kulanten Bedingungen an die Anteilseigner. Die Hälfte der 135 Millionen wurde nämlich aus den Reserven der Gesellschaft finanziert, der Rest zum Nominalwert an die Aktionäre verkauft. Für Flick sah das so aus: Er kassierte – entsprechend seinem Kapitalanteil von ca. 43 Prozent – rund 58 Millionen DM neuer Aktien und musste dafür nur 29 Millionen DM bezahlen. Der Tageswert des frisch «erworbenen» Ak-

tienpakets betrug jedoch – bei damaligen Börsenkursen um 1/300 Prozent – etwa 754 Millionen DM. Das ist nur ein bisschen weniger, als Kaufhauskönig Helmut Horten beim Verkauf von 75 Prozent seines gesamten Konzerns erlöste! Ja, wenn Milliardäre Geburtstag feiern ...

Derzeit beträgt das Grundkapital 761 Millionen DM bei durchschnittlichen Börsenkursen von 350 (für eine 50-Mark-Aktie). Demnach hat die Daimler Benz AG an der Börse einen Wert von 3,327 Milliarden DM. Schätzt man Flicks Anteil auf 43 Prozent, so ergibt sich für sein Daimler-Paket ein Kurswert von rund 2,3 Milliarden. Solch immense Wertsteigerung war nur möglich, weil er die Geschäftspolitik des Unternehmens entscheidend beeinflussen konnte. Sich selbst und den anderen Grossaktionären bewilligte er bei den Kapitalerhöhungen äusserst kulante Bezugsrechte, während er jede Forderung der Belegschaft, an den Supergewinnen «ihres» Unternehmens in Form von Gratisaktien zu partizipieren, kategorisch ablehnte. Darüber kam es im Frühjahr 1970 sogar zu Protestdemonstrationen und Arbeitsniederlegungen, doch dies scherte den Industriemonarchen wenig.

Protestierende Arbeiter sind ihm, das hat er mehrfach bewiesen, ebenso zuwider wie dividendensüchtige Kleinaktionäre. Beide vergassen dies nie: Als im Frühjahr 1963 die Metallarbeiter Baden-Württembergs in den Streik traten, zeigten die demonstrierenden Daimler-Leute Transparente mit der Aufschrift: «Multimillionär Flick – 1923 Kriegsgewinnler – 1940 Wehrwirtschaftsführer – 1945 verurteilt als Kriegsverbrecher – heute sperrt er Arbeiter aus.» Flicks «harter Mann» in Untertürkheim, Personalchef Dr. Hanns-Martin Schleyer, hatte auf den Streik (wegen abgebrochener Tarifverhandlungen) kurzerhand mit der Aussperrung von Arbeitern reagiert. IG-Metall-Funktionär Alois Wöhrle schimpfte auf der Mai-Kundgebung: «Der ehemalige Wehrwirtschaftsführer von Hitlers Gnaden ist auch heute eine der treibenden Kräfte für die Aussperrung der Arbeiter in Baden-Württemberg.»

Mit starker Hand regiert die Flick-Zentrale ihre schwäbische Auto-provinz so, wie es ihrer Geschäftspolitik dienlich ist. So liess sie sich 1969 vom Daimler-Konzern, mit 10 Milliarden DM Jahresum-

satz und 136'000 Beschäftigten nach VW und Siemens Deutschlands drittgrösstes Unternehmen, rund 55 Millionen DM Dividende nach Düsseldorf überweisen. 1970 waren es sogar 60 Millionen DM. Zweimal wöchentlich verlangen Flicks Hofbeamte telefonischen Rapport über die laufenden Mercedes-Geschäfte; alle wichtigen Vorstandsentscheidungen müssen mit Düsseldorf abgestimmt werden. Längst hat sich der Milliardär die Untertürkheimer Topmanager gefügig gemacht. Neben dem kürzlich zum Generaldirektor erhobenen Finanzmann Zahn galten bis vor Kurzem insbesondere der Personalchef Hanns-Martin Schleyer sowie der Leiter der Abteilung «Wirtschaftspolitik und Öffentlichkeitsarbeit», Heinz Schmidt, als Vertrauensleute ihres Grossaktionärs. Flicks Dreierriege liess die beiden anderen Paketbesitzer nur bedingt mitregieren.

Auch im Aufsichtsrat hat Flick das Kommando. Von den zehn Kapitalvertretern stellt er allein vier: Vetter Konrad Kaietsch, Sohn Friedrich Karl, Gesellschafter Otto Andreas Friedrich und Geschäftsführer Günter Max Paefgen. Er selbst schwebt als «Ehrenvorsitzender» über dem Präsidium. Durch ein Gentlemen's Agreement mit seinem einstigen Petschek-Unterhändler Hermann Josef Abs sicherte er sich die Unterstützung der beiden Vertreter der Deutschen Bank und gestand dafür Abs den Aufsichtsratsvorsitz zu, der inzwischen an den Abs-Nachfolger Franz Heinrich Ulrich übergang. Herbert Quandt, hinter Kaietsch zweiter Stellvertreter des Vorsitzenden, ist zusammen mit seinem Bevollmächtigten Dr. Horst Pavel zwar gut repräsentiert, gegen die Koalition Flick/Deutsche Bank jedoch machtlos. Die zwei letzten Aufsichtsratsmandate gehören den Vertretern der beiden übrigen Grossbanken, Dresdner Bank und Commerzbank. Einen Vertreter der vielen tausend Kleinaktionäre, die zusammen noch nahezu 20 Prozent des Daimler-Kapitals besitzen, mögen die Grossmogule der deutschen Autoindustrie nicht im exklusiven Daimler-Rat dulden. «Herr Flick scheint die Kleinaktionäre nur als lästiges Gesindel zu betrachten», erregte sich ein Mini-Kapitalist auf einer der letzten Hauptversammlungen.

21 Feldmühle mit Dynamit gesprengt

Souveräne Missachtung des «lästigen Gesindels» bewies der Magnat auch bei der Eroberung der – neben dem Automobilbau – zweitstärksten Provinz seines Nachkriegsimperiums, dem zusammengefalteten Papier- und Kunststoffkonzern Feldmühle/Dynamit Nobel. Er selbst bezeichnete die Schlacht um Feldmühle und Dynamit als «meine grösste Leistung nach dem Krieg». In der Tat dürfte wohl kaum eine andere Konzernakquisition der jüngeren Wirtschaftsgeschichte das Format jener Flick-Manöver erreichen, die jahrelang die höchsten deutschen Gerichte beschäftigte und selbst industriefromme Wirtschaftsblätter zu empörten Kommentaren veranlasste. Noch einmal zog der greise Friedrich alle Register seiner in ungezählten Börsenschlachten erprobten Raffinesse, seiner kompromisslosen Härte gegenüber jedem, der sich seinen Plänen in den Weg stellte.

Er war siebenundsiebzig, als das Gebäude stand, dessen erste Pläne er schon 1952 zu zeichnen begonnen hatte. Damals erwarb er aus der Liquidation des I.G. Farben-Konzerns 75 Prozent des 7,5 Millionen DM betragenden Grundkapitals der Firma Wolff & Co. in Walsrode, einer Kommanditgesellschaft auf Aktien, die sich auf die Herstellung dünner Kunststoff-Folien spezialisiert hatte. Dieses nach Flick-Massstäben kleine Unternehmen sollte ihm den Einstieg in jene Branche ermöglichen, die er als eine der zukunftsträchtigsten einschätzte: die Chemie. Er dachte nun aber nicht etwa daran, die kleine Folienfirma zu einem grossen Kunststoffkonzern auszubauen. Solches war ihm zu mühselig und entsprach nicht seinem Temperament. Flick hatte allezeit profitable Börsen-Transaktionen schlichter Unternehmertätigkeit vorgezogen. Der Handel mit Konzernen und Aktienpaketen brachte ihn stets schneller ans Ziel als etwa die geduldige Pflege selbst so hoffnungsvoller Unternehmen wie Wolff in Walsrode.

Über seinen perfekt funktionierenden privaten Nachrichtendienst hatte er von dem Interesse der Feldmühle Papier- und Zellstoffwerke AG, der grössten Papierfabrik auf dem Kontinent, an dem Folienhersteller erfahren. So brauchte er nur noch einen günstigen Zeitpunkt abzuwarten, um der Feldmühle seine Wolff-Aktien anzubieten. 1955, anlässlich der fälligen Kapitalerhöhung des Papierkonzerns, war es soweit: Nach Verständigung mit dem Hauptaktionär, seinem alten Freund Hugo Stinnes jr., der zwar die Millionen seines Grossvaters, nicht aber dessen Format geerbt hatte, gab er sein Wolff-Paket für nominal 5 Millionen DM neuer Feldmühle-Aktien her. Damit besass er schlagartig knapp ein Siebentel des dynamischen Papierkonzerns, der mit nur 37 Millionen DM Grundkapital stark unterkapitalisiert war. Stinnes besass mit 21,4 Prozent nur etwa 8 Prozent mehr als Flick.

Ungefähr zur gleichen Zeit erwarb Flick von Hermann Krages, der damals an den meisten interessanten Aktienspekulationen beteiligt war, ein Paket von nominal 7,5 Millionen Mark der Dynamit-Actien-Gesellschaft in Troisdorf bei Bonn, einer Gründung des Dynamit-Erfinders Alfred Nobel. Das waren rund 16 Prozent vom Aktienkapital des Unternehmens, das zwar auch noch Schiesspulver, Sprengstoffe und Patronen herstellte, seinen Schwerpunkt nach dem Krieg aber längst auf die Verarbeitung von Kunststoff verlagert hatte. Die Herrschaft über Dynamit teilten sich vor Flicks Einstieg die Rheinischen Stahlwerke in Essen und der Schweizer Waffenfabrikant Dr. Dieter Bührle, Chef der Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon, die je etwa 32 Prozent des Grundkapitals besaßen. Gross war deshalb das Erstaunen der Wirtschaftsjournalisten, als auf der Hauptversammlung des Jahres 1958 Friedrich Flick zum Aufsichtsratsvorsitzenden gewählt wurde, da sein Aktienpaket nach eigenen Angaben nur etwa halb so dick war wie das der beiden anderen Dynamit-Hauptaktionäre. Das Rätsel löste sich wenig später: Der Düsseldorfer Konzernschmied hatte sich zuvor mit dem Schweizer Rüstungszaaren arrangiert, der seine Dynamit-Aktien angeblich als Entschädigung für nichtbezahlte Waffenlieferungen an das Dritte Reich von der Bundesregierung bekommen hatte.

Flick machte Bührle klar, dass er nie die Chance habe, bei Dyna-

mit etwa die Generalversammlungsmehrheit zu bekommen, also könne er getrost sein 32-Prozent-Paket auf 25 Prozent abmagern, ohne an Einfluss einzubüßen. Bührle akzeptierte und verkaufte die «überzähligen» 8 Prozent an den «Alten Fritz». Dessen Anteil schwoll damit jedoch auf über 25 Prozent an, nachdem er an der Börse noch 2 Prozent hinzugekauft hatte. Seine Sperrminorität an der Dynamit-Gesellschaft legte er sich nun nicht etwa in den Tresor, sondern verkaufte sie in drei Etappen an die Feldmühle AG und liess sich dafür weitere Aktien des Papierkonzerns aushändigen.

Feldmühle und Dynamit passten gut zusammen: Neben ihrem Chemiewerk Lülsdorf besass die Papierfabrik ein riesiges Industriegelände von fast einer Million Quadratmetern (das entspricht ungefähr der halben Fläche der gesamten Bayer-Werksanlagen in Leverkusen), das unmittelbar an die Kunststoffverarbeitungsbetriebe von Dynamit in Troisdorf grenzte. Auf diesem Areal mit seiner 750 Meter langen Rheinfront beabsichtigten die beiden Unternehmen gemeinsam Betriebe zur Produktion und Verarbeitung von Kunststoffen anzulegen. Aufsichtsrats vorsitzender Stinnes begründete 1959 sein Interesse auf der Feldmühle-Hauptversammlung: «Heute mehr denn je läuft die Entwicklung Papier und Kunststoff parallel, und es würde für die Feldmühle Stillstand gleich Rückschritt bedeuten, wenn sie diese Entwicklung in der Chemie nicht mitmacht.» Ob diese Erkenntnis das Resultat eigenen Nachdenkens oder geschickter Argumentation des «Alten Fritz» entsprang, mag dahingestellt bleiben.

Noch besser passte diese Entwicklung nämlich in Flicks Konzept: Mit seinen eingetauschten Feldmühle-Aktien, die er noch durch private Käufe ergänzt hatte, besass er nun etwa 37 Prozent des Papierkonzerns und damit die absolute Mehrheit. (Die 25 Prozent Dynamit-Aktien, die ihm zur Feldmühle-Herrschaft verhelfen hatten, blieben so nach wie vor in seiner Verfügungsgewalt.) Eigentlich hätte er nun den Vorsitz im Aufsichtsrat beanspruchen können, doch da Hugo Stinnes jr. auf seine älteren Rechte pochte und Flick es mit ihm nicht verderben wollte, verzichtete er. Seine Interessen liess er ohnehin bereits durch den Generaldirektor Herbert Rohrer wahrnehmen.

Sieger in Südwestfalen

Nachdem er so die Herrschaft über Deutschlands grösste Papierfabrik errungen hatte, strebte er nun mit aller Kraft die Kontrolle über die noble Dynamit-Gesellschaft an. Zur Tarnung seines Kriegsziels liess er auf der Feldmühle-Hauptversammlung verkünden, «dass für eine Vergrösserung der Dynamit-Beteiligung kein grosser Spielraum mehr bestehe». Die drei Grossaktionäre des Kunststoffunternehmens – Feldmühle, Rheinstahl und Bührlé – befänden sich «in einem Gleichgewicht der Kräfte, das von keinem der drei beiseitigt werden könne». Die Papier-Manager bekundeten deshalb «ihr Erstaunen» darüber, dass der Dynamit-Aktienkurs in der letzten Zeit förmlich explodiert sei. In der Tat: Seine ersten Aktien der Troisdorfer Gesellschaft hatte Flick noch zu Kursen weit unter 400 Prozent erworben; seit sein Engagement bekannt wurde, schossen die Dynamit-Kurse binnen weniger Tage auf 620 hoch. Angesichts solcher Preise hielt es der kostenbewusste Konzernbauer nicht mehr für opportun, die Dynamit-Herrschaft im Börsenspiel zu gewinnen. Er musste, wenn er über 50 Prozent haben wollte, unbedingt das dicke Aktienpaket der Rheinischen Stahlwerke ergattern, das etwa 32 Prozent aller Dynamit-Aktien ausmachte.

Die Rheinstahl-Bosse, das wusste Flick, hatten offenbar den wahren Wert des Kunststoff-Unternehmens nicht erkannt. Denn bevor ihm seinerzeit Hermann D. Krages die ersten 16 Prozent Dynamit-Aktien angeboten hatte, war er bereits bei Rheinstahl gewesen. Und damals hatten die Stahlkocher ihre Chance, die Dynamit-Mehrheit zu erkaufen, nicht genutzt. So war das Krages-Paket bei Flick gelandet, der sich nun anschickte, Rheinstahl-Chef Werner Söhngen aus Dynamit rauszusprengen.

Flick befand sich zu Beginn der Paketverhandlungen mit Rheinstahl in einer denkbar ungünstigen Position. Sein Interesse an dem Troisdorfer Unternehmen war bekannt, und die Zeit drängte. Denn wenn er zum unumschränkten Dynamit-Herrscher aufsteigen wollte, so musste er das steuersparende Umwandlungsgesetz nutzen, das Ende 1959 aufgehoben werden sollte. Flick war sich dieser Umstände durchaus bewusst und offerierte dem Rheinstahl-Boss einen

stolzen Preis für die Dynamit-Aktien: Er wollte Söhngen die Mehrheit der Stahlwerke Südwestfalen und 33 Prozent Aktien der Edeldahlwerke Witten, also die Mehrheit von zwei der besten deutschen Edeldahlproduzenten, überlassen.

Mit diesem Stahlbesitz Flicks hatte es eine besondere Bewandnis. Zu den Stahlwerken Südwestfalen gehörten nämlich auch die Betriebe der alten Charlottenhütte, in der einst Flicks Karriere begonnen hatte. Jene Siegerländer Stahlkochereien waren im Stahlverein zu den Stahlwerken Südwestfalen zusammengefasst worden. Nach der Stahlvereins-Entflechtung Anfang der fünfziger Jahre hatte Flick aus dem Besitz der Opreiba, einer Nachfolgegesellschaft der alten Hugenberg-Gruppe, über das Kölner Bankhaus Sal. Oppenheim jr. & Co. ein grosses Paket der Südwestfalen-Aktien erworben und es durch Zukäufe an der Börse zur Mehrheit aufgerundet. Dies geschah durchaus nicht aus sentimentaler Anhänglichkeit an die alte Charlottenhütte oder ans Siegerland, sondern allein aus der nüchternen Überlegung, dass die auf Edeldähle spezialisierten Hüttenbetriebe attraktive Gewinnmargen erreichten. Zweiter Grossaktionär bei den Stahlwerken Südwestfalen war das Münchner Bankhaus Merck, Finck & Co., das etwa 30 Prozent der Aktien besass. «Die besonders sprunghafte Kursentwicklung bei Stahl Südwestfalen – heute wird das Papier mit etwa 560 notiert – hatte die Vermutung nahegelegt, dass hier eine Art Wettrennen um die Mehrheit im Gang war. Sollte diese Version richtig gewesen sein, so steht nunmehr der Sieger eindeutig fest: Flick!» schrieb die *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Auch bei seinem zweiten Edeldahl-Engagement, den Edeldahlwerken Witten, musste sich Flick die Macht mit dem Münchner Privatbankier August von Finck teilen, der es insbesondere durch riesenhafte Bauland-Spekulationen rund um die bayerische Metropole zu einem Milliardenvermögen gebracht hatte und heute nach «König Friedrich» als der zweitreichste Mann der Bundesrepublik gilt. Partner der beiden Milliardenäre bei Witten waren die Rheinischen Stahlwerke, die ebenfalls 30 Prozent der Aktien hielten.

Und nun bot Flick dem Rheinstahl-Chef Söhngen diese beiden wertvollen Aktienpakete, einschliesslich seiner alten Siegerländer

Charlottenhütte, im Tausch gegen die 32 Prozent Dynamit-Aktien an. Flicks Nobel-Preis war verlockend, und die Rheinstahl-Aktionäre freuten sich bereits auf das gute Geschäft. Doch in der Hauptversammlung der Rheinischen Stahlwerke am 17. Juli 1959 zeigte sich Generaldirektor Söhngen, dem damals schon recht eigenwillige Entscheidungen nachgesagt wurden, über das gute Geschäft keinesfalls erfreut. Über seinen Auftritt in jener Hauptversammlung schrieb das Fachblatt *Das Wertpapier*: «Weiterer Gegenstand ausführlicher Diskussionen war der von der Firma Friedrich Flick den Rheinischen Stahlwerken angetragene Tausch des Dynamit-Nobel-Aktienpaketes gegen eine Beteiligung an den Stahlwerken Südwestfalen und dem Edelstahlwerk Witten. Die Verwaltung wurde durch viele Stimmen davor gewarnt, einen solchen Tausch vorzunehmen. Sie gab ihrerseits zu erkennen, dass sie sich des Wertes ihres Nobel-Paketes bewusst war und dass sie auf das Angebot nur eingehen werde, wenn neben der Beteiligung an den beiden Edelstahlwerken andere zusätzliche unternehmerische Möglichkeiten angeboten würden. Dem stehen zurzeit offenbar noch die Beteiligungen des Bankhauses Merck, Finck & Co. an den Edeltahlerzeugern entgegen. Ob der Firma Flick die gleich erwünschten unternehmerischen Möglichkeiten bei Dynamit so viel wert sind, dass sie die Merck-Finck-Beteiligungen ebenfalls noch aufkauft, um sie ebenfalls Rheinstahl anzubieten, wird die Zukunft lehren. Es handelt sich dann um einen weiteren Fall von Besitzkonzentration auf das Haus Flick, wie man ihn sich nicht gerade wünscht. Der gleiche Tatbestand müsste von der gesellschaftspolitischen Seite auf der Rheinstahl-Ebene allerdings anders gesehen werden, denn Rheinstahl hat – anders als die Firma Friedrich Flick – eine sehr grosse Anzahl von Aktionären, in deren ausschliesslichen Besitz die beiden Edeltahlunternehmen nach der Söhngen-Konzeption kommen würden.»

Flaschenpfand

Das Flick-Angebot wurde tatsächlich abgelehnt, weil sich die Rhein-stahl-Manager mit der einfachen Mehrheit bei Südwestfalen und dem 3 2-Prozent-Anteil an den Edelstahlwerken Witten nicht zufriedengeben wollten. Das war ein harter Schlag für den unter Zeitdruck stehenden Dynamit-Bastler Flick, aber kein Grund zum Verzagen. «In den folgenden vier Monaten muss sich Entscheidendes ereignet haben, denn die Ansichten des Rhein-stahl-Vorstandes änderten sich grundlegend», kommentiert der Düsseldorfer Industrie-Anwalt Georg Wilhelm Engler in seinem Buch *Vor Aktien wird gewarnt!*, das weitere Vorgehen Flicks. Mit welchen Methoden der vor nichts zurückschreckende Konzernarchitekt die Rhein-stahl-Bosse umzustimmen vermochte, wird vermutlich nie jemand erfahren. Eine Erklärung für die Kapitulation des weichen Söhngen, der zehn Jahre später seinen Konzern an den Rand des Bankrotts steuerte und vom Aufsichtsrat gefeuert wurde, liefert eventuell folgender Witz, der an der Ruhr die Runde machte:

Ein afrikanischer Staatspräsident verhandelt in London über ein Stahlwerk. Er braucht auch einen Generaldirektor und fragt nach dem Preis. «Er kostet», belehren ihn die Engländer, «mindestens 20'000 Pfund im Jahr.» Der Präsident fliegt weiter nach New York. Die Amerikaner verlangen einen günstigeren Preis für das Stahlwerk, fordern aber für den Topmanager 100'000 Dollar. Betrübt reist der Politiker nach Bonn. Seine Miene hellt sich jedoch schlagartig auf, als er den Preis für den Stahlmanager erfährt: «Für 20 Pfennig können Sie ihn haben», bietet der Entwicklungsminister an. Begründung: «Für die Herren aus dem Rhein-stahl-Vorstand nehmen wir nur Flaschenpfand.»

Man kann dem Witz eine gewisse Berechtigung nicht absprechen, wenn man die Resultate des Geschäfts zwischen Flick und Söhngen betrachtet. Hatte der selbstbewusste Rhein-stahl-Boss im Juli noch zwei wertvolle Aktienpakete als Kaufpreis für seine Dynamit-Beteiligung abgelehnt, so gab er sich im November mit nur einem zu-

¹ Erschienen im Scherz Verlag, Bern-München 1967.

frieden. Der unaufhaltsam nach der Dynamit-Macht strebende «König Friedrich» entriss Söhngen die 32 Prozent und überliess ihm dafür lediglich seinen Anteil am Edelstahlwerk Witten sowie einen Barbetrag von unbekannter Höhe. «Der Schneid war dem Rheinstahl-Vorstand von Flick mit einer nicht einmal bestechenden Summe abgekauft worden», meint Anwalt Engler.

Wie sehr er bei dem Geschäft mit Flick übervorteilt wurde, mag dem Rheinstahl-Chef erst hinterher bewusst geworden sein. Er währte sich nämlich nun im Besitz der Mehrheit bei den Edelstahlwerken Witten, da Rheinstahl bereits 30 Prozent des Grundkapitals besass, und mit dem Flick-Paket auf eine Gesamtbeteiligung von 62 Prozent kam. Doch der Schein trog. Denn zwischen den Wittener Grossaktionären bestand ein Poolvertrag, nach dem sie sich verpflichten, neu hinzuerworbene Aktien untereinander zu teilen. Rheinstahl musste daher vertragsgemäss von dem Flick-Paket die Hälfte, also 16 Prozent des Grundkapitals, an den Münchner Krösus August von Finck abtreten, so dass Söhngen bei Witten in Wirklichkeit nicht einmal die einfache Mehrheit erreicht hatte. Grossmützig verzichtete Finck zwar auf die Abtretung der 16 Prozent aus dem Flick-Paket. Dies hätte Geld gekostet, das woanders besser eingesetzt werden konnte. Stattdessen verlangte er von Söhngen, ebenso behandelt zu werden, als wären beide Poolpartner zu gleichen Teilen an dem Wittener Unternehmen beteiligt. Erst Söhngen-Nachfolger Toni Schmücker strebte eine Bereinigung der merkwürdigen Machtverhältnisse bei Witten an, die durch Flicks Dynamit-Handel entstanden waren.

Die Rheinstahl-Aktionäre erfuhren von all diesen wenig erfreulichen Begleiterscheinungen nichts. Auch über die Höhe des von Flick gezahlten Barbetrages verweigerte der Rheinstahl-Vorstand jede Auskunft, weil angeblich die Geschäftspartner sich zum Stillschweigen verpflichtet hätten. Daraus lässt sich schliessen, dass Flick nicht allzu tief in die Tasche gegriffen hatte. Denn da der Rheinstahl-Vorstand nach dem Aktienrecht verpflichtet war, seinen Aktionären Auskunft über diesen wichtigen Geschäftsvorfall zu geben, lässt sich sein Schweigen wohl nur mit einem beschämend geringen Verkaufspreis motivieren.

Privater Schrebergarten

Wie dem auch sei, Flick hatte jedenfalls erreicht, was er wollte: Er besass nun mit dem Rheinstahl-Paket 57 Prozent des Dynamit-Kapitals und konnte, indem er den grössten Teil der neu erworbenen Aktien an die Feldmühle weiterreichte, auch dort seinen Anteil auf knapp 70 Prozent aufstocken. Für seine Dynamit-Aktien hatte er sich laufend neue Aktien der Feldmühle aushändigen lassen, deren Kapital mehrfach aufgestockt wurde. Bei beiden Gesellschaften hatte er es nun mit nur noch einem weiteren Grossaktionär zu tun: Hugo Stinnes jr. besass noch 21,4 Prozent Feldmühle-Aktien und Dieter Bührlle verfügte mit gut 25 Prozent über die Sperrminorität bei Dynamit Nobel – indessen kein Grund für Flick, auf die Alleinherrschaft zu verzichten. Mit Stinnes gründete er gemeinsam die AG für Papier- und Zellstoff-Interessen, in die die beiden Teilhaber ihre Feldmühle-Papiere einbrachten. Dann überredete der Magnat den Stinnes-Erben, ihm auch noch die restlichen Aktien zu verkaufen, da er ja nicht einmal über die Sperrminorität verfüge und deshalb von ihm, Flick, jederzeit überstimmt werden könne. Stinnes sah dies ein. Für seine 21,4 Prozent Feldmühle-Aktien überliess ihm Flick u.a. die qualifizierte Mehrheit (75 Prozent) vom Kapital der Folienfabrik Wolff & Co. in Walsrode, die ihm einst zum «Einstieg» in die Feldmühle gedient hatte und auf die er nun glaubte verzichten zu können, sowie die zur Maxhütte gehörenden Fella-Werke in Feucht bei Nürnberg. Summa summarum besass der «Alte Fritz» somit bei der Feldmühle rund 90 Prozent des Kapitals und damit die Alleinherrschaft.

Etwas schwieriger gestaltete sich sein Vorgehen bei Dynamit Nobel. Waffenfabrikant Bührlle willigte zwar ein, zusammen mit Flick ebenfalls eine Auffanggesellschaft, die AG für Kunststoffwerte, zu gründen, die mit den Anteilen der beiden Grossaktionäre 82 Prozent des Grundkapitals der alten Dynamit AG besass. Aber der kernige Schweizer, immerhin im Besitz der Sperrminorität, mochte sich nicht wie Stinnes vom Spielfeld verweisen lassen. Er versprach jedoch, nicht gegen Flick zu stimmen, und «König Friedrich» gestattete ihm deshalb, an seinen weiteren Dynamit-Gefechten teilzuhaben. Und da stand einiges bevor.

Mit seinem ungebrochenen Selbstverständnis beabsichtigte der Industriemonarch nämlich nichts anderes, als die beiden grossen Publikumsgesellschaften, die 1970 zusammen 2,8 Milliarden DM umsetzten und über 30'000 Mitarbeiter beschäftigten, praktisch in einen privaten Schrebergarten zu verwandeln. Kein Fremder sollte ihm in seine neue Provinz dreinreden können, kein lästiger Kleinaktionär auf Hauptversammlungen unangenehme Fragen stellen dürfen. Die juristische Handhabe hierzu lieferte ihm Paragraph 15 des Umwandlungsgesetzes vom 12. November 1956, nach dem ein Grossaktionär, der mehr als 75 Prozent des Grundkapitals besass, die verbleibende Minderheit aus der Gesellschaft ausschliessen konnte. Seinen Ursprung hatte dieser «Rausschmeisser-Paragraph» in einem «Gesetz über die Umwandlung von Kapitalgesellschaften», das die Nazis schon am 5. Juli 1934 erlassen hatten, um «die Abkehr von anonymen Gesellschaftsformen zu fördern». Unter dem Einfluss der neoliberalen Wirtschaftsdeologie Ludwig Erhards erfuhr das Umwandlungsgesetz eine Renaissance und wurde vor allem auf kleinere Unternehmer zugeschnitten, die ihre Firmen ohne hohe Steuerbelastung aus Kapitalgesellschaften in die für sie günstigere Form der Personengesellschaft umzuwandeln trachteten. So befreiten die Bonner Gesetzgeber alle umwandlungswilligen Unternehmer mit einem weiteren Sondergesetz von den bekanntlich hohen Steuern, die normalerweise bei Firmenumwandlungen fällig geworden wären. Die Steuervergünstigung galt jedoch nur bis zum 31. Dezember 1959. Kein Wunder also, dass Friedrich Flick solche Eile an den Tag legte.

Das schwierigste Hindernis auf seinem Gewaltmarsch zur Alleinherrschaft bei Feldmühle und Dynamit stand ihm allerdings noch bevor: Die beabsichtigten Umwandlungen mussten noch vor Jahresende von den Hauptversammlungen beider Gesellschaften beschlossen werden, und da konnten die Minderheitsaktionäre, deren er sich zu entledigen gedachte, noch einmal seine Pläne stören. Sie nutzten ihre letzte Chance. Zu Flicks Pech zählten dazu bei der Feldmühle nämlich zwei etwas grössere Fische: der Holzkaufmann Hermann D. Krages und der «Weisse Riese» von Düsseldorf, Persil-Produzent Konrad Henkel. Während der vornehme Weissmacher

mit der gebotenen Diskretion ein friedliches Arrangement anstrebte, suchte der Bremer Spekulant den Spektakel: Noch vor der Feldmühle-Hauptversammlung vom 22. Dezember 1959 erwirkte er beim Landgericht Düsseldorf eine einstweilige Verfügung, die den Papierkonzern daran hindern sollte, den Umwandlungsbeschluss der Hauptversammlung ins Handelsregister eintragen zu lassen. Sofort stiegen daraufhin die Feldmühle-Aktien auf über 1'000 Prozent, und Pakethändler Krages konnte sich über den Wertzuwachs seiner nominal 3 Millionen DM Feldmühle-Aktien freuen.

Aktionäre eingesperrt

Dem letzten Gefecht der Feldmühle-Kleinaktionäre blieb er jedoch ebenso fern wie sein grosser Gegenspieler Friedrich Flick. Krages entsandte das Düsseldorfer Anwaltsehepaar Jutta und Georg Wilhelm Engler ins Feldmühle-Hauptquartier nach Düsseldorf-Oberkassel, wo drei Tage vor Weihnachten die bis dahin wohl dramatischste Hauptversammlung seit Kriegsende abrollte. Einziger Tagesordnungspunkt war die Umwandlung der Feldmühle auf Flicks AG für Papier- und Zellstoff-Interessen. Den Minderheitsaktionären hatte der «Alte Fritz» eine Abfindung zum Kurs von 770 Prozent pro Aktie angeboten, obwohl die Papiere an der Börse zuvor mit 1'200 Prozent notiert worden waren. Flicks Interessen vertrat neben der Verwaltung nun auch Aufsichtsratsvorsitzender Hugo Stinnes jr., der zu diesem Zeitpunkt bereits keine Feldmühle-Aktien mehr besass.

Die Sitzung begann: Stinnes verwehrte dem als Daueropponent bekannten Darmstädter Kohlenhändler Erich Nold, die Umwandlungsdiskussion mit einem Tonbandgerät aufzuzeichnen. Nold wollte sein Gerät nur dann abstellen, wenn ihm das Protokoll der Versammlung zugeschickt würde. Stinnes lehnte kategorisch ab und liess das Gerät durch ein Vorstandsmitglied sicherstellen. Nold: «Sie sind der Vorstand der Feldmühle und befassen sich mit so einem Dreck.» Noch immer war die Diskussion nicht eröffnet, als Stinnes bekanntgab, dass ab jetzt niemand den Saal verlassen dürfe, die

Türen seien abgesperrt, damit keine Änderung der Kapitalpräsenz eintrete. Prompt ereiferten sich die Aktionäre, das sei Freiheitsberaubung. Zwischenruf eines Aktionärs: «Darauf lasse ich mich nicht ein, ich gehe hinaus, wann es mir passt.» Stinnes wollte ihn nicht gehen lassen: «Ohne Recht handelt, wer sein Recht missbraucht.»

Als erster Redner zur Sache klagte Erich Nold: «Ich habe dieses Grundstück und dieses Haus heute betreten als Miteigentümer. Wenn die heutige Versammlung so über die Bühne geht, wie unser Grossaktionär es sich wünscht, dann werde ich das Haus verlassen als Enteigneter.» Er hielt Flicks Rausschmiss für «schlimmer als Strassenraub» und fragte sich: «Wo bleiben die Staatsanwälte, die es wagen, gegen Flick, Stinnes und Konsorten vorzugehen?» Seine Standesgenossen forderte er auf: «Wenn Sie noch etwas tun wollen, vergessen Sie nicht, Herrn Flick zum neuen Jahr einen Glückwunsch zu schicken, damit man Ihnen nicht so viel am Zeuge flickt wie mir und Riemen aus Ihrer Haut schneidet wie mir.» Ein anderer Kleinaktionär sekundierte: «Das Theater mache ich nicht mehr mit, ich will kein Geld, ich will mein Eigentum.»

Mit Schimpfen und Jammern konnten die machtlosen Mitbesitzer der Feldmühle jedoch nichts ausrichten. Gelassen verwies Vorstandsvorsitzer Dr. Herbert Rohrer die Opponenten auf den Rechtsweg: Jeder Besitzer einer Aktie könne vor dem Landgericht klagen, wenn ihm das Abfindungsangebot nicht passen sollte. «Vor einer Spruchstelle», schmettete der Flick-Generaldirektor die Kleinaktionäre ab, «würde eine Abfindung aber wahrscheinlich noch niedriger festgesetzt werden.» In der Tat hatte «Feldmüller» Flick sein weit unter dem Börsenkurs liegendes Abfindungsangebot von 770 Prozent durch ein Gutachten der Wirtschaftsprüfer Elmendorff und Red abgesichert, die den Wert einer Aktie mit 668 Prozent ermittelt hatten. Um sich nun vor Vorwürfen der Kleinaktionäre noch besser zu schützen, liess der «Alte Fritz» sein Gutachten von der «Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz» nahestehenden «Treuhandgesellschaft des deutschen Wertpapierbesitzes mbH» überprüfen. Selbstredend kamen auch die Gutachter der Treuhandgesellschaft zu dem Schluss, Flicks Abfindungsangebot sei «angemessen». Dafür mussten sie sich auf der Hauptversammlung

den Vorwurf gefallen lassen, sie leisteten «Handlangerdienste» für den Mehrheitsbesitzer Flick. Denn die Kleinaktionäre wurden zwar mit dem Ergebnis der beiden Gutachten konfrontiert, bekamen jedoch keine Chance, diese zu überprüfen. Ja, man verweigerte ihnen sogar jeden Einblick in diese Papiere. Dass Flicks Abfindungsangebot tatsächlich zu niedrig angesetzt war, bescheinigte ihm das Oberlandesgericht Düsseldorf, das auf Antrag der Aktionäre über die Angemessenheit des Abfindungsangebotes zu entscheiden hatte. Flick kam jedoch den Anträgen der Kleinaktionäre zuvor und bot ihnen als «Trostpflaster» an, selbst den Antrag zu stellen. Wie erwartet, schraubten die drei Düsseldorfer Richter Dr. Theil, Rütz und Baur 1964 die «Rausschmissprämie» für die Kleinaktionäre um 150 Mark pro Aktie auf den stolzen Kurs von 920 Prozent hoch. Ausserdem musste Flick auch noch die bis zu dem Urteilspruch fälligen 6 Prozent Zinsen ausbezahlen.

Rüge von Erhard

Der Antrag auf gerichtliche Prüfung des Abfindungsangebotes änderte jedoch nichts am Umwandlungsbeschluss der Hauptversammlung. Mit seinem Kapitalanteil von rund 80 Prozent konnte Flick die lästigen Fragesteller gegen ihren Willen vor die Tür setzen. Gelassen teilte Feldmühle-General Dr. Herbert Rohrer den Kleinkapitalisten die wahren Gründe für die Umwandlung mit. Auf die Frage des Aktionärs Dr. Peters: «Ich bitte um Auskunft, warum die Kleinaktionäre nicht Aktien bekommen sollen von der neuen Gesellschaft», gestand Rohrer: «Die Frage ist eigentlich ganz klar: Dann brauchen wir nicht umzuwandeln.» Korrekt stellte Krages-Anwalt Engler fest: «Damit haben Sie ganz klar zu erkennen gegeben, dass der Sinn der Umwandlung die Hinausdrängung der Kleinaktionäre ist.»

Zu spät merkte der Magnat, dass er diesmal seine Stärke zu deutlich gezeigt hatte. Der Feldmühle-Kraftakt hob seine dunklen Konzernpläne unversehens ins öffentliche Rampenlicht. In Bonn wettete der um seine Politik des Volkskapitalismus besorgte Wirt-

schaftsminister Professor Erhard gegen die «Instinktlosigkeit der Grossaktionäre». Der SPD-Abgeordnete und heutige Verteidigungsminister Helmut Schmidt beehrte in der Fragestunde des Deutschen Bundestages am 16. März 1960 zu wissen: «Sind der Bundesregierung die teilweise skandalösen Umstände bekanntgeworden, unter denen bei einigen Aktiengesellschaften im Jahre 1959 auf dem Wege der Umwandlung die Kleinaktionäre aus den Gesellschaften hinausgedrängt worden sind? Betrachtet sie diese Verfahren, die ihren Höhepunkt im Vorgehen des Herrn Flick gefunden haben, als einen Anreiz für den von ihr propagierten sogenannten ‚Eigentums-Gedanken‘ in der Form von Kleinaktien?»

Wie sehr die damalige Adenauer-Regierung im Fahrwasser der Grossindustrie schwamm, zeigte sich in der Antwort von Bundesjustizminister Schäffer auf Schmidts Frage: «Die Bundesregierung hat die durch das auslaufende Umwandlungsgesetz veranlasste Häufung von Umwandlungen in 1959 aufmerksam verfolgt. Ihr ist bekannt, dass in einzelnen Fällen Aktiengesellschaften unter Herausdrängung von Kleinaktionären aus der Gesellschaft umgewandelt worden sind, ohne dass bisher wirtschaftliche Gründe für die Umwandlung erkennbar geworden wären. Mehrere Umwandlungen, darunter die in der Anfrage mit dem Namen des Herrn Flick bezeichneten Umwandlungsfälle, werden zurzeit auf die Klage von Kleinaktionären hin gerichtlich geprüft. Von einer Äusserung über sie sieht die Bundesregierung im Hinblick auf die schwebenden gerichtlichen Verfahren ab. Den zweiten Teil der Frage beantworte ich mit nein.» Das von Schäffer zitierte gerichtliche Verfahren, von Hermann D. Krages eingeleitet, sollte der Bundesregierung noch Gelegenheit geben, ihre Sympathie für Flicks Machtergreifung kundzutun.

Selbst die gewiss nicht industriefeindliche *Frankfurter Allgemeine Zeitung* leistete sich den Kommentar: «Das Bestreben Flicks, nach dem Verlust seiner mitteldeutschen Werke und dem erzwungenen Verzicht auf die westdeutschen Bergbauinteressen ein neues Reich zu schaffen, mag subjektiv verständlich sein. Ein solches Bemühen wird aber fragwürdig, wenn dabei – im Widerspruch zu den Zielen unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung – ein Musterbeispiel

der Besitzkonzentration vorexerziert wird.» Über die juristische Legitimation des Flick-Werkes urteilte FAZ-Redakteur Gerd Materne: «Dass der Rausschmeisser-Paragraph aus dem Dritten Reich übernommen worden ist und, wie Sachkenner zu schildern wissen, vor allem deswegen unverändert übernommen wurde, weil ein unverändertes Gesetz leichter den Weg durch die Legislative nimmt als ein mit komplizierten Änderungen gespicktes, kann allerdings die Skespsis gegenüber dieser Bestimmung nicht dämpfen.»

Das als Sprachrohr der deutschen Industrie bewährte *Handelsblatt* wurde noch deutlicher: «Diese Umwandlung war die wirtschafts- und gesellschaftspolitisch unerfreulichste, die unter dem Schutz des Umwandlungsgesetzes stattgefunden hat.» Am 15. März 1960 schrieb die Düsseldorfer Industriezeitung gar: «Der Name Flick ist ein Begriff für rücksichtslose Ausweitung persönlicher wirtschaftlicher Macht geworden, die sechzehn Jahre nach dem Zusammenbruch grösser ist, als sie vorher war ... Sein Handeln im wirtschaftlichen Bereich lässt nicht erkennen, dass er aus seiner Vergangenheit gelernt hat.» Wieder einmal hatte sein durchaus folgerichtig in die Tat umgesetztes, doch von keinerlei Skrupeln gestörtes Machtstreben Flicks alte Feinde auf den Plan gerufen. So unangenehm dem nach seiner Verhaftung noch publizitätsscheuer gewordenen Milliardär die öffentlichen Angriffe gewesen sein mögen, so wenig liess er sich durch sie von der Verfolgung seiner Ziele abbringen. Aufhalten konnte den Mächtigen nur eine Macht: das Gesetz.

80 Millionen für Krages

Feldmühle-Aktionär Krages, finanziell potenter und juristisch versierter als die meisten Flick-Opfer, gelang es, wie gesagt, mit Hilfe einer einstweiligen Verfügung, die Eintragung des Umwandlungsbeschlusses ins Handelsregister zu verhindern. Nach einer fast drei Stunden dauernden mündlichen Verhandlung lehnte die Erste Kammer für Handelssachen des Landgerichts Düsseldorf den Widerspruch der Feldmühle, vertreten durch Flick-Anwalt Hans Hengeler und Dr. Herbert Rohrer, ab. Erst in der Berufungsverhandlung

vor dem sechsten Senat des Oberlandesgerichts Düsseldorf, der nach Krages-Anwalt Engler «als ausgesprochen grossindustrie- und bankfreundlich gilt», hatte Flicks Juristen-Riege Erfolg. Nun wäre eigentlich das Schicksal der Feldmühle-Aktionäre besiegelt gewesen – wenn nicht der couragierte Register-Richter Wendel vom Amtsgericht Düsseldorf noch im letzten Augenblick dazwischengefunkt hätte. Dem korrekten Rechtsvertreter, der die Eintragung des Umwandlungsbeschlusses in das Handelsregister genehmigen musste, waren Zweifel gekommen, ob die Feldmühle-Umwandlung sich mit der Verfassung vereinbaren liesse. Er setzte die Eintragung in das Handelsregister aus und rief das Bundesverfassungsgericht zur Überprüfung des Umwandlungsgesetzes an. Die Sensation war perfekt. Flick musste erneut um seine Alleinherrschaft und um die beträchtlichen Steuervorteile bangen, die *er* verlieren würde, wenn der Umwandlungsbeschluss aufgehoben werden müsste. Auch in den Verwaltungspalästen vieler anderer Grosskonzerne überlegten sich die verunsicherten Manager, wie die zahlreichen Firmenumwandlungen der letzten Jahre wieder rückgängig gemacht werden konnten. An Rhein und Ruhr drohte eine Welle von Schadenersatzforderungen umwandlungsgeschädigter Kleinaktionäre.

Kurz bevor sich die Karlsruher Verfassungsrichter mit dem Problem auseinanderzusetzen hatten, bewies Aktienspekulant Krages, dessen Sinn für profitable Börsenstrieche fast ebenso ausgeprägt war wie bei Friedrich Flick, dass er sehr wohl zwischen privatem und öffentlichem Interesse zu unterscheiden wusste. Nachdem er seinem grossen Vorbild bewiesen hatte, dass er auch zu kämpfen verstand, liess er sich seine nominell 3 Millionen DM Feldmühle-Aktien von «König Friedrich» zum Fabelpreis von rund 80 Millionen DM abkaufen. Flick hatte so tief in die Tasche gegriffen, weil er in Krages den einzigen ernst zu nehmenden Widersacher gegen die Feldmühle-Umwandlung sah und hoffte, ohne Krages würde die Front seiner Gegner auseinanderbrechen. Selbstverständlich liess er sich schriftlich bestätigen, dass Krages von jeder weiteren Aktivität gegen die Umwandlung der Feldmühle Abstand nehmen würde, bevor er ihm das Vierfache jener 770 Prozent bezahlte, die er den übrigen Minderheitsaktionären zugestand. Auch Waschmittel-

Krösus Konrad Henkel konnte für seine gesammelten Feldmühle-Papiere einen viel günstigeren «Sonderpreis» aushandeln als die minderbemittelten Kleinaktionäre.

Nach diesem teuer erkauften Sieg konnte Friedrich Flick dem Schiedsspruch der Verfassungsrichter schon gelassener entgegensehen. Er baute auf die Regierungstreue der Karlsruher Richter und mobilisierte für alle Fälle eine stattliche Juristenmannschaft. «Alles, was gut und teuer war, schien für Flick zu arbeiten», klagte Krages-Freund Engler. So kam es, wie es kommen musste: Der Erste Senat des Bundesverfassungsgerichts unter Vorsitz des Gerichtspräsidenten Dr. Gebhard Müller (CDU) entschied im August 1962, das Ausbooten von Minderheitsaktionären durch den Mehrheitsaktionär sei nach dem Grundgesetz zulässig. In der Begründung ihres Spruchs entwickelten die Verfassungsrichter eine Rechtsphilosophie, die (so der *Spiegel*) «geradewegs aus dem Notizbuch Friedrich Flicks stammen könnte». Auf 37 Seiten hatte der Karlsruher Senat

1. den bundesdeutschen Konzernleitungen überragende Einsicht attestiert und sie zu Sachwaltern des Allgemeinwohls erhoben;
2. die Kleinaktionäre als blosse Dividendenjäger abgestempelt und
3. die in Art. 2 Abs. 2 des Grundgesetzes garantierte freie Entfaltung der Persönlichkeit als einen Schutz für die freie Entfaltung von Konzernleitungen interpretiert.

Indessen war der «Freibrief für Grossaktionäre» nicht ohne Widersprüche. Lange Passagen des Textes lesen sich sogar wie ein überzeugendes Plädoyer gegen die Verfassungsmässigkeit der Umwandlung: «Das Bundesverfassungsgericht verkennt nicht, dass gegen die Mehrheitsumwandlung erhebliche Bedenken geltend gemacht werden können. In einer freiheitlichen Eigentumsordnung, wie sie das Grundgesetz anerkennt und gewährleistet, dürfe der Gesetzgeber, so wird gesagt, dem Eigentum ... nur solche Grenzen setzen, die sich aus der Besonderheit der jeweiligen Eigentumsart ... zwingend ergeben ... Die Rechte der Aktionäre dürfen also nur so weit eingeschränkt werden, wie dies zur Erhaltung der Funktionsfähigkeit der Gesellschaft unentbehrlich ist. Keinesfalls könnten indivi-

duelle privatkapitalistische, noch so verständliche Interessen eine Entziehung des Eigentums von Aktionären rechtfertigen.»

Doch dann fanden die Richter den Dreh: «Der Gesetzgeber konnte es aus gewichtigen Gründen des gemeinen Wohls für angebracht halten, den Schutz des Eigentums der Minderheitsaktionäre hinter den Interessen der Allgemeinheit an einer freien Entfaltung der unternehmerischen Initiative im Konzern zurücktreten zu lassen.»

Konsterniert fragte sich Kurt Pritzkolet: «Natürlich können Gesetzgeber und Verfassungsgerichte das Recht des wirtschaftlich Stärkeren und selbst die Suspendierung des Grundgesetzes dekretieren. Das passt durchaus in die Auffassung der Rechtsstaatlichkeit, der die Bundesrepublik im Zeichen des Wirtschaftswunders zur Geltung verholfen hat. Aber das Urteil des in letzter Instanz sprechenden Gerichts sollte doch eleganter konzipiert sein, sollte auf Taschenspielertricks verzichten, sollte nicht Hauptversammlung sagen, wo es um Hauptgesellschafter geht, sollte nicht von einer Umgestaltung der privatrechtlichen Beziehungen zwischen den Aktionären sprechen, wo es sich schlicht und einfach um die Enteignung der Minderheit zu Gunsten der Mehrheit handelt, sollte die Enteignung nicht leugnen und sie gleichzeitig zugeben.»

Die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* schilderte anschaulich die unabsehbaren Schwierigkeiten, die entstanden wären, «hätte Karlsruhe mit seinem Spruch die etwa zweihundert ähnlichen Umwandlungen ... für nichtig erklärt». Das Blatt fügte jedoch hinzu: «Niemand wird dem höchsten deutschen Gericht unterstellen wollen, es habe seine Entscheidung etwa im Hinblick auf positive oder negative Auswirkungen in der Praxis getroffen.»

«Raussschmissprämie» für Dynamit-Aktionäre

Auch wird niemand unterstellen wollen, dass die Entscheidung durch das nachhaltige Interesse der Bundesregierung beeinflusst worden sein könnte, die sich durch den Ministerialdirigenten Gessler und den Ministerialrat Maassen vom Bundesjustizministerium vertreten liess. Gessler und Maassen verteidigten die Umwandlungen als eine

wichtige und unerlässliche Rechtseinrichtung, obwohl kaum zwanzig Monate früher Justizminister Schäffer im Bundestag erklärt hatte, dass die Umwandlungsverfahren von ihm keineswegs als ein Anreiz für die von der Bundesregierung propagierten «Volksaktien» angesehen würden. Für eine ausreichende Information der Regierungsvertreter speziell über den Feldmühle-Fall sorgte Flicks damaliger Generalbevollmächtigter und heutiger Mitgesellschafter Dr. Wolfgang Pohle, der kurz vor der Feldmühle-Affäre aus dem Mannesmann-Vorstand in die Flick-Zentrale übergewechselt war. Während der weisshaarige Pohle, heute CSU-MdB und Mitglied des Bundestagsverteidigungsausschusses, bei Mannesmann noch für die Unantastbarkeit von Aktionärsrechten eintrat, kämpfte er bei Flick bereits für die völlige Ausschaltung von Aktionären.

Wieder einmal hatte der seiner Macht bewusste Konzernherr, aus welchen Gründen auch immer, Recht bekommen. Das Bundesverfassungsgericht hatte entschieden, dass Flick in seinen Umwandlungsaffären nie auch nur einen Schritt von der Legalität abgewichen sei. «Wie hätte das einem der besten Kenner des deutschen Gesellschaftsrechts auch geschehen sollen? Das Recht stand immer auf seiner Seite: Den Mächtigen hilft Gott», erkannte Kurt Pritzkolet.

Schon einen Tag nach Verkündung des Karlsruher Urteils trug der Register-Richter die neue Gesellschaft, die jetzt plötzlich nicht mehr AG für Papier- und Zellstoff-Interessen hiess, sondern den alten Namen «Feldmühle AG» wieder angenommen hatte, ins Düsseldorfer Handelsregister ein. Die neue Feldmühle gehörte jetzt zu 100 Prozent der Friedrich Flick KG. Die Kleinaktionäre wurden abgefunden, die alte Feldmühle-Gesellschaft erlosch. Ausser ihren Aktien verloren somit die ehemaligen Mitbesitzer nun auch die Möglichkeit, sich ein letztes Mal an dem traditionell lukullischen Hauptversammlungsimbiss gütlich zu tun. Alleinherrscher Flick hielt es nicht mehr für notwendig, die Hauptversammlung des Papierkonzerns, die drei Tage nach dem Karlsruher Urteil hätte stattfinden sollen, zu finanzieren.

Noch schlechter waren die Minderheitsaktionäre der Dynamit Nobel AG dran. Obwohl ihre Papiere an der Börse zum Kurs von 1'500 gehandelt wurden und damit noch über denen der Feldmühle

rangierten, bot ihnen Flick lediglich einen Abfindungskurs von 735 Prozent an, also weniger als die Hälfte des Börsenkurses. Lange hatten die Dynamit-Aktionäre gehofft, dem Hinauswurf à la Feldmühle zu entgehen, da Flick nicht an das zur Dreiviertelmehrheit benötigte Rheinstahl-Paket heranzukommen schien. Doch nachdem der Handel mit Söhngen perfekt geworden war, liess er noch in den letzten Tagen des steuergünstigen Jahres 1959 eine ausserordentliche Hauptversammlung einberufen und die Umwandlung der Gesellschaft auf die AG für Kunststoffwerte beschliessen. Da sich unter den Minderheitsaktionären keine ähnlich starken Flick-Kontrahenten wie Krages oder Henkel befanden, ging die Hauptversammlung fast reibungslos über die Bühne. Mit dem bescheidenen Abfindungskurs wollten sich die Aktionäre allerdings nicht zufriedengeben und von ihrem Recht Gebrauch machen, die «Rausschmeisser-Prämie» gerichtlich überprüfen zu lassen. Tatsächlich erhielten auch sie vom Oberlandesgericht Köln, ähnlich wie die Feldmühle-Aktionäre, im August 1962 ein kleines «Trostpflaster»: Die Richter sprachen ihnen anstelle der von Flick angebotenen 735 Prozent einen Kurs von 811,5 Prozent zu, obwohl die Börsenkurse inzwischen beträchtlich nachgegeben hatten.

Kaum war er die unerwünschten Mitaktionäre bei Dynamit losgeworden, da liess Flick zusammen mit seinem Minoritätspartner Dieter Bührlé wieder den alten, werbekräftigen Namen «Dynamit Nobel AG» auferstehen und ins Handelsregister eintragen. Weil er so schön im Zuge war, liess er noch vor Ablauf des Jahres 1959 auch die Metallhüttenwerke Lübeck und die Waffenschmiede Gustav Genschow, eine Dynamit-Tochter, in GmbHs umwandeln, um Steuervorteile zu nützen und die Bilanzen vor der Öffentlichkeit abzuschirmen.

Bührlé gibt auf

Schon ein Jahr später zeigt es sich, wie sehr die Minderheitsaktionäre bei beiden Gesellschaften von Flick «über den Löffel barbiert» worden waren. Um die Abfindungskurse zu drücken und den Klein-

aktionären die Lust am weiteren Engagement für ihre Gesellschaften zu nehmen, hatten die Flick-hörigen Verwaltungen düstere Zukunftsprognosen abgegeben und den wahren Wert ihrer Unternehmen geschickt verschleiert. Aber schon im Geschäftsbericht 1963 schimmerte pures Gold durch die Seiten: Die jetzt durch Organschaftsverträge verbundenen und verwaltungstechnisch vielfältig verflochtenen Gesellschaften, die von der Flick-Holding Verwaltungsgesellschaft für Steinkohlenbergbau und Hüttenbetrieb mbH gesteuert wurden, schütteten an ihren Grossaktionär eine Superdividende von 20,6 Millionen DM aus, das entspricht etwa 24 Prozent des Grundkapitals. Das *Handelsblatt* konstatierte: «Dr. Friedrich Flick hat eines der besten Aktiengeschäfte in seiner langen, erfolgreichen Laufbahn an Feldmühle/Dynamit Nobel gemacht, wie die Abschlüsse 1963 bestätigen.»

Zusammen erreichten die beiden jüngsten Flick-Unternehmen schon 1963 einen Umsatz von knapp 1,5 Milliarden DM. Mit der Feldmühle besass der Konzernchef nun Deutschlands grösste Papierfabrik und mit Dynamit Deutschlands grössten Kunststoffverarbeitungsbetrieb. Wie kapitalstark die beiden Gesellschaften einzuschätzen waren, zeigte sich Ende 1963, als die Feldmühle eine vierzigprozentige Beteiligung an der Rothesay Paper Corporation in der kanadischen Provinz New Brunswick erwarb. Mit dem kanadischen Papierkonzern, der über ein riesiges Waldgebiet von etwa 170'000 Hektar verfügte (das entspricht etwa der Hälfte der Schweiz), liess Flicks Feldmühle die grösste Zeitungspapiermaschine der Welt installieren. Weitere Beteiligungen erwarb die Feldmühle in Belgien und Skandinavien, zuletzt eine «Schachtel» an dem schwedischen Papierkonzern Hyltebruk AB. Neben Zeitungspapier produziert die Flick-Tochter vor allem Verpackungskarton, Hochglanzpapier, Vliesstoffe zur Produktion von Papierkleidern und, last not least, Toilettenpapier, Marke «Servus».

1969 kaufte die Feldmühle alle Anteile an der Rothesay Paper Corporation auf und übertrug deren gesamtes Vermögen an die neu gegründete MacMillan Rothesay Ltd. in Vancouver, nunmehr der grösste Produzent von Holzzeugnissen und Papier in Kanada. An der neuen Gesellschaft ist die Feldmühle mit 49 Prozent beteiligt.

Die «Auslandstöchter» erzielten 1970 einen Umsatz von mehr als einer halben Milliarde DM. Nicht viel schlechter ist die Dynamit-Nobel-Gruppe gestellt, die 1969 mit einem Grundkapital von 110 Millionen DM ausgestattet war. Mit ihren explosiven Tochtergesellschaften, darunter der Munitionsfabrik Gustav Genschow GmbH, der Dynamit Nobel Saarwellingen GmbH und der Dyna-Plastik-Werk GmbH in Bergisch Gladbach, setzt das Unternehmen sogar noch ein paar hundert Millionen DM mehr um als die Feldmühle, die im Flick-Reich bis 1970 als Muttergesellschaft der ganzen Gruppe fungierte.

Erst als der bislang recht profitable Papierkonzern 1970 unversehens einen Betriebsverlust von annähernd 15 Millionen DM hinnehmen musste, traf Flick Anstalten, die beiden Unternehmen, die er einst zusammengekoppelt hatte, um sie billiger erobern zu können, wieder säuberlich zu trennen. Im Frühjahr 1971 übertrug er das Grundkapital der Feldmühle AG (120 Millionen DM) auf die neugegründete Feldmühle Anlagen- und Produktionsgesellschaft mbH und liess die alte Firma nur noch als Holding des bisherigen Doppelkonzerns weiterbestehen. So konnte er die Steuervorteile des neuen Umwandlungsgesetzes ausschöpfen und gleichzeitig die bisher «vertikal» verflochtenen Unternehmen «horizontal» nebeneinanderstellen. Konsequenterweise liess er deshalb auch das grosse Kunststoffwerk Lülldorf für rund 80 Millionen DM der Dynamit Nobel AG gutschreiben, die es seither von der Feldmühle nur gepachtet hatte. In Lülldorf produziert Dynamit hauptsächlich DMT, den unentbehrlichen Rohstoff für Polyesterfasern.

Kaum aber hatte Flick seinen Papier- und Chemiekonzern wieder auseinandergeschnitten, machte an der Ruhr das Gerücht die Runde, er wolle die in die Kostenklemme geratene Feldmühle, Herzstück seiner Firmengruppe, schnellstmöglich verkaufen.

Unter den Beteiligungen der Dynamit Nobel AG ragen die Chemischen Werke Witten GmbH hervor, Europas grösster Produzent von synthetischer Fettsäure. Die nach dem Erfinder der Fettsäure-Synthese, Artur Imhausen, benannten «Imhausen-Werke GmbH» galten im Dritten Reich als eines der Glanzstücke deutschen Autarkiestrebens. Artur Imhausen, ein «Halbjude», wurde wegen seiner

Verdienste um die kriegswichtige Fettsäureproduktion von Göring mit Hitlers Einverständnis zum «Vollarier» gestempelt. Im Dezember 1958 kaufte Dynamit Nobel der Harpener Bergbau AG die Imhausen-Mehrheit ab und taufte das Unternehmen flugs in «Chemische Werke Witten» um.

Finanzexperten wie Dr. Horst Schmitz vom *Handelsblatt* haben ausgerechnet, dass der «Alte Fritz» zur Eroberung des Feldmühle-Dynamit-Konzerns nur etwa 132 Millionen DM Eigenkapital benötigte: «Das Engagement an Dynamit Nobel wurde von der Feldmühle übernommen und voll bezahlt, belastete folglich Flicks Finanzen nicht. Bilanzmässig wäre diese Operation nicht denkbar gewesen, wenn das Umwandlungsgesetz nicht die Möglichkeit gegeben hätte, stille Reserven (Unterschied zwischen Buch- und Zeitwert) aufzulösen.» Flicks Steuertrick funktionierte so: Nach der Umwandlung durfte er die in Sachanlagen und Buchwerten versteckten stillen Reserven beider Unternehmen auflösen und offen den betreffenden Bilanzposten zuschreiben. Auf das solcherart hochgerechnete Bilanzvermögen konnte er erneut horrende Abschreibungen vornehmen, die seiner Steuererklärung zugute kamen. In Zahlen sieht das so aus: Flicks Buchhalter steigerten den Bilanzwert beider Gesellschaften nach der Umwandlung um rund 240 Millionen DM. Dadurch ersparten sie dem Konzernchef Steuerzahlungen in der Größenordnung von etwa 140 Millionen DM. *Handelsblatt* *Sdsxm \ti* staunte: «Berücksichtigt man zudem noch, dass Flick nach den Buchwerten selbst letztlich nur 132 Millionen aufwandte, um den Konzern Feldmühle/Dynamit unter seine Herrschaft zu bringen, dann wird ersichtlich, dass ihm die Finanzierung des Erwerbs... nicht schwerkelfallen ist. Kein anderer dürfte die in der Umwandlungsgesetzgebung liegenden Möglichkeiten derart klar erkannt und geschickt ausgenutzt haben wie Dr. Friedrich Flick.»

Seinen einzigen Mitaktionär, Oerlikon-Chef Dr. Dieter Bührlle, sprengte der Alleinherrscher nach und nach durch mehrere Kapitalerhöhungen aus der Dynamit Nobel AG hinaus. 1967, als Bührlles Anteil bereits auf 16,7 Prozent zusammengeschnitten war und Flick eine erneute Aufstockung des Dynamit-Kapitals von 96 auf 105,4 Millionen DM beschlossen hatte, verlor der Schweizer die

Geduld. Die Kapitalerhöhung sollte nämlich nach Flicks Intentionen aus Rücklagen finanziert und allein seiner Feldmühle zugeschlagen werden. Bührle drohte zunächst mit einer gerichtlichen Klage, verglich sich dann aber mit Flick und verkaufte sein Dynamit-Päckchen schliesslich an die eidgenössische Investmentgesellschaft Thesaurus, einer Tochter der Schweizerischen Bankgesellschaft. Zuvor allerdings musste er dem «Alten Fritz» ein Vorkaufsrecht auf die Dynamit-Aktien einräumen und durfte dafür weiterhin im Aufsichtsrat des Troisdorfer Unternehmens verbleiben. «Wir können also jederzeit eingreifen, wenn uns ein Aktionär präsentiert wird, den wir nicht schätzen», kommentierte Konrad Kaietsch gelassen den Bührle-Verkauf an Thesaurus.

Die beiden Unternehmen, die Flick letztlich also nur 132 Millionen DM kosteten, ihm aber prompt 140 Millionen DM Steuerersparnisse einbrachten, repräsentieren derzeit einen Wert von schätzungsweise 1,5 Milliarden DM. In aller Bescheidenheit darf man dem Konzernschmied also beipflichten, wenn er die Eroberung der Feldmühle, die er nach den Worten eines Kleinaktionärs «mit Dynamit gesprengt» hatte, als seine reifste Nachkriegsleistung apostrophiert. Seinen Stolz auf die neue Provinz dokumentierte er, indem er für seinen knapp hundert Köpfe zählenden Hofstaat unmittelbar neben der Feldmühle-Hauptverwaltung in Düsseldorf-Oberkassel einen langgestreckten, dreistöckigen Neubau errichten liess. Vorher hatte er sein Nachkriegsimperium von zwei gemieteten Stockwerken eines Versicherungsgebäudes in der Düsseldorfer Innenstadt aus regiert.

22 Geschäfte mit Bundeswehr und Münemann

Kaum weniger bedeutsam ist freilich, was der greise Friedrich sonst noch alles zusammenraffte. Es würde Bände füllen, würde man alle jene, teilweise recht verwirrenden Transaktionen schildern, mit denen er in den fünfziger und sechziger Jahren sein zweites Reich zusammenzimmerte. Beschränken wir uns darum auf das Wesentliche: Den – neben Daimler-Benz und Feldmühle/Dynamit – dritten Grundpfeiler seines Nachkriegsimperiums schmiedete der «Eisenmann» aus purem Stahl, und zwar vorwiegend aus edleren Sorten. Nicht nur aus Anhänglichkeit gegenüber den Resten seines Vorkriegskonzerns kaufte er 1955 die 26 Prozent Beteiligung des bayerischen Staates an der Maxhütte, die ihn einst vor der Verkaufsaufgabe durch die Alliierten Besatzungsmächte geschützt hatte, für 33 Millionen DM zurück. Er hatte nämlich inzwischen einen Weg entdeckt, wie er den Standortnachteil seines bayerischen Stahlwerks gegenüber den Ruhrbetrieben wettmachen konnte: Er verkaufte 49 Prozent seiner Monopol-Bergwerks AG an die Fränkische Energiegesellschaft mbH, einen der grössten Stromerzeuger Bayerns. Die Energie GmbH war an den beträchtlichen Gaskohlenvorräten von Monopol interessiert und gestattete dafür im Gegenzug der Maxhütte, ihren Koksbedarf bei den Nürnberger Gaswerken zu decken. Flick musste also den Monopol-Koks künftig nicht mehr von der Ruhr durchs ganze Bundesgebiet bis in die Oberpfalz befördern, sondern konnte im nahegelegenen Nürnberg einkaufen. Seinen Ruhrkoks hingegen liess er nun in der Fischer-Tropsch-Anlage der Chemischen Werke Bergkamen AG, die er ebenfalls vor dem Verkauf der Essener Steinkohle herausdestilliert hatte, verarbeiten. Überdies profitierte er auch vom Abbau der bisher ungenützten Gaskohlenvorkommen im Nordostfeld der Zeche Monopol. Und schliesslich durfte er sich noch über den beträchtlichen Kaufpreis freuen, mit

dem die fränkischen Stromerzeuger zur Auffrischung seiner Kriegskasse beitrugen. Die Kosten dieses für Flick äusserst einträglichen Geschäfts trug in erster Linie die Stadt Nürnberg als grösster Aktionär der Energie GmbH.

Nachdem er so die Profitmaximierung der Maxhütte eingeleitet hatte, widmete er sich seiner zweiten «Stahlruine», den 1938 änderten Metallhüttenwerke Lübeck AG, die nach der Abtrennung der auf DDR-Gebiet liegenden Werke viel von ihrer einstigen Lukrativität eingebüsst hatten. Das Hochofenwerk brauchte dringend einen festen Abnehmer für sein hochwertiges Gusseisen. So ergriff «FF» 1956 die Gelegenheit, die Mehrheit des nur 26 Millionen DM betragenden Aktienkapitals der Buderusschen Eisenwerke in Wetzlar zu erwerben, mit einem Marktanteil von 10 Prozent Deutschlands grösste Eisengiesserei. Aber mehr noch als der hohe Gusseisenbedarf des Unternehmens mögen ihn dessen stattliche Töchter gereizt haben, die zusammen mehr als doppelt soviel umsetzten wie ihre Muttergesellschaft. Mit seinem Einstieg bei Buderus gelangten nämlich so profitable Gesellschaften wie die Münchner Lokomotivenfabrik Krauss-Maffei (51 Prozent), die Stahlwerke Röchling-Buderus (zu 50 Prozent) und die Hessischen Berg- und Hüttenwerke in Wetzlar (zu 26 Prozent) in seinen Machtbereich. Welche Entwicklungsmöglichkeiten in diesem Engagement steckten, wird deutlich, wenn man weiss, dass die Buderus-Gruppe heute über 2 Milliarden DM im Jahr umsetzt. Zu einer wahren Goldgrube für Flick entwickelte sich insbesondere Krauss-Maffei in München-Allach, nachdem die einstige Lokomotivenfabrik 1963 den Wettbewerb um die Serienproduktion des ersten deutschen Nachkriegspanzers gegen die Rüstungsschmiede des Quandt-Konzerns, die Augsburger Firma Keller & Knappich, gewann. Mit dem Kampfpanzer «Leopard», von dem allein die Bundeswehr bisher rund 2'200 Exemplare bestellte, erklomm Flick, der schon einmal Deutschlands grösster Panzerbauer gewesen war, erneut die Spitze des Rüstungsgeschäfts. Ja, sein «Leopard» wurde sogar zum grössten Exportschlager in der Geschichte der gewiss nicht unbedeutenden deutschen Rüstungsindustrie: Die NATO-Länder Holland, Belgien und Norwegen orderten insgesamt 863 der kampfstarken Ketten-

fahrzeuge zum Stückpreis von 1,4 Millionen DM. Italien meldete jüngst sogar einen Bedarf von 800 «Leoparden» aus Flicks Waffenschmiede an.

Sozialistenträume begraben

Wenn das milliardenschwere Panzergeschäft 1956 auch noch nicht abzusehen war, so konnte der Konzernherr doch sicher sein, mit seinem Einstieg bei Buderus ein gutes Geschäft gemacht zu haben. Denn er kannte die inneren Verhältnisse des verzweigten Unternehmens ganz genau. Schliesslich verfügte Konrad Kaietsch, einst Lehrling bei der Buderus-Handelsgesellschaft, über beste Beziehungen zum Management, an dessen Spitze damals mit Dr. Franz Grabowski ein loyaler Flick-Freund stand. Zum Dank für seine Hilfe bei der Akquisition der Buderus-Aktien belohnte König Friedrich den Giesserei-Generaldirektor mit einem Sitz im Aufsichtsrat der Metallhüttenwerke Lübeck, die er sowohl kapital- als auch verwaltungsmässig mit Buderus zu verflechten trachtete.

Zunächst wollte er Lübeck zum Dach der Stahlgruppe ausbauen, doch nachdem die Buderus-Töchter sich so glänzend entwickelten, überlegte er es sich anders und installierte die Hessische Gesellschaft für industrielle Unternehmungen Friedrich Flick (HGI) als Verwaltungsspitze der Gruppe Lübeck-Buderus. Inzwischen hatte er nach bewährtem Muster die Mitaktionäre bei Buderus und einige Tochtergesellschaften durch karge Dividendenausschüttungen und mehrmalige Kapitalerhöhungen regelrecht «ausgehungert», bis er seinen Aktienteil schliesslich auf 93,6 Prozent bei der Muttergesellschaft ausdehnen konnte. Besondere Genugtuung mag es ihm bereitet haben, als er 1965 aus dem Besitz des Landes Hessen 74 Prozent des Kapitals der ansehnlichen Berg- und Hüttenwerke Wetzlar für rund 22 Millionen DM zurückkaufte. Der *Industriekurier* jubelte: «Zu Grabe getragen wurden die kühnen Träume hessischer Sozialisten, die hofften, mit dem Sozialisierungsartikel Nr. 41 in der hessischen Verfassung Wegbereiter einer neuen, einer ganz- oder halbstaatlichen Wirtschaft zu werden.»

Nach dem Krieg waren die Wetzlarer Bergwerke, zwei Eisenhütten und ein Elektrizitätswerk, in Gemeineigentum überführt worden. Einziger Abnehmer für die hessischen Erze waren jedoch nach wie vor die Buderus-Werke, deren Preis- und Nachfragepolitik unter Flicks Regie natürlich keineswegs dazu angetan war, die als selbständige Hüttenbetriebe kaum lebensfähigen Bergwerke zu sanieren. Die Folgen waren katastrophale Finanzverhältnisse und die schliessliche Kapitulation der hessischen Sozialisierungspolitik vor Buderus-Grossaktionär Friedrich Flick. Es darf angesichts dieser Umstände bezweifelt werden, dass Buderus die 22 Millionen DM, die als Kaufpreis genannt wurden, tatsächlich dem hessischen Staat bezahlte; wahrscheinlicher ist es, dass diese Summe sich aus alten Entschädigungsansprüchen von Buderus aus der Nachkriegszeit und Tilgung der auf 11 Millionen DM angewachsenen Schuldenlast zusammensetzte.

Etwa zur gleichen Zeit kaufte Flick der Familie Röchling ihre 49-Prozent-Beteiligung an den Stahlwerken Röchling-Buderus AG ab, die somit ebenfalls eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Eisenwerke wurde. Da er so das Herzstück seiner Stahlgruppe durch einen Kranz leistungsfähiger Vasallen gestärkt hatte, ging er nun daran, seine beiden Stahlwerke im Norden und Süden der Bundesrepublik durch aussichtsreiche Beteiligungen aufzuwerten. Für die Metallhüttenwerke Lübeck kaufte er zusammen mit Hugo Stinnes jr. vom Land Schleswig-Holstein die Maschinenbau Kiel AG (MAK), die heute zum Krupp-Konzern gehört und vorzugsweise grosse Schiffsdieselmotoren baut; ferner kam noch eine Beteiligung an den Hüttenwerken Kayser AG in Lünen hinzu. Beide Akquisitionen belasteten die Lübeck-Bilanz mit rund 8,5 Millionen DM.

Finck bezahlt 115 Millionen

Seiner Maxhütte in Sulzbach-Rosenberg, die über die Verwaltungsgesellschaft für Steinkohlenbergbau und Hüttenbetrieb mbH gesteuert wurde, schrieb Flick das Mehrheitspaket vom 40-Millionen-Kapital der Stahlwerke Südwestfalen gut, das er über die Oppen-

heim-Bank aus dem Opreiba-Nachlass sowie durch Börsenkäufe zusammengebracht hatte. Etwa gleichzeitig kaufte er sich mit rund 30 Prozent in die Edelstahlwerke Witten ein und hoffte, eines Tages aus Witten und Südwestfalen den grössten deutschen Edelstahlkonzern zusammenschweissen zu können. Indessen ergab sich schon wenig später eine völlig veränderte Situation, da er die Chance hatte, im Austausch gegen seine frisch erworbenen Stahlaktien das wertvolle Dynamit-Paket des Rheinstahl-Konzerns zu ergattern und somit den Doppelkonzern Feldmühle/Dynamit Nobel vollends unter Kontrolle zu bringen. Nachdem aber Rheinstahl-Chef Werner Söhngen aus Furcht vor dem Widerstand des zweiten Südwestfalen-Grossaktionärs, des Münchner Bankiers und Grossgrundbesitzers August von Finde, keine Lust verspürte, sich im Siegerland zu engagieren, jedoch Flicks Witten-Aktien haben wollte, musste der Alte wieder umdisponieren.

Die Stahlwerke Südwestfalen, die weder zur Maxhütte noch zum Hochofenwerk Lübeck so recht zu passen schienen, waren zwar, für sich betrachtet, eine durchaus lukrative Geldanlage. Seit ihrer Entstehung im Herbst 1951 – im Zuge der Entflechtung sowohl der Vereinigten Stahlwerke wie der Klöckner-Werke – konnten sie bis 1968 aus eigener Kraft weit über 400 Millionen DM investieren und dennoch, Jahr für Jahr, stattliche Dividenden ausschütten. Aber der nun schon fast fünfundachtzigjährige Konzernschmied aus dem Siegerland sah in den Stahlkochereien im heimatlichen Geisweid mit ihren 13'000 Arbeitern keine passenden Kombinationsmöglichkeiten mehr. Ohne Sentimentalität beschloss er deshalb, sich von den Werken zu trennen, in denen er einst seine Lehrzeit verbrachte, als ihn ein vorteilhaftes Angebot seines Südwestfalen-Partners August von Finde erreichte. Der Handel der beiden reichsten Männer der Bundesrepublik erhöhte Flicks Bankkonto um 115 Millionen DM, Fincks Beteiligungskonto hingegen um genau 52,5 auf etwa 90 Prozent des 40-Millionen-Mark-Kapitals der Stahlwerke Südwestfalen. Wenn der bayerische Bankier indes gehofft hatte, einen grossen deutschen Edelstahlkonzern zu schmieden, dann ist er, das kann man heute sagen, vorläufig gescheitert. Das Konzept verdarb ihm Toni Schmücker, agiler Nachfolger des glücklosen Rheinstahl-Ge-

neraldirektors Werner Söhngen, der bei den Edelstahlwerken Witten inzwischen August von Finck das Szepter aus der Hand genommen hatte. Nachträglich kann man also feststellen, dass Flick auch bei jenem Geschäft mit Finck besser abgeschnitten hat. Vielleicht ist es noch interessant zu wissen, dass die beträchtlichen Profite, die Flick aus den Stahlwerken Südwestfalen zog, zu einem Teil auch aus einem Edelstahlwerk in der Türkei kamen, das die Gesellschaft zusammen mit dem türkischen Staat betrieb und das hauptsächlich Gewehrmunition, Granaten und sonstige Projektile herstellte.

Mungo und LAR

Niemand wusste besser, welche Profitmöglichkeiten in der Produktion von Waffen und Rüstungsgütern aller Art steckten, als Friedrich Flick, Hitlers wichtigster Waffenlieferant. Schon bevor er mit dem Kampfpanzer «Leopard» ins ganz grosse Rüstungsgeschäft einstieg, verdiente er Millionen an der Bundeswehr. Seine Auto Union lieferte den Geländewagen «Mungo», Daimler-Benz eine ganze Generation von Lastfahrzeugen an das bundesdeutsche Heer. Allerlei Schiesszeug produzierte die Dynamit Nobel AG, von harmlosen Jagdpatronen bis zu Raketen-Treibsätzen. Im Auftrag des Bundesverteidigungsministeriums entwickelte die Flick-Firma gar ein ganzes Waffensystem, nämlich die «Leichte Artillerie-Rakete» (LAR). Über die Gustav Genschow GmbH, die er von Westberlin nach Karlsruhe und Köln verlagerte, stieg er sogar in die Niederungen des heimlichen Waffenhandels hinab. Die Munitionsfirma belieferte Putschisten im Irak, die griechische Armee, die südafrikanischen Streitkräfte und Israel. Obwohl Konrad Kaietsch noch 1956 der Öffentlichkeit treuherzig verkündet hatte: «Flick hat eine tiefe Abneigung gegen jede Art Rüstung» (*Financial Firmes*), erwarb die zum Flick-Konzern gehörende Siebei ATG GmbH die Produktionslizenz für das französische Militär-Transportflugzeug «Noratlas». Eine Zeitlang hegte Flick sogar den Plan, aus der kleinen Siebei ATG, einem Münchner Ableger seiner gleichnamigen Firma in Leipzig, sowie der einst mit Reichsgeldern erbauten Maschinenfabrik

Donauwörth einen grossen deutschen Flugzeugkonzern aufzubauen. Aber nachdem ihm keiner der übrigen deutschen Flugzeugbauer dabei helfen wollte – Flick hatte es vor allem auf die ertragreichen Dornier-Werke abgesehen –, blies er das Projekt wieder ab und verkaufte Siebei mitsamt seiner Zweidrittel-Mehrheit an der Maschinenfabrik Donauwörth 1965 an Ludwig Bölkow, der heute Deutschlands grössten Luft- und Raumfahrtkonzern, die Messerschmitt-Bölkow-Blohm-GmbH, befehligt. Das einzige selbstkonstruierte Flugzeug, das die Siebei ATG unter Flicks Regie noch bauen konnte, war die zweisitzige Sportmaschine «Siebei-Hummel».

Der «Alte Fritz» war indessen beileibe kein kriegslüsterner Waffenschmied, er suchte lediglich maximalen Profit, wo immer er ihn finden konnte. Dabei war es ihm relativ gleichgültig, ob der Gewinn aus Kanonenrohren oder aus Gartenschläuchen quoll. Als er sich in den frühen fünfziger Jahren daranmachte, sein zweites Imperium zu errichten, liebäugelte der frühere Stahlmagnat sogar damit, sein Geld künftig auch mit banalen Konsumartikeln zu verdienen. Er sah, wie sich die ausgehärmten Deutschen um Nylonstrümpfe, Seife und Schuhe rangelten und überlegte, ob es nicht zweckmässig wäre, auch ins Einzelhandelsgeschäft einzusteigen, selbstverständlich in grösstem Stil. 1954 bot ihm der New Yorker Warenhauskrösus Jakob Michael die Aktien der Emil-Köster-AG in Düsseldorf, einem der grössten deutschen Warenhausunternehmen, für 40 Millionen DM zum Kauf an. Der Preis, er betrug das fünffache des Nennwertes der Aktien, erschien Flick wohl zu hoch, und so lehnte er dankend ab. Beiläufig erzählte er seinem Düsseldorfer Nachbarn Helmut Horten davon, und der smarte Chef der Merkur-Kaufhäuser schickte sofort Unterhändler nach New York und handelte dem US-Millionär, der daraufhin prompt den Preis verdoppelt hatte, die Köster-Aktien schliesslich für 60 Millionen DM ab. Flick hingegen beteiligte sich später über das Bankhaus Berliner Handels-Gesellschaft mit 20 Millionen DM an dem Frankfurter Grossversandhaus Josef Necker-mann, verkaufte diese Beteiligung aber Anfang der sechziger Jahre wieder an den amerikanischen Bankkonzern Morgan Guaranty Trust Company.

Zur Finanzierung seiner vielfältigen Transaktionen in den kapitalarmen fünfziger Jahren bediente er sich als einer der ersten unter den ganz grossen Industriefürsten der Dienste des von den Grossbanken wenig geschätzten Kreditkünstlers Rudolf Münemann, mit dem er schon 1938 gute Geschäfte gemacht hatte. Die Beziehungen der beiden so grundverschiedenen Geldmagier – Flick, der machtbewusste Monarch, Münemann, der geschmeidige Händler levantinischen Zuschnitts – erlahmten rasch, nachdem der grosse Friedrich durch den Verkauf seiner Kohlenzechen flüssig geworden und sein Name fortan in der internationalen Hochfinanz wieder «gut für Kredit in unbeschränkter Höhe» war.

1967, drei Jahre vor Münemanns Pleite, kreuzten sich noch einmal ihre Wege. Ursache war ein gemeinsamer Bekannter: Hugo Stinnes jr., der sich von Flick aus Dynamit Nobel hatte hinausdrängen lassen und einige Jahre später mangels Fortune in Münemanns Arme flüchten musste. 1963 hatte sich Stinnes, Erbe des einstmals grössten deutschen Industrievermögens, in eine ausweglose Situation hineinmanövriert. Er stand bei Lieferanten und Banken mit 100 Millionen DM in der Kreide und lief Gefahr, in einem Millionenprozess mit der «Notgemeinschaft deutscher Kohlenbergbau» seine letzten Aktiva einzubüssen. Der Ruhrzechen-Verband, der sich verpflichtet hatte, den grossen Handelsgesellschaften alle Verträge über die Einfuhr billiger Importkohle aufzukaufen, verklagte Stinnes auf Schadenersatz in Höhe von 18 Millionen DM, da er dem Verband angeblich rückdatierte Scheinverträge angedreht hatte. In seiner Not wandte sich der vom Konkurs bedrohte Stinnes zuerst an den reichen Flick, der ihm einst für seine Dynamit-Aktien das Kunststoffunternehmen Wolff in Walsrode und die Fella-Werke GmbH in Feucht bei Nürnberg überlassen hatte. Flick gab seinem ehemaligen Geschäftspartner etwas über 8 Millionen DM, damit er wenigstens das Gesicht wahren und sich mit den Ruhrzechen vergleichen konnte. Seinen angeschlagenen Industriekonzern hingegen wollte der «Alte Fritz» nicht haben. Dafür erklärte sich schliesslich Rudolf Münemann, Mehrheitsaktionär der Investitions- und Handelsbank (IHB)

in Frankfurt, im September 1963 bereit, die Stinnes-Firmensammlung für 75 Millionen DM zu übernehmen. Bei einem Weiterverkauf der Stinnes-Firmen, so versprach der Bankier, werde er dem Vorbesitzer eine «angemessene Gewinnbeteiligung» zugestehen. Und dieses Münemann-Versprechen nun offerierte der angeschlagene Stinnes seinem Gläubiger Flick, bei dem er einschliesslich der fälligen Zinsen bis Ende 1967 nicht weniger als 10,5 Millionen DM Schulden hatte.

Münemann wiederum lief Gefahr, von dem maroden Stinnes-Konzern erdrückt zu werden und reichte ihn schliesslich an die gewerkschaftseigene Bank für Gemeinwirtschaft (BfG) weiter. BfG-Chef Walter Hesselbach, erheblich finanzkräftiger als Münemann, sanierte die maroden Stinnes-Firmen «mit beträchtlichem Geschick» (*Spiegel*) und veräusserte sie stüdeweise zu guten Preisen. Den Erlös für den ganzen Stinnes-Konzern, den er Münemann für etwa 80 Millionen DM abgenommen hatte, bezifferte Hesselbach auf 135 Millionen DM. Nun witterte Flick die Chance, doch noch seine Stinnes-Aussenstände einzutreiben. Am 12. Juli 1966 verklagte er die BfG auf Beteiligung an jenem Überschuss, den Hesselbach beim Verkauf der Stinnes-Firmen erzielt hatte, einschliesslich 5 Prozent Zinsen. Insgesamt forderte der Stinnes-Gläubiger 10,5 Millionen DM. Hesselbach jedoch stellte sich auf die Hinterbeine und erklärte, seine Bank habe mit der Gewinnabsprache zwischen Münemann und Stinnes nichts zu tun. Er verwies den hartnäckigen Gläubiger an Münemann, der Stinnes die Gewinnbeteiligung zugesagt hatte. Doch weder Stinnes noch Münemann dürften in den folgenden Jahren in der Lage gewesen sein, dem Düsseldorfer Milliardär die 10,5 Millionen zurückzuzahlen. Münemann ging 1970 Pleite, Hugo Stinnes jr. war ein Jahr später nicht mehr in der Lage, seine Rechnungen zu bezahlen. Jener Kredit, den er dem glücklosen Sohn seines einstigen Vorbildes Hugo Stinnes sen. grosszügig einräumte, war eines der wenigen schlechten Geschäfte, die der grosse Friedrich in seinem Leben gemacht hatte.

Wahrscheinlich wird nie jemand alle Einzelheiten jener Geschäfte erfahren, mit denen der trickreiche Konzernhändler sein zweites Imperium zusammenschachtelte. Vermutlich wird auch nie jemand

genau erfahren, wo überall Flicks Geld arbeitet. In dem Beteiligungs-Portefeuille der Familie, dessen wahren Umfang ausser dem Alten wahrscheinlich nur noch Konrad Kaietsch und Friedrich Karl Flick kennen, befinden sich Aktien und Anteilscheine von wenigstens fünfzig grossen Gesellschaften. So haben die Effektenjongleure in ihrer Düsseldorfer Zentrale immer sofort ein Fundament, auf dem sie aufbauen können, wenn irgendwo ein Unternehmen plötzlich besondere Erfolgsaussichten erkennen lässt.

Volle «Kriegskasse»

Ungehemmte Manövrierfähigkeit war von jeher das wichtigste Betriebsziel des Konzernstrategen gewesen. Wie sein historisches Vorbild, der Preussenkönig Friedrich der Grosse, trachtete er stets danach, immer dort mit überlegenen Truppen anzutreten, wo die Entscheidungsschlacht geschlagen wurde. Seine Soldaten kämpften eben mit Aktien, Verträgen und Bargeld, anstatt mit Mörsern und Haubitzen. Flicks volle «Kriegskasse», derzeit (Mitte 1971) mit gut einer halben Milliarde DM gefüllt, veranlasst denn auch die Eigner und Manager fast aller deutschen Grossunternehmen zu ständiger Wachsamkeit. Wenn irgendwo eine interessante Spekulation im Gang ist, pflegt gewöhnlich irgendwann einmal der Name Flick aufzutauchen, und keiner wundert sich mehr darüber.

Für die ständige Kampfbereitschaft seiner Streitmacht nimmt der greise Potentat sogar den Inflationsverlust in Kauf, der allein seine Bankguthaben von ca. 300 Millionen DM jährlich um mindestens 15 bis 18 Millionen schmälert. Konrad Kaietsch pflegt das Prinzip der Geldanhäufung kaufmännischer zu motivieren: «Es kommt unseres Erachtens darauf an, dass das Unternehmen über einen weit ausreichenden Dispositionsfonds in Gestalt der flüssigen Mittel verfügt (die es gestatten, im Interesse der Entwicklung gegebenenfalls ausserplanmässige Investitionen grösseren Stils ohne Bedenken einzugehen), und es kommt gleichzeitig darauf an, dass die Verpflichtungen in ihrer unkündbaren Laufzeit nach einem Tilgungsplan so ausgerichtet sind, dass über absehbare Zeit hinaus irgendwelche fi-

nanziellen Probleme im Vorhinein völlig ausgeschlossen sind. Das ist hier in der Flick-Gruppe der Fall.»

Die Firmen, die der «Alte Fritz» seinem Reich einverleibte, hatten denn, so verschieden sie auch sonst gewesen sein mögen, stets eines gemeinsam: Sie erwirtschafteten hohen Gewinn. Nie ging er, wie etwa Quandt, das Risiko ein, ein abgewirtschaftetes Unternehmen billig zu erwerben, um es dann mühsam hochzupäppeln. Er suchte gesunde Firmen in Wachstumsbranchen, die über versteckte Reserven verfügten und daher unterbewertet wurden. Stets war ihm die Liquidität und der Ertrag eines Unternehmens wichtiger als die Höhe seines Eigenkapitals und der Bilanzsumme. Auch hohe Schulden hatten ihn nie gestört, wenn der Betrieb eine fette Rendite erwirtschaftete.

Die Spitze des Eisbergs

Als er im September 1968 erstmals eine Bilanz veröffentlichte (Flick-Sohn Friedrich Karl entschuldigte sich: «Wir sind durch das neue Aktiengesetz zur Publizität verpflichtet worden. Freiwillig haben wir das nicht getan.»), war das zweite Flick-Reich arrondiert. Freilich liess der publicity-scheue Aktien-Nabob «nur die Spitze des Eisbergs» (*Spiegel*) sehen: Unter das ausladende Dach seiner Verwaltungsgesellschaft für industrielle Unternehmungen Friedrich Flick GmbH, Düsseldorf, hatte er 103 Firmen mit 69'000 Beschäftigten gepackt und in fünf Gruppen straff organisiert. Das Zahlenwerk, auf silberfarbenem Karton der Feldmühle geprägt, und in der konzerneigenen Grossdruckerei Obpacher gedruckt, festigte seinen Ruf, der reichste Deutsche zu sein, an dem ihm aber anscheinend nicht besonders viel gelegen ist. Denn veröffentlicht wurden lediglich die Zahlen jener 103 Firmen, an denen er mit mehr als 50 Prozent beteiligt war. Hingegen wurden die Minderheitsbeteiligungen (unter 50 Prozent) an weiteren 227 Gesellschaften mit keinem Wort erwähnt. Welche Schätze hinter den harmlosen Bilanzposten «Beteiligungen» verborgen wurden, lässt sich ermessen, wenn man berücksichtigt, dass beispielsweise das dreiundvierzig-

prozentige Daimler-Paket mit einem Börsenwert zwischen 2 und 3 Milliarden DM ebenso dazuzählte wie die Beteiligung an 54 ausländischen Unternehmen, darunter die Stahlwerke in Lothringen und Belgien. Um diese kolossale Besitzanhäufung zu verharmlosen, versicherte ein tiefstapelnder Flick-Direktor den neugierigen Wirtschaftsjournalisten stereotyp: «Wir haben auch viele kleine Firmen, sozusagen Kleckerbetriebe.» Und Konrad Kaietsch versuchte den Verdacht, die vielen Flick-Millionen seien für neue Firmenkäufe bestimmt, treuherzig zurückzuweisen: «Ehrlich, wir haben nichts vor.» Mit ehrfürchtigem Staunen vermeldete die Fachpresse, wie etwa das Düsseldorfer *Handelsblatt*. «Diese Bilanz strotzt nicht nur vor Liquidität, auch ertragsmässig kann sich die Erfolgsrechnung sehen lassen.»

Eigentlich war es gar kein geschlossener Konzern, was der Alte da in seiner Bilanz präsentierte. Das Flick-Reich erweckte eher den Eindruck einer wahllos zusammengetragenen Sammlung von Firmen der verschiedensten Branchen, Grössenordnung und Rechtsform. Erst bei näherem Hinsehen lassen sich die vielfältigen Kreuz- und Querverbindungen innerhalb des Flick-Imperiums ausmachen. So produziert beispielsweise die Maxhütte Karosserieblech für Daimler, Krauss-Maffei Kunststoffmaschinen für Dynamit Nobel, das Hochofenwerk Lübeck liefert Gusseisen an Buderus, die Grossdruckerei Obpacher bedruckt Feldmühle-Papier, die Feldmühle produziert Kunststoffe für die Verarbeitung bei Dynamit usw. Viele Firmen stehen also untereinander in Beziehung, sind teilweise sogar kapitalmässig miteinander verflochten und ergeben zusammen ein äusserst ökonomisch arbeitendes, auf maximalen Profit ausgesteuertes System. Und trotzdem ist es kein Konzern, sondern eher ein Firmenkonglomerat amerikanischer Prägung. Wichtigster Gesichtspunkt beim Bau der filigranen Architektur seines Imperiums war neben der Gewinnmaxime die Risikostreuung. Der greise Friedrich hat aus seinen Fehlern gelernt und sein Nachkriegsreich gegen alle Eventualitäten abgesichert. Er hatte bei seinem Abenteuer im Stahlverein die tödlichen Gefahren einer industriellen Monokultur kennengelernt und demzufolge in der Hitlerzeit seiner Stahlgruppe Kohlenzechen und Verarbeitungsbetriebe angegliedert. Nach dem

Krieg trachtete er danach, ohne Rücksicht auf höchstmögliche Rationalisierung, ertragsstarke Firmen der verschiedensten Branchen aneinanderzuketten. So konnte er sicher sein, eine jahrelange Stahlkrise genauso zu überleben wie etwa das Ende des Autobooms oder auch – schwer vorstellbar – ein Verbot der Rüstungsproduktion. Nur ein totaler Wirtschaftszusammenbruch könnte, abgesehen von Kriegen oder Revolutionen, Flicks wohlsortierte Firmensammlung ernsthaft gefährden.

Geblichen ist vom alten Flick-Reich im Wesentlichen nur eines: die Regierungsform. Unter Verzicht auf jede Konzernbürokratie verwaltet der «Alte Fritz» sein Dominion im Stil eines aufgeklärten Monarchen. Nur 60 bis 70 Getreue wachen in der Düsseldorfer Zentrale über die mehr als 300 Unternehmen im In- und Ausland. Wie schon im ersten Flick-Reich, verfügen die Direktoren und Vorstände der einzelnen Gesellschaften im Rahmen der vorgegebenen Konzernrichtlinien über weitgehende Entscheidungsfreiheit. Jedes einzelne Unternehmen muss Gewinn erwirtschaften und kann nicht auf Subventionen aus der Konzernkasse hoffen. Die in den 5 Gruppen: Feldmühle, Dynamit Nobel, Buderus, Maxhütte und Sonstige zusammengefassten Unternehmen sind verwaltungsmässig wie finanziell durch die VG (Verwaltungsgesellschaft für industrielle Unternehmungen Friedrich Flick GmbH) miteinander verklammert. Die VG wiederum ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Friedrich Flick KG, und diese wird nach wie vor beherrscht von IHM, der wie ein unsichtbarer Gott über dem Milliardenreich schwebt.

23 Söhne und Manager

Natürlich hat er die laufenden Geschäfte längst an Jüngere delegiert. Wie schon vor dem Krieg regiert er mit einer Handvoll langjähriger Vertrauter, die in ihrem Arbeitsbereich volle Entscheidungsfreiheit besitzen. Frühzeitig machte er sich auch Gedanken um den Fortbestand seines Lebenswerks über den eigenen Tod hinaus. 1953 holte er «Kronprinz» Otto-Ernst, über dessen wenig couragierte Haltung im Nürnberger Prozess er ziemlich verbittert gewesen sein soll, von dessen Münchner Eisenhandlung Südferrum als Geschäftsführer an den Hof nach Düsseldorf und liess sich von ihm in den Aufsichtsräten von elf seiner Firmen vertreten. Die Heimkehr des ältesten Flick-Sohnes war für die Hofbeamten ein Zeichen, dass die Erbfolge in natürlicher, dynastischer Weise geregelt würde. Nichts schien mehr den Frieden zwischen Vater und Sohn zu stören, und so wunderte es kaum jemand, als Otto-Ernst vier Jahre später, an seinem vierzigsten Geburtstag, zum Generalbevollmächtigten der Friedrich Flick KG ernannt wurde. Der 1,94 Meter grosse, sportlich-muskulöse Hüne bewohnt mit seiner Frau Barbara, Tochter des Maxhütte-Direktors Karl Raabe, die er mit ausdrücklicher Billigung des Vaters zu Beginn des Zweiten Weltkriegs geheiratet hat, ein weitläufiges Landhaus in Buderich bei Düsseldorf. Seine drei Kinder, der 1943 geborene Gert-Rudolf, sein anderthalb Jahre jüngerer Bruder Friedrich Christian und das Nesthäckchen Dagmar erfreuen sich der besonderen Zuneigung ihres sonst so zugeknöpften Grossvaters.

Etwa zur gleichen Zeit, da «OE», wie der Älteste in der Firma apostrophiert wurde, zum Generalbevollmächtigten avancierte, trat der um zehn Jahre jüngere Friedrich Karl als «gewöhnlicher» Geschäftsführer in die Konzernspitze ein. «FK», «nur» 1,83 Meter gross, wirkt weniger kantig als sein Bruder und zeigt allem An-

schein nach auch nicht dessen fast krampfhaften Ehrgeiz, es dem grossen Vater gleichzutun. Dafür beweist der jüngere Flick-Filius eine wache Intelligenz, persönlichen Charme, verbunden mit einer damals noch ausgeprägteren Lässigkeit, die ihn jederzeit zu unkonventionellen Kontakten befähigte.

Während der asketische OE mit einem Budericher Zahnarzt und zusammengebissenen Zähnen stundenlange Waldläufe absolvierte und fast täglich für das goldene Sportabzeichen trainierte, das er insgesamt etwa zwanzigmal erwarb, wandte sich FK in seiner Münchner Studentenzeit den angenehmeren Dingen des Lebens zu. Zwar galt er als hinreichend eifriger Studiosus der Betriebswirtschaft, doch pflegten ihm Freunde auch intime Kenntnisse gewisser Schwabinger Etablissements zu bestätigen, die er sich teilweise unter tatkräftiger Anleitung des rustikalen Lokal-Playboys James Graser angeeignet haben soll. Nach seinem Examen musste der frisch gebackene Diplom-Kaufmann auf Anordnung des Vaters seinen Stammpfad in Münchner Nightclubs mit dem härteren Assistentenstuhl im Verwaltungsgebäude der oberpfälzischen Maxhütte und der Metallhüttenwerke Lübeck vertauschen. Anschliessend schickte der alte Herr seinen charmanten Prinzen nach Amerika, damit er bei Stahlfirmen, Banken und dem Chemiekonzern Grace internationalen Schliff und Kenntnisse in der Unternehmensführung erwerben konnte. Nach seiner Rückkehr promovierte FK zum Dr. rer. pol. und bezog mit mehreren Bediensteten eine zweistöckige Luxuswohnung in der Düsseldorfer Achenbachstrasse.

Damit seine beiden Söhne, die sich trotz ihrer unterschiedlichen Charaktere recht gut verstanden, in der Konzernleitung nicht miteinander kollidierten, hatte der Alte eine strikte Arbeitsteilung verfügt.

OE, der gelernte Stahlkaufmann, sollte die Montanfirmen beaufsichtigen, FK hingegen die moderneren Branchen Fahrzeuge, Papier und Chemie. Gerade durch die Aufteilung der Arbeitsbereiche kam es jedoch zum ersten Eklat. Eines Tages las nämlich Otto-Ernst in der Zeitung, dass nicht *er* mehr Aufsichtsratsmitglied bei Daimler-Benz war, sondern sein jüngerer Bruder. Obwohl damals schon Eifersucht in ihm aufgekeimt sein mag, wagte *er es* nicht, diese

einflussreiche Machtposition zu verteidigen. Dem Vater gegenüber beklagte er sich lediglich, dass er den Verlust «von dritter Seite» erfahren musste. Ohne Murren fügte er sich indessen auch noch dem Befehl des Seniors, das ihm angetragene Aufsichtsratsmandat der Deutschen Bank abzulehnen, und hielt es sogar für angebracht, der Commerzbank einen Korb zu geben, die den Flick-Kronprinzen gern in ihrem Beirat gesehen hätte.

Mit dem gebotenen Respekt versuchte er immerhin, die Investitionspolitik des Konzerns zu beeinflussen. Da er für die Stahlgruppe verantwortlich war, drängte er auf einen verstärkten Ausbau der Maxhütte und der Metallhüttenwerke Lübeck. Der Vater hingegen, der schon bald nach Kriegsende erkannt hatte, dass die grosse Zeit der Montanindustrie vorüber war, setzte auf die Expansion der Verarbeitungsbranchen Fahrzeugbau, Chemie und Papier – und behielt, wie meist in seinem Leben, recht. Gegen den Einspruch seines ältesten Sohnes investierte er über 100 Millionen in die Eroberung des Feldmühle/Dynamit Konzerns. Spätestens jetzt muss es Otto-Ernst wie den engsten Vertrauten am Hofe Flicks klargeworden sein, dass der Alte Zweifel an der Qualifikation seines «stählerne» Kronprinzen hegte.

Den stets kurz angebundenen Konzernchef, der selbst so schnell wie möglich zur Sache kam und sofort den Kernpunkt eines Problems erfasste, langweilten die Darlegungen seines Ältesten, der eine Vorliebe für weitschweifige Monologe wie für seitenlange Aktennotizen entwickelte. Auch der Bienenfleiss seines Stammhalters konnte dem Alten nicht mehr imponieren, da er argwöhnte, OE verlöre über tausend Details das Wesentliche aus den Augen. Auch hielt er den verkrampten und gehemmt wirkenden Sohn im Kern für zu weich, nachdem dieser widerspruchslos seinen Aufsichtsratsessel bei Daimler räumte. Er provozierte ihn absichtlich, um herauszufinden, ob der Sohn aus dem gleichen harten Holz geschnitzt war wie der Vater. OE hingegen sah in diesen Proben nur die Launen eines alten Mannes, der schon viel zu lange regiert hatte und offenbar immer noch nicht bereit war abzutreten. Mit Erstaunen registrierten die in der Furcht des Herrn ergrauten Hofbeamten, dass der um Selbstbestätigung ringende Sohn dem Vater immer

häufiger eigene Ansichten vortrug und auf Erklärungen beharrte, wenn der knurrige Chef seine Vorschläge kurzerhand vom Tisch fegte.

Statthalter gesucht

Längst hielt es der «Alte Fritz» nur noch für Zeitvergeudung, seine Entscheidungen und Transaktionen zu erläutern. In der Zentrale munkelte man, er spiele bereits mit dem Gedanken, anstatt seines Erstgeborenen einen robusteren und gerisseneren Statthalter zu engagieren. Rasch kursierte eine Liste mit drei möglichen Kandidaten für den einflussreichsten Posten in der deutschen Industrie. Der Alte kannte alle drei und hielt grosse Stücke auf sie:

An oberster Stelle stand der Düsseldorfer Flick-Nachbar und Warenhauskrösus Helmut Horten, ein ebenso energischer wie kluger Kaufmann, zu dem Flick ungewöhnlich vertrauliche Beziehungen pflegte. Der stets elegant gekleidete, verbindliche, aber im Kern eisenharte Rheinländer schien Flick der ideale Nachfolgetyp zu sein: Intelligent und erfahren genug, sein Reich zusammenzuhalten oder gar zu vergrössern, andererseits aber so diplomatisch, dass er nicht den Zorn des Volkes oder künftiger politischer Kräfte zu erregen drohte. Wenn es doch nicht dazu kam, dass der einige hundert Millionen schwere Kaufhausbesitzer Flicks Milliardenreich regierte, so mag das vielleicht an dem sicheren Gespür Hortens gelegen haben, der ahnte, dass er auf diesem Posten noch für viele Jahre von der Gunst des Alten abhängig gewesen wäre. Vielleicht sah der Alte aber auch einen versteckten Webfehler im psychologischen Grundmuster seines Favoriten, der gut zehn Jahre später als Deutschlands prominentester Steuerflüchtling bezeichnet wurde und die Aversionen von Ministern, Parteien und der Presse auf sich zog.

Auch Flicks zweiter Kandidat besass, obwohl zweifellos einer der fähigsten Industriemanager im Nachkriegsdeutschland, einen solchen kleinen Webfehler: Fritz-Aurel Goergen, ein bulliger Kumpeltyp, der seine Mitarbeiter mit der freundlichen Entbietung des

Götz-Zitates zu verwöhnen pflegte, hatte es nach dem Krieg vom Werkstudenten und Gelegenheitsnachtwächter binnen zehn Jahren zum Generaldirektor des Stahlkonzerns Phoenix-Rheinrohr gebracht. Nachdem er sich mit der Hauptaktionärin seines Konzerns, der alten Frau Amelie Thyssen, verkracht hatte, diente sich «Prinz Aurel» dem Bielefelder Puddingkönig und Grossreeder Rudolf August Oetker als Generalbevollmächtigter an, bevor er wenig später den Generaldirektorensessel der Kasseler Henschel-Werke erklomm. Der hemdsärmelige Seifmademanager sanierte die ins Schleudern geratene Lastwagenfirma mit beträchtlichem Geschick und rigoroser Härte. Ausserdem kaufte er sich heimlich, genau wie Flick vor Jahrzehnten bei der Charlottenhütte, die Aktienmehrheit seines Unternehmens zusammen und wurde um so reicher, je gesünder er die Henschel-Werke machte.

Doch kaum vier Jahre nach jenen Nachfolgeüberlegungen König Friedrichs wurde Goergen direkt von der Abendtafel des damaligen Bundeskanzlers Erhard weg verhaftet und in Untersuchungshaft genommen. Das Bundesverteidigungsministerium warf dem Henschel-Boss vor, er habe den Bund um mindestens eine halbe Million DM betrogen. Obwohl die Vorwürfe der Staatsanwaltschaft sich so schwer beweisen liessen, dass Goergen, gegen eine hohe Kautions zwischen wieder freigelassen, fast acht Jahre auf seinen Prozess warten musste, blieb der Makel des ein wenig zu cleveren, zu sehr auf den eigenen Vorteil bedachten Bosses an ihm haften.

Der dritte im Bunde der möglichen Flick-Nachfolger war Willy H. Schlieker, jener junge, dynamische Stahlmanager, den Flick noch in den letzten Tagen des Zweiten Weltkrieges zum Vorstandsmitglied seiner Dachfirma gemacht hatte. Offenbar jedoch erkannte der «Alte Fritz» bald, dass auch der selbstbewusste und unwahrscheinlich erfolgreiche Werftbesitzer aus einem anderen Holz geschnitzt war als er selbst, dass er im Grunde weicher war und in kritischen Situationen nicht so kühl zu reagieren vermochte, wie er es für notwendig hielt. Vielleicht traute er ihm, ebenso wie Fritz-Aurel Goergen, einfach nicht zu, dem ganz grossen Börsenspiel gewachsen zu sein. Kaum zwei Jahre nach diesen Überlegungen Flicks brach das Schlieker-Imperium zur Schadenfreude der allein-

gesessenen Hamburger Patrizierfamilien, die den emporgekommenen Werftbesitzer nie als einen der Ihren akzeptiert hatten, in der spektakulärsten Nachkriegspleite Deutschlands zusammen.

Belohnung nach vierzig Dienstjahren

Friedrich Flick tat also vermutlich gut daran, von seinen Nachfolgeplänen wieder Abstand zu nehmen. Dies mag ihm umso leichter gefallen sein, als er ja in seiner Düsseldorfer Zentrale über eine Garde ebenso ergebener wie erfahrener Manager verfügte, die eine kontinuierliche Fortführung seiner Konzernpolitik gewährleisten, auch wenn dem Alten etwas zustossen sollte. Da war als intimster Kenner der Flickschen Machtrezepte sein «getreuer Ekkehard» und Vetter Konrad Kaietsch mit seiner Vorliebe für militärische Termini und feingesponnene Finanztransaktionen, dessen Mutter Wilhelmine («Tante Minchen») den Soldaten Flick einst in Kassel kostenlos durchgefüttert hatte.

Am 22. Oktober 1963 eröffnete ihm Vetter Fritz beiläufig: «Apropos, ich habe dich zum persönlich haftenden Gesellschafter ernannt», und fuhr fort: «Eigentlich wollte ich das an deinem Geburtstag [dem 18. Dezember] machen, aber der Notar ist gerade da, der kann die Dinge erledigen.» Nach vierzig Dienstjahren am Hofe König Friedrichs war der um fünfzehn Jahre jüngere Cousin Konrad somit zum Miteigentümer des Milliardenkonzerns aufgestiegen, freilich mit besonderen Präliminarien: Kaietsch wurde nur am Gewinn, jedoch nicht am Kapital der Friedrich Flick KG beteiligt. Immerhin erhielt er den gleichen Rang und die gleichen Rechte wie die von Flick früher als Komplementärgesellschafter eingesetzten Partner Ehefrau Marie Flick, der jüngste Sohn Friedrich Karl und eine Stiftung. Konrad zeigte sich gerührt: «Wer so eine Vertrauensstellung bekommt wie ich, muss sich ihr mit Haut und Haaren verschreiben. Es ist aber auch eine Freude, mit einem Erfolgreichen zu arbeiten.» Von Journalisten über den Grund seiner Beförderung gefragt, antwortete er, sie solle «die Kontinuität des Unternehmens sichern». Kaietsch: «Das ist seine Absicht

und ich bleibe, solange man mich braucht.» Gebrauchen konnte der damals achtzigjährige Flick seinen fünfundsechzigjährigen Vetter, der sich als «alter Herr» des Akademischen Turnerbundes körperlich fit hielt, noch lange.

Von den alten Kämpfen aus vergangenen Tagen erlebten ausser Kaietsch nur zwei den Aufbau des neuen Flick-Reiches auf verantwortlichen Posten: Der erfahrene Stahlkocher und zweifache Doktor Odilo Burkart vollbrachte als Generaldirektor der Maxhütte die in den Augen Flicks «bedeutendste unternehmerische Leistung» innerhalb des Konzerns, da er es verstand, das durch seinen oberpfälzischen Standort äusserst benachteiligte Stahlwerk, das nach dem Krieg seiner profitablen Betriebe in Sachsen und Thüringen verlustig gegangen war, wieder in die Gewinnzone zu steuern. Burkart kontrollierte auch die Stahlwerke Südwestfalen, solange sie zum Flick-Reich gehörten, und sitzt dort noch heute im Aufsichtsrat. Nach dreissigjähriger Tätigkeit in den Diensten des grossen Friedrich schied er 1966 im Alter von 67 Jahren mit einem beträchtlichen Pensionsgeschenk aus dem Maxhütte-Vorstand aus, blieb aber weiterhin als stellvertretender Vorsitzender im Aufsichtsrat. Beim Abschiedsessen im Münchner Nobel-Hotel «Vier Jahreszeiten» lobte er die Kollaboration mit Flick: «Unser Erfolg ist das Ergebnis einer ausgezeichneten Konstruktion, einer freundschaftlichen und glücklichen Zusammenarbeit im Vorstand und Aufsichtsrat.» Sein Nachfolger als Maxhütte-Chef wurde der bisherige Stellvertreter Hans Hahl.

Die «Milchknaben»

Seine zweite Montanbastion, die Metallhüttenwerke Lübeck, vertraute Flick Alfred Rohde an, der einst so tatkräftig bei der Lübeck-Arisierung mitgewirkt hatte. Über den beiden Provinzfürsten rangierten die Stabschefs im Flick-Reich. Dazu zählten seit 1957 beispielsweise der Finanzexperte und Wirtschaftsprüfer Dr. Adolf Thomae, Jahrgang 1916, den Flick von der Nähmaschinenfabrik Pfaff in Kaiserslautern wegholte und 1965 zum Generalbevoll-

mächtigsten ernannte. Etwa gleichzeitig wie Thomae trat Max Paul Meier, Jahrgang 1900, als Generalbevollmächtigter in die Friedrich Flick KG ein. Der altgediente Stahlmann, Sohn eines früheren Bismarckhütte-Generaldirektors, war Vorstandsmitglied des Dortmund-Hörder-Hüttenvereins und Aufsichtsratsvorsitzender der Rheinischen Röhrenwerke, als ihn der «Alte Fritz» in seine Zentrale holte. Wertvolle Dienste leistete ihm ferner der Ex-Feldmarschall Erhard Milch, neben Albert Speer Hitlers fähigster Organisator. Flick verpflichtete den Schöpfer der deutschen Luftwaffe als seinen obersten Personalchef. Milch kannte die Manager der deutschen Rüstungsindustrie besser als jeder andere und vermochte die Stärken und Schwächen der aufstrebenden Talente exakt zu beurteilen. Wer im Flick-Reich Karriere machen wollte, musste sich der Gunst des Marschalls versichern. Seine Schützlinge hiessen in Düsseldorf «die Milchknaben».

Flicks Kontakte zu den politischen Machthabern, zu Regierung, Parlament und den Parteien, liefen bis 1955 vorzugsweise über seinen einstigen Privatsekretär, den Adenauer-Minister Robert Tillmanns, aber auch über Walter Gassmann, Fritz Koeneckes Stellvertreter als Daimler-Generaldirektor und Bundestagsabgeordneter der CDU, ferner Beiratsmitglied des Arbeitsministeriums und stellvertretender Vorsitzender des Verwaltungsrates der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenfürsorge. Mit dem CDU-MdB Wilhelm Höck, stellvertretender Geschäftsführer der mit einigen Flick-Firmen verbundenen Fahrzeug- und Maschinenbau GmbH (Famas), verfügte der Magnat über einen weiteren Vertrauensmann im Parlament.

Nach dem Tod Tillmanns im Jahre 1955 fühlte sich der stets um einen Konsensus mit der Staatsmacht besorgte Konzernkönig in Bonn unterrepräsentiert und hielt deshalb nach einem neuen, erstklassigen Verbindungsmann Ausschau. Er fand ihn erst einige Jahre später in dem weisshaarigen Mannesmann-Direktor Dr. jur. Wolfgang Pohle, Erfurter vom Jahrgang 1903, und einst einer der Flick-Verteidiger im Nürnberger Prozess. Pohle: «Aus dieser Zeit stammt mein besonders vertrauensvolles Verhältnis zu Flick. Ich bin dann jahrelang der Mann gewesen, der immer zu Flick Zu-

gang hatte in seinem Gefängnis in Landsberg» (*Industriekurier*). Der Sohn eines Oberregierungsrats trat am 1. Januar 1960 als Generalbevollmächtigter in die Friedrich Flick KG ein und fand, wie seine hauseigene Biographie vermeldet, «auch immer noch Zeit, im Rahmen meiner weitreichenden Beziehungen und Kontakte mit den verschiedenen politischen Parteien, besonders in einigen Ausschüssen der CDU, mitzuarbeiten und in Vorträgen, Reden und Aufsätzen zu aktuellen wirtschafts- und finanzpolitischen Fragen Stellung zu nehmen».

Pohle ficht für Strauss und Flick

Seine politischen Aktivitäten entfaltete der neue Flick-Manager seit 1953, als er über die nordrheinwestfälische CDU-Landesliste in den Bundestag einzog und von dort in das Montan-Parlament und später auch in das Strassburger Europa-Parlament delegiert wurde. 1957 und 1961 verzichtete er auf eine Bundestagskandidatur, nicht zuletzt deshalb, weil einige seiner politischen Freunde Interessenskonflikte befürchteten, die auch dem Partei-Image schaden konnten. Solche Bedenken hegte er selbst allerdings kaum, denn 1965 umging er die feinfühligke CDU und wandte sich mit Billigung Flicks an den CSU-Chef Franz Josef Strauss: «Ich fuhr also nach München zu Strauss, der mir sagte, wir haben auf jeden Fall zuwenig Leute aus der Wirtschaft; ich werde alles tun, dass du in Bayern auf eine Liste gesetzt wirst», rühmte sich Pohle im *Industriekurier*. Strauss hielt sein Wort, und seitdem ist Pohle wieder Mitglied des Bundestags und sitzt sogar im Verteidigungsausschuss, obwohl sein privater Dienstherr mehr als jeder andere von den Rüstungsaufträgen der Bundeswehr profitiert. Daneben liefert Pohle auch ein bezeichnendes Beispiel für optimale Rationalisierung: Flicks Politfunktionär ist nebenher auch noch Kassenwart der CSU, er braucht also eventuelle Spendenbelege möglicherweise gar nicht erst aus der Hand zu geben.

Mit seinem erneuten Einzug in den Bundestag rückte Wolfgang Pohle, der auf Weisung Flicks zu den eifrigsten Förderern der Kanz-

lerschaft Ludwig Erhards gehörte, 1965 gar zum «persönlich haftenden geschäftsführenden Gesellschafter» der Düsseldorfer Konzernzentrale auf. Wie Kaietsch brauchte er, da er nun den obersten Status am Hofe König Friedrichs erreicht hatte, kein Geld in die Kasse der KG einbringen, durfte jedoch Gehalt und Gewinnbeteiligung kassieren und mit seinem privaten Vermögen für Flicks Geschäfte haften. Gleichzeitig mit Pohle ernannte der nun schon 82 Jahre alte Konzernchef zwei weitere Topmanager zu persönlich haftenden Gesellschaftern: den soignierten bisherigen Generaldirektor der Phoenix-Gummiwerke AG in Hamburg-Harburg, Dr. rer. pol. h. c. Otto Andreas Friedrich, Jahrgang 1902, sowie den jugendlichen Rechtsanwalt Eberhard von Brauchitsch, auf den der Alte besondere Hoffnungen setzte.

Ex-Generaldirektor Friedrich, Sohn des Leipziger Chirurgen und Universitätsprofessors Paul Leopold Friedrich und Enkel des Reichsgerichtspräsidenten Carl von Bülow, wollte ursprünglich Schauspieler werden. In Fritz Langs berühmtem Stummfilm «Die Nibelungen» (1924) brachte er es als wild dreinblickender Hunnenkrieger immerhin zu einer Statistenrolle. Der verbummelte Student der Medizin und Nationalökonomie fand 1926, es sei Zeit, den Ernst des Lebens kennenzulernen, und wanderte nach Amerika aus. Bei dem Gummireifen-Konzern B. F. Goodrich verdingte er sich als Hilfsarbeiter und machte Karriere. Vier Jahre später kehrte er als Leiter der deutschen Goodrich-Company heim ins Reich, wurde 1939 Vorstandsmitglied, zehn Jahre später Generaldirektor der Phoenix-Gummiwerke AG. Friedrich Flick hatte den weltgewandten Gummimanager schon bald nach seiner Entlassung aus Landsberg aufgesucht, weil ihn die von Phoenix hergestellten neuartigen Kunststoffröhren interessierten. Er fand Gefallen an dem ideenreichen Phoenix-Chef und blieb mit ihm in Kontakt. 1939, als Fritz Koenecke seinen Generaldirektoren-Sessel bei Daimler-Benz räumte, bot Grossaktionär Flick auch Friedrich den Posten an, doch der lehnte ab, und der Österreicher Walter Hitzinger wurde neuer Mercedes-Boss. Drei Jahre später fragte Friedrich Flick Friedrich erneut, ob er nicht zu ihm nach Düsseldorf kommen wollte. Erst 1963 stimmte der Reifenbauer zu und stand sogleich, ein Novum

in der Konzerngeschichte, in der ersten Reihe der Flick-Manager. Inzwischen wurde Otto Andreas Friedrich zum Präsidenten der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA) gewählt und vertritt somit Flicks Interessen auf einem der einflussreichsten Posten der deutschen Wirtschaft.

Der Mann von morgen

Eberhard von Brauchitsch, mit damals 38 Jahren der jüngste unter den Flick-Komplementären, verfügte über die ältesten Beziehungen zum Konzernherrn. Schon sein Vater, Archivdirektor beim Reichsrundfunk und verwandt sowohl mit Hitlers Generalfeldmarschall Walther von Brauchitsch als auch mit Ulbrichts Sportführer, dem ehemaligen Rennfahrer Manfred von Brauchitsch, war mit Friedrich Flick befreundet. Als Achtjähriger durfte er bereits den Geburtstag des gleichaltrigen Flick-Sohns Friedrich Karl in der Berliner Taubertstrasse mitfeiern. Später war er häufiger Gast auf «Hof Sauerberg» und ging eine Zeitlang sogar zusammen mit Friedrich Karl in Bad Tölz zur Schule. Der «Spross eines alten schlesischen Geschlechts, das den Königen von Preussen viele Offiziere gestellt hat» (*Süddeutsche Zeitung*), studierte Jura an der Universität Mainz, machte sein Assessorexamen am Berliner Kammergericht und beschloss, Rechtsanwalt zu werden. Aber schon nach einem Jahr trat er in die Rechtsabteilung der Deutschen Lufthansa ein (Brauchitsch: «Mit 27 Jahren war ich als freischaffender Anwalt für die Leute zu jung.») und beriet den Vorstand in Fragen des internationalen Verkehrsrechts. Bereits zwei Jahre später war die «Urgestalt eines Mannes, der mit Spreewasser getauft wurde» – so die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* – alleiniger Geschäftsführer der Chartergesellschaft Deutsche Flugdienst GmbH in Frankfurt, die zwei Jahre zuvor von der Lufthansa, Hapag-Lloyd und dem Norddeutschen Lloyd gegründet worden war.

Es gelang dem adligen Manager mit der Figur eines Schwergewichtsboxers, bis 1959 den reichlich dubiosen Markt der bundesdeutschen Charterfluggesellschaften zu bereinigen, indem er u.a.

Rudolf August Oetkers flügelhahnen «Condor» mit den Interessen der Lufthansa verschmolz. Die heute recht stattliche Lufthansa-Chartergesellschaft Condor darf ihn mithin zu ihren Stammvätern zählen. Von Brauchitsch war noch nicht 34 Jahre alt, als ihn der alte Flick, der ihn duzt, auf Vorschlag von Friedrich Karl zum Prokuristen der Dachfirma des Konzerns machte. Nach fünfjähriger «Probezeit» wurde er gar in den Kreis der Gesellschafter und Geschäftsführer aufgenommen. Fortan galt der Schulfreund des Flick-Sohnes am Hofe des grossen Friedrich «als der Mann von morgen».

«Partner und Geschäftsfreunde waren davon überzeugt, dass Brauchitsch in seinem Verhältnis zu dem jungen Flick eine ähnliche Rolle spielen werde wie in der Generation vorher Kaietsch in seinem Verhältnis zum Konzerngründer», urteilte Max Kruk, Wirtschaftschef der FAZ. Aber die scheinbare Idealkonstruktion hielt nicht lange. Im Juni 1970 erfuhren Geschäftsfreunde des Hauses Flick aus einem eingeschriebenen Brief, unterzeichnet von Konrad Kaietsch, dass Eberhard von Brauchitsch Ende des Jahres aus der Gesellschaft «auf eigenen Wunsch» und «im freundlichen Einvernehmen» ausscheiden werde. Was war geschehen?

Offenbar dies: Der zwar sehr intelligente, in seinem Auftreten aber eher unscheinbare Flick-Sohn fühlte sich von seinem viel vitaler und energischer wirkenden Schulfreund allmählich überspielt. Ganz im Gegensatz zum Stil seines Rollenvorgängers Kaietsch hatte sich der preussische Adlige immer deutlicher in den Vordergrund geschoben, so dass Wirtschaftsjournalisten und Geschäftsfreunde allmählich den Eindruck gewannen, die Fäden im Flick-Konzern liefen nun weitgehend bei ihm zusammen. Bei gemeinsamen Auftritten mit dem Juniorchef anlässlich von Bilanzbesprechungen stand stets der fotogene Brauchitsch im Mittelpunkt des Interesses, das er durch seine vielfältigen Beziehungen zur Wirtschaftspresse geschickt zu steigern wusste.

Von Flick zu Springer

Je mehr die Öffentlichkeit den Eindruck gewann, der «lange Berliner» sei nun die eigentliche Triebkraft im Konzern, desto deutlicher äusserten sich die Spannungen zwischen den beiden Jugendfreunden. Hinzu kam: Von Brauchitsch hielt nicht viel von der traditionellen Flickschen Geheimdiplomatie, von versteckten Winkelzügen und dem Einsatz brachialer Gewalt gegen wirtschaftliche Gegner, dafür um so mehr von Computern, Netzplantechnik, Operations Research und Management by Objectives. So glaubten aufmerksame Beobachter, mit dem Einzug Brauchitschs einen Wandel im Stil des Hauses Flick wahrzunehmen. Sie schrieben dem einstigen Rechtsanwalt zum Beispiel die vergleichsweise faire Behandlung der Minderheitsaktionäre bei Buderus und Krauss-Maffei zu. Während sich Jahre zuvor die Feldmühle-Aktionäre ihr Eigentumsrecht erst gerichtlich erstreiten mussten, bot Flick nun freiwillig eine garantierte Dividende oder eine angemessene Barabfindung an, damit er seinen Anteil bei beiden Gesellschaften auf über 90 Prozent aufstocken konnte.

Solche Grosszügigkeit wie der neue Stil des Nachwuchsstars stiessen bei den altgedienten Flick-Beamten keineswegs auf uneingeschränkte Zustimmung. So kam es, wie es kommen musste: Von Brauchitsch verliess den Düsseldorfer Hof König Friedrichs und trat in die Dienste des Berliner Pressezaren Axel Cäsar Springer. Gewohnt, einem selbstbewussten Herrn zu dienen, hatte der begehrte Flick-Marschall verschiedene Generaldirektorenposten grosser Aktiengesellschaften abgelehnt, ehe er sich für den höher dotierten Posten des geschassten Springer-Generalbevollmächtigten Christian Kracht entschied. Sogleich vermuteten die Auguren an Rhein und Ruhr, der Krach zwischen Friedrich Karl Flick und von Brauchitsch sei nur Theaterdonner gewesen; Flick beabsichtige in Wirklichkeit, über eine Beteiligung am Springer-Konzern in das zukunftssträchtige Mediengeschäft einzusteigen. Von Brauchitsch sei nur die Vorhut, und es könne nicht mehr lange dauern, bis der Düsseldorfer Milliardär die Macht in Deutschlands grösstem Presseunternehmen übernehme. Indessen steht heute fest, dass solche Spekulationen tat-

sächlich jeder Grundlage entbehrten. Ein Flick-Manager sagte es deutlich: «Wir wären ja dumm, wenn wir uns in einer solch brisanten Branche engagieren würden, da würden wir nur die öffentliche Meinung gegen uns aufbringen. Ausserdem ist uns dieses Geschäft viel zu riskant.»

Neue Mannschaft

Kaum eine Woche, nachdem Konrad Kaietsch die Freunde des Hauses über Brauchitschs Ausscheiden unterrichtet hatte, präsentierte Friedrich Karl Flick seine neue Führungsmannschaft. Als Nachfolger seines Schulfreundes hatte er den bewährten Flick-Matador Ernst Kämpfer vom Vorstand der Maxhütte weg in die Düsseldorfer Zentrale beordert. Kämpfer, der sich bei den Vereinigten österreichischen Eisen- und Stahlwerken (VÖEST), dann bei BMW und in der Maxhütte den Ruf eines cleveren Finanzexperten erworben hatte, wurde zum Geschäftsführer der Holdinggesellschaft VG und gleichzeitig zum Generalbevollmächtigten der obersten Dachgesellschaft Friedrich Flick KG befördert. Für diese Topposition qualifizierte ihn vor allem die Tatsache, dass er es verstanden hatte, die grossen Investitionsprogramme der Maxhütte zu finanzieren, ohne die Konzernkasse in Anspruch zu nehmen, gleichzeitig aber auch auf eine nennenswerte Fremdverschuldung zu verzichten.

Mit dem Finanzier Kämpfer verstärkte Friedrich Karl Flick also die oberste Konzernspitze und vermied gleichzeitig die Gefahr, sich erneut einen Rivalen um die Macht ins Haus zu holen. Nach dem Revirement sah die Konzernspitze dann so aus: Unterhalb des Monarchen bilden die vier persönlich haftenden geschäftsführenden Gesellschafter der Friedrich Flick KG (Friedrich Karl Flick, Konrad Kaietsch, Otto Andreas Friedrich und Wolfgang Pohle) den inneren Machtzirkel. Darunter rangieren die Generalbevollmächtigten der KG, in der die eigentliche Konzernpolitik gemacht wird. Sie sind weitgehend identisch mit den Geschäftsführern der VG (Verwaltungsgesellschaft für industrielle Unternehmungen Fried-

rich Flick GmbH), in der die von der KG beschlossene Politik vollzogen wird. Zu diesem Kreis der eigentlichen «Macher» gehören: die «graue Eminenz» Fritz Welz, 57, seit langem einer der engsten Vertrauten und zuständig für die persönlichen Angelegenheiten des Konzerngründers; Dr. Adolf Thomae, 56, ein ausgezeichnete Betriebswirt, der sich vor allem dem Konzernberichtswesen widmet; Dr. Hanns Arnt Vogels, 46, früher technischer Leiter der zum Rhestahl-Konzern gehörenden Henrichshütte, ist im Flick-Reich vor allem für die produktionstechnischen Probleme der einzelnen Unternehmen zuständig; Günter Max Paefgen, 45, betreut die Auslandsgesellschaften und pflegt die «internationalen Beziehungen»; Dr. Wolfgang Bernhardt schliesslich ist mit 37 Jahren der jüngste Vertraute Flicks und gilt als brillanter Jurist. Zum inneren Machtzirkel zählt ferner Wilhelm Bedbur, der langjährige Haus-Justitiar.

Das neue Führungsmodell war, das erkannten aufmerksame Beobachter sofort, ganz auf Friedrich Karl, den jüngeren Sohn des greisen Gründers, zugeschnitten. Er hatte nach dem Ausscheiden von Brauchitschs nur noch die Senioren Kaietsch, Friedrich und Pohle als gleichberechtigte Partner neben sich. Alle drei aber hatten die Pensionsgrenze längst überschritten und waren, wie Friedrich, mit Verbandsaufgaben oder, wie Pohle, mit politischen Engagements hinreichend ausgelastet. Und der über siebzigjährige Konrad Kaietsch spielte eher die Rolle eines väterlichen Ratgebers als die eines machtbewussten Rivalen. So hatte Friedrich Karl Flick 1970 erreicht, was schon 1958, nach den ersten Zerwürfnissen des Vaters mit seinem ältesten Sohn Otto-Ernst sichtbar geworden war: Er durfte sich als unangefochtener Nachfolger des Konzerngründers fühlen. Doch bevor es dazu kam, musste erst einer der dramatischsten Machtkämpfe ausgefochten werden, die je eine Industriedynastie erzittern liessen.

24 Der Erbfolgekrieg

Der im Alter noch härter und unerbittlicher gewordene Konzernsouverän war mit seinem ältesten Sohn Otto-Ernst, dem ungedulden und vom Ehrgeiz besessenen Kronprinzen, nicht mehr zufrieden. Er hielt ihn im Kern für zu sensibel, sprach ihm jedes Format als Konzernstrategie ab und ertrug nur widerwillig die langatmigen Tiraden seines Ältesten bei den wöchentlichen Lagebesprechungen. Nach verschiedenen Geplänkeln zwischen Vater und Sohn kam es am 27. März 1958 zum ersten offenen Krach. In einer Routinekonferenz der Geschäftsführer erbat Otto-Ernst als Aufsichtsratsmitglied der Metallhüttenwerke Lübeck von seinem Vater detaillierte Unterlagen über diese Firma, um deren zukünftige Entwicklung beurteilen zu können. Der mürrische Alte hielt das für Zeitverschwendung und lehnte barsch ab. Lübeck-Aufsichtsrat Otto-Ernst hielt ihm entgegen, dass es laut Aktiengesetz zu seinen Pflichten gehöre, über die von ihm beaufsichtigte Firma informiert zu sein. Friedrich der Grosse, an Widerspruch nicht gewöhnt, bedeutete seinem Sohn, er sei «nur einfaches Aufsichtsratsmitglied», die verlangten Angaben gingen ihn daher überhaupt nichts an. Der Sohn jedoch, nicht weniger hartnäckig als sein Vater, beharrte auf seiner Forderung nach Einsicht in die Lübeck-Unterlagen. Daraufhin, so erzählen altgediente Flick-Leute, explodierte der Chef: «Du lebst nur von meiner Gnade. Ich kann dich rausschmeissen und wieder holen. Allein bist du nichts, alles, was du bist, hast du von mir.»

Wiewohl im Kern nicht unrichtig, verletzten die Worte des Vaters Otto-Ernst erklärlicherweise aufs Tiefste. Der wachsbleich gewordene Flick-Sohn stand auf, marschierte aus dem Zimmer seines Vaters und packte in seinem eigenen Büro seine persönlichen Habseligkeiten zusammen. Grusslos verliess er die Konzernzentrale im neunten Stock des Hochhauses der Provinzial-Feuer- und Lebens-

Versicherungsanstalten in der Düsseldorfer Friedrichstrasse. Still verkroch sich Otto-Ernst in sein Landhaus bei Büderich und wartete auf ein Friedenszeichen vom Papa. Aber der altersstarre Potentat dachte nicht daran, einzulenken und entzog dem ältesten Sohn die Generalvollmacht. Es half Otto-Ernst auch nichts, dass er seit 1944 – ebenso wie sein Bruder Friedrich Karl – mit 45 Prozent am Familienkonzern beteiligt war. Denn der Vater hatte sich bei seiner scheinbar so grosszügigen Schenkung seinerzeit ja die Verfügungsgewalt über das gesamte Vermögen vertraglich gesichert. Der Alte war also nach wie vor Herr und nicht Gast in seinem eigenen Haus, und die Söhne waren, das sollten sie nicht vergessen, immer noch auf ihn angewiesen.

Fahnenflucht nach Uganda

Otto-Ernst aber wollte nicht zu Kreuze kriechen, sondern dem Vater beweisen, dass er auch ohne ihn ein Auskommen fand. Er ging auf Stellungssuche. Anfang 1960 bot ihm der Aufsichtsratsvorsitzende des Mannesmann-Konzerns, Wilhelm Zangen, einen Posten als Verkaufsleiter des gesamten Eisenhandels an und stellte ihm in Aussicht, er könne bei Bewährung in den Vorstand des Konzerns aufrücken. Der «Alte Fritz» zeigte sich anfangs empört, dann gerührt über die Arbeitssuche seines inzwischen 43 Jahre alt gewordenen Sohnes. Deshalb, wahrscheinlich aber auch, weil der Familienkrach inzwischen an der Ruhr die Runde machte, lenkte er schliesslich doch ein. Der heimgesungene Sohn durfte im März 1960 den Vorstandsvorsitz der Metallhüttenwerke Lübeck übernehmen, deren Betriebsunterlagen ihm der Alte zwei Jahre vorher noch vorenthalten hatte. Alfred Rohde, der bisherige Generaldirektor des Hochofenwerkes, das damals etwa 3'000 Leute beschäftigte und 145 Millionen im Jahr umsetzte, zog sich in den Aufsichtsrat und auf sein Freizeitdomizil, den Fürholzer Hof bei Bad Tölz, zurück.

Der Friede zwischen Vater und Sohn währte nur wenige Monate. Otto-Ernst, ein begeisterter Amateurbergsteiger, hatte seinen Generaldirektorensessel in Lübeck-Herrenwyk verlassen, um an einer

mehr als zwei Monate dauernden wissenschaftlichen Expedition durch Afrika und an der Besteigung des Ruwenzori in Uganda teilzunehmen. Schon im Frühjahr 1958, kurz nach dem Zerwürfnis mit seinem Vater, hatte er sich um die Teilnahme an der von der Universität Berlin veranstalteten Reise bemüht. Da er nun nicht mehr absagen mochte, bat er den Aufsichtsratsvorsitzenden Alfred Rohde, er möge die Geschäfte so lange weiterführen, bis er wieder aus Afrika zurückgekehrt sei. Rohde war einverstanden, aber der alte Flick, der sich solche extravaganten Vergnügungen nie gegönnt hatte, erboste sich im Kreise seiner Beamten: «Fahnenflucht!»

Eingedenk der konsequenten Haltung Otto-Ernsts nach dem ersten Krach hielt sich der Alte diesmal zurück, als sich sein Sohn aus Afrika zurückmeldete. Er hatte inzwischen von seinen Anwälten, darunter der einstige Flottenrichter und Nürnberger Verteidiger Otto Kranzbühler, einen neuen Gesellschaftsvertrag vorbereiten lassen, der die Machtverhältnisse in seinem Reich neu regeln sollte. Das umfangreiche Vertragswerk, von Anwalt Werner Liertz als «grosser Friedensschluss» apostrophiert, wurde dann auch am 14. Dezember 1960 im Haus des Magnaten von Friedrich Flick, seiner Frau Marie, den Söhnen Otto-Ernst und Friedrich Karl, sowie den vom Neusser Vormundschaftsgericht bestellten Pfleger für die drei noch nicht mündigen OE-Kinder (Gert-Rudolf, Friedrich Christian und Dagmar) unterzeichnet.

Mit dem Vertrag gruppierte der Alte wieder einmal die Kapitalanteile an seinem Milliardenkonzern um. Der älteste Sohn Otto-Ernst, dessen 45-Prozent-Anteil der Vater nach dem Zerwürfnis im Frühjahr 1958 auf 19 Prozent reduziert hatte, erhielt nun 42,5 Prozent am Kommanditkapital der Dachfirma. Davon musste er allerdings – aus Steuergründen und auch, weil der Alte bereits auf die dritte Generation setzte – 32,5 Prozent an seine drei Kinder abtreten, deren Rechte von den gerichtlich bestellten Pflegern wahrgenommen werden sollten. Bruder Friedrich Karl behielt seine ursprünglichen 45 Prozent. 2,5 Prozent wurden der Stiftung «Dr. Friedrich Flick» und 10 Prozent der Stiftung «Marie und Dr. Friedrich Flick» übertragen, die beide jeweils vom Alten kontrolliert wurden. Schon jetzt wurde also deutlich, dass der «Alte Fritz»

grössere Hoffnungen in seinen jüngeren Sohn Friedrich Karl setzte. Denn Otto-Ernst war selbst nur noch mit 10 Prozent am Firmenkapital beteiligt, wenn er auch hoffen konnte, mit den Stimmen seiner Kinder mehr Einfluss geltend zu machen.

Ein erstes Zittern

Da die Kapitalübertragungen an die jüngeren Generationen hauptsächlich den Zweck erfüllen sollten, die beim Tod des Gründers fällig werdenden horrenden Erbschaftssteuern zu umgehen, hatte der Alte seit 1937 bis zum Zeitpunkt dieses Friedensvertrages bereits 90 Millionen Mark Schenkungssteuer an den Fiskus abgeführt. Die Übertragung der 32,5 Prozent von Otto-Ernst auf seine drei Kinder kostete noch einmal 35 Millionen DM Schenkungssteuer, die der greise Friedrich in Kauf nehmen wollte, wenn er dafür sein Lebenswerk bis in die dritte Generation abgesichert sah. Deshalb verlangte er auch vom Sohn Friedrich Karl, damals noch Junggeselle, er solle 35 Prozent seiner Kommanditanteile in eine Stiftung einbringen, als deren Berechtigte nach seinen – noch ungeborenen – Nachkommen die Kinder seines Bruders eingesetzt wurden. Da nun aber Schenkungssteuern nach der ungünstigen Steuerklasse IV in Höhe von 114 Millionen DM anfielen (weil Friedrich Karl nicht, wie sein Bruder, an Nachkommen in direkter Linie schenkte), machte der kühl rechnende Greis einen skurrilen Vorschlag: Wenn Otto-Ernst seinen ältesten Sohn Gert-Rudolf durch Bruder Friedrich Karl adoptieren liesse, könnten 75 Millionen DM Schenkungssteuer gespart werden.

Vater Otto-Ernst und seine Frau Barbara lehnten die kostengünstige Adoption erbost ab. Da bewies Friedrich Karl, dass er mehr als sein Bruder aus dem Holz des Alten geschnitzt war. Er verlangte, Otto-Ernst solle, wenn er schon mit der Adoption nicht einverstanden sei, wenigstens einen Teil der 114 Millionen DM Schenkungssteuern übernehmen. Entrüstet wies Otto-Ernst auch dieses Ansinnen von sich. «Hier geht ein erstes Zittern durch den grossen Friedensschluss», registrierte Rechtsberater Werner Liertz.

Aber noch waren die Beteiligten so vernünftig, das mühsam konstruierte Einigungswerk dieses Streitpunktes wegen nicht aufs Spiel zu setzen.

Otto-Ernst und Friedrich Karl durften sich damit trösten, dass sie im Erbfall in etwa gleichrangig behandelt wurden. Insbesondere hatte der Vater festgelegt, dass keiner der Erben durch die Kapitalkraft der anderen aus der Geschäftsführung hinausmanövriert werden konnte. Streitfälle sollten von einem Schiedsgericht entschieden werden. Besorgt um sein Werk, hatte der Alte wie weiland der biblische Moses Gebote – allerdings nicht nur zehn, sondern zwanzig – erlassen, an die sich die Erben auch nach seinem Tod zu halten hatten. Sollte einer dagegen verstossen, konnte der andere das Schiedsgericht anrufen. Beispielsweise enthielt die Flicksche Gesetzestafel, dass keiner der künftigen Chefs im Alleingang ein Zweigwerk errichten oder verkaufen oder Anleihen aufnehmen dürfe, die den Betrag von 10 Millionen DM überstiegen.

Sogar die «Entlohnung» seiner Söhne hatte der siebenundsiebzigjährige Senior vertraglich fixiert: Jeder der beiden durfte jährlich 250'000 DM netto aus der Firmenkasse entnehmen; die Steuern zahlte die Firma. Sich selber gestand der Alleinherrscher das Recht auf Entnahme von netto 5 Millionen DM pro Jahr zu, also zwanzigmal soviel wie jedem seiner Söhne. Zudem liess er sich, wie gehabt, das alleinige Verfügungsrecht über das Gesamtvermögen von allen Teilhabern vertraglich zusichern. Die beiden gut, aber keinesfalls fürstlich entlohten Flick-Söhne durften fortan weiter im Konzern arbeiten. Friedrich Karl assistierte dem Vater in der Düsseldorfer Zentrale, Otto-Ernst befehligte als Generaldirektor weiterhin die Metallhüttenwerke Lübeck.

Friede bis Weihnachten

Der Friede hielt bis Ende 1961. Stahlexperte Otto-Ernst sah die grosse Chance, seinen Einfluss im Konzern zu festigen, als der langjährige Maxhütte-Chef Odilo Burkart seinen Posten räumte. Bereits 1945 hatte der älteste Flick-Sohn die Maxhütte für einige Monate

geleitet, und so hoffte er nun über das bayerische Werk, das auch die Beteiligung an den Stahlwerken Südwestfalen verwaltete, endlich zum Leiter der gesamten Stahlgruppe im Flick-Konzern aufzusteigen. Tatsächlich empfahl Burkart seinem verehrten Chef, Otto-Ernst die Maxhütte anzuvertrauen. Aber der Alte hatte sich in der Nachfolgefrage schon entschieden, und er wollte nicht, dass Otto-Ernst seine Position so verstärkte, dass er dem als Kronprinz auserwählten Friedrich Karl ernsthaft Schwierigkeiten machen konnte. Deshalb stellte er seinen Erstgeborenen vor die Alternative, sich entweder für die Maxhütte oder für Lübeck zu entscheiden. Enttäuscht wählte Otto-Ernst nach einigem Zögern die Maxhütte, die 9'000 Arbeiter beschäftigte und rund 300 Millionen DM pro Jahr umsetzte.

Aber auch dieses stählerne Machtstück erschien dem Alten nach reiflichem Überlegen noch zu gross für seinen «verlorenen Sohn». Nachdem es über die Besetzung von Spitzenpositionen bei den Stahlwerken Südwestfalen erneut zu Meinungsverschiedenheiten mit Otto-Ernst gekommen war, verlangte der Vater kategorisch, sein Ältester solle auf die Maxhütte verzichten und weiterhin in Lübeck bleiben. Wieder fügte sich Otto-Ernst, wenn auch nur widerstrebend. Wenn er die Hoffnung noch nicht aufgegeben hatte, durch blinden Gehorsam doch noch die Gunst des Vaters zu erringen, dann wurde er wenig später seiner Illusionen endgültig beraubt.

Nach seinem Verzicht auf die Maxhütte schien es zunächst tatsächlich so, als ob der Alte wieder Gefallen an seinem Ältesten gefunden hätte. Otto-Ernsts Frau Barbara durfte sich an ihrem Geburtstag im Oktober 1961 über die kostbaren Geschenke und die freundlichen Worte des Schwiegervaters freuen. Aber der Schein, den der gläubige Protestant Friedrich Flick auch noch während der Weihnachtszeit wahrte, trog. Denn inzwischen hatte der Senior in aller Stille einen völlig neuen Gesellschaftsvertrag vorbereiten lassen, den er seinem Ältesten am Silvestertag 1961 nach Lübeck zur gefälligen Kenntnisnahme zuschickte.

Ohne die Betroffenen vorher zu konsultieren, hatte der an einsame Entschlüsse gewöhnte Diktator allein aufgrund der Vollmachten, die ihm seine Söhne und Enkel beim Friedensschluss im Dezember 1960 erneut zugestehen mussten, die Besitzverhältnisse in

Deutschlands grösstem Familienkonzern radikal reformiert. Das Vertragswerk des Alten sah die weitgehende Entmachtung Otto-Ernsts zu Gunsten der endgültigen Machtübernahme Friedrich Karls vor. Um seinem jüngeren Sohn auf den Konzernthron zu verhelfen, bestellt ihn der Alte zum persönlich haftenden Gesellschafter der Dachfirma Friedrich Flick KG und verfügte gleichzeitig, dass der persönlich haftende Gesellschafter nur mit mehr als 90 Prozent der Stimmanteile wieder abberufen werden kann. Das bedeutete: Friedrich Karl war praktisch unabsetzbar, da er selbst 10 Prozent des Kapitals besass und über die nach ihm benannte Stiftung weitere 35 Prozent kontrollierte.

Seinem Ältesten offerierte der Konzerngründer zwar als Trostpflaster ebenfalls die Aussicht, nach seinem Ausscheiden auch persönlich haftender Gesellschafter zu werden, aber Otto-Ernst konnte, im Gegensatz zu seinem Bruder, bei Vorliegen eines «wichtigen Grundes» wieder aus der Konzernleitung ausgeschlossen werden. Und damit musste der älteste Flick-Sohn nach dem neuen Familiengesetz rechnen: Der Vater hatte nämlich kurzerhand das früher zur Schlichtung von Streitfällen vorgesehene Schiedsgericht beseitigt und überdies verfügt, dass er selbst jederzeit das Recht habe, 22,5 Prozent des Gesellschaftskapitals zu kontrollieren und auch seinem jüngsten Sohn zu übereignen. Damit war die Möglichkeit gegeben, dass Friedrich Karl mit Hilfe des Vaters über 67,5 Prozent der Gesellschafteranteile verfügen und so seinen Bruder majorisieren konnte. Selbst Familienanwalt Otto Kranzbühler hielt das Flick-Vertragswerk für ein starkes Stück und gab dem Senior schriftlich zu bedenken, dass er mit seinem Vertrag die rechtliche Gleichstellung der Söhne zerstört und die «menschlichen Auswirkungen nicht beachtet» habe.

Brief aus Lübeck

Als erste «menschliche Auswirkung» erreichte den Alten am 3. Februar 1962 ein Brief vom Sohn aus Lübeck: «Der Vertrag verletzt aufs Schwerste die Interessen von mir und meinen Kindern», klagte

Otto-Ernst und bat den Vater, das alte Abkommen von 1960 wiederherzustellen. Friedrich Flick der Grosse zeigte sich ungerührt und schrieb seinem Ältesten am 22. Februar 1962 mit beinahe alttestamentarischer Strenge, er habe die neue Besitzordnung «allein gemacht» und sehe keinen Grund, sie zu revidieren. Am 14. März versuchte Otto-Ernst noch einmal den Vater zu erweichen. Er schrieb, dass «mein Vertrauen in Dich und Friedrich Karl aufs schwerste erschüttert» sei, und bat um Garantien zum Schutz gegen die möglichen Nachteile aus dem neuen Vertrag.

Da der Vater diese Bitte nicht einmal mehr einer Antwort für würdig hielt, entschloss sich Otto-Ernst einen Monat später zu einem letzten Verzweiflungsschritt: Am 16. April 1962 schickte er dem Konzernchef seinen eingeschriebenen Kündigungsbrief («... halte ich es für besser, wenn ich mich ab sofort einer weiteren Tätigkeit enthalte») und meldete sich bei dem Aufsichtsrats-Vorsitzenden Alfred Rohde ordnungsgemäss in Lübeck ab. Die Provokation verfehlte diesmal ihre Wirkung: Der Alte widersprach mit keinem Wort. Der gedemütigte Flick-Sohn, vom Vater seiner Rechte und Würde beraubt, sah nun keinen anderen Ausweg mehr als vor Gericht um Gerechtigkeit zu bitten. Bei der ersten Kammer für Handelssachen des Landgerichts Düsseldorf stellte er Antrag auf Feststellung, dass die Änderung des neuen Gesellschaftsvertrags vom 18. Dezember 1961 nichtig sei, ferner, dass er und seine Kinder die dem Vater erteilten Vollmachten wegen Missbrauchs widerrufen hätten und schliesslich, dass die Konzernspitze, die Friedrich Flick KG in Düsseldorf, nach § 133 HGB vom Gericht aufzulösen sei, weil das zwischen den Gesellschaftern erforderliche Vertrauen nicht mehr vorhanden sei.

Zum dritten Mal – nach Gelsenberg und Nürnberg – war das Flick-Reich vom Untergang bedroht. Würde das Gericht Otto-Ernsts Begehren nachkommen, musste Deutschlands mächtigster Industriepotentat sein gesamtes Industrievermögen versilbern und sein ganzes, in der Konzernspitze zusammenlaufendes Machtgeflecht über mehrere hundert Firmen mit hunderttausenden Arbeitern und Angestellten zerreißen. Nur einmal gab es bisher in der Geschichte der deutschen Industrie einen ähnlichen Fall: Der Ruhr-

magnat und einstige Flick-Lehrmeister August Thyssen war 1913 vor Gericht gegangen, um die Entmündigung seines Lieblingssohnes August zu erzwingen. August der Jüngere war aus Zorn darüber, dass der herrschsüchtige Vater seine Macht mit keinem der drei Söhne teilen wollte, Offizier bei den Gardehusaren geworden. Er liess sich sein Pflichterbtteil auszahlen und finanzierte damit unter anderem Arbeiterstreiks im väterlichen Konzern.

Otto-Ernst Flick lag solche Renitenz fern. Seine Klage entsprang purer Notwehr. Um Prozesskosten zu sparen, stützte er sein Begehren auf Auflösung des Milliardenkonzerns nur auf einen Minimalanteil von 100'000 DM, das sind 0,27 Prozent des 37,3 Millionen betragenden Gesellschaftskapitals der Friedrich Flick KG. Aus dem gleichen Grund schlossen sich die vom Neusser Vormundschaftsgericht bestellten Pfleger für seine drei Kinder der Klage nicht an, obwohl sie ebenfalls die Auflösung der Gesellschaft beehrten.

Der sehr viel erfahrenere Konzernchef durchschaute sofort die Absicht und liess durch seine Anwälte einen Streitwert von 200 Millionen DM beantragen, um dem Sohn das Prozessieren zu verleiden. Otto-Ernst, selbst ohne nennenswertes Vermögen, musste demnach mit Gerichtskosten in Höhe von 1,2 Millionen rechnen. Der Vater hatte schon zu Beginn des Streites von seinem Optionsrecht Gebrauch gemacht und dem widerspenstigen Sohn die restlichen 10 Prozent des Gesellschaftskapitals abgenommen. So musste Otto-Ernst den zur Klage erforderlichen Minimalkapitalanteil durch Reoption von seinen Kindern beschaffen.

Flick gegen Flick

Begründet hatte der um die Thronfolge geprellte Kronprinz seinen Antrag auf Auflösung der Konzernspitze unter anderem mit dem Geschäftsprinzip des alten Herrn, seine Macht über die zahlreichen Beteiligungsgesellschaften dadurch zu stärken, dass er deren Erträge nicht abkassierte, sondern grösstenteils zur Bildung stiller Reserven oder einer Erhöhung des Kapitals verwandte. Die kargen Einnahmen der Friedrich Flick KG beruhten deshalb im Wesentlichen nur

auf den Provisionen aus Geschäftsabschlüssen, die von der Dachfirma vermittelt wurden. Aus ihren ausgewiesenen Beteiligungserträgen verdiente die KG zeitweise nicht einmal die fälligen Steuern. Mit den Differenzbeträgen zwischen den Dividendeneinnahmen und den Steuerzahlungen liess der Alte die Schuldenkonten der Gesellschafter belasten. Dadurch stand Otto-Ernst bei der Dachgesellschaft des Konzerns mit 13 Millionen DM in der Kreide. Sein Bruder konnte ihm nun nach dem Vertrag vom Dezember 1961 mit Hilfe des Vaters von der Geschäftsführung ausschliessen und dann die Gewinnverteilung so steuern, dass er über kurz oder lang «ausgehungert» würde, erläuterte Otto-Ernst dem Gericht. Sein Anwalt Werner Liertz sah seinen Mandanten gar in Gefahr, unter dem Druck des Bruders seine Kommanditanteile «für ein Ei und ein Butterbrot» abtreten zu müssen, weil er anders nicht in der Lage wäre, die auf seinem Konto auflaufenden Steuerschulden abzutragen.

Die Sache Flick gegen Flick, Aktenzeichen 18069562 I, wurde am 10. Mai 1963 in Zimmer A 144 des Landgerichts zu Düsseldorf eröffnet, nachdem sich Freunde der Familie wochenlang vergeblich darum bemüht hatten, den drohenden Skandal doch noch abzuwenden. Aber Vater und Sohn zeigten sich gleich halsstarrig und waren zu keiner Konzession mehr bereit. Der Konflikt gewann shakespearische Dimensionen und war auch von der gut geölten Dementimaschine des Hauses nicht mehr zu verbergen. Dem *Spiegel* gerann das Vater-Sohn-Drama zu einer achtseitigen Titelgeschichte («Von Friedrichs Gnaden»), kaum eine der grösseren Tageszeitungen versäumte den Gerichtstermin, um ihre Leser über das Schicksal des armen Sohnes vom reichen Flick ins Bild zu setzen.

Mehr unerwünschte Publicity hatte dem öffentlichkeitsscheuen Konzernmagnaten weder die Gelsenberg-Affäre in den dreissiger Jahren noch sein Nürnberger Prozess eingetragen, obwohl sich die Anwälte beider Parteien in ihren vierstündigen Plädoyers vor dem Landgericht Düsseldorf grosser Zurückhaltung befleissigten. Werner Liertz charakterisierte seinen Mandanten, den Kläger Otto-Ernst Flick, als einen «fleissigen und am Schicksal des Konzerns interessierten Mann», dem der eigenwillige alte Herr zuletzt jede verantwortliche Tätigkeit in der Konzernführung verweigert habe. Vater

Flicks Verteidiger Hans Hengeler hingegen apostrophierte den Sohn als «Störenfried im Konzern», der nicht warten will, bis der Vater freiwillig übergibt. Der «Alte Fritz» baute auf seine verbrieften Rechte als alleiniger Schöpfer des Imperiums und klagte, das Verhalten seines Sohnes sei als «grober Undank» zu werten. Mit-hin verlange er nach Paragraph 530 des Bürgerlichen Gesetzbuches («eine Schenkung kann widerrufen werden, wenn sich der Beschenkte durch eine schwere Verfehlung gegen den Schenker ... groben Undanks schuldig macht») von Sohn und Enkeln die geschenkten Kommanditanteile zurück. Darauf erhob Otto-Ernst umgehend Gegenklage, die in einem weiteren Verfahren vor der Zivilkammer verhandelt werden musste.

«Krönung meines Lebens»

Das Urteil in Otto-Ernsts erster Klage auf Widerruf des Gesellschaftsvertrages vom Dezember 1961 und auf Auflösung der Friedrich Flick KG erging am 14. Juni 1963. Wie zu erwarten, bezeugte das Gericht Respekt vor dem industriellen Monument, das sich Friedrich Flick geschaffen hatte, und wies die Klage auf Auflösung des Konzerns ab. Begründung: Der Beklagte habe einen Konzern mit einem steuerlich veranlagten Vermögen von 1,6 Milliarden DM «praktisch aus dem Nichts» geschaffen. Obwohl die Richter damit beträchtlich tiefstapelten (die Zahl sollte für 1960 gelten, als Experten den Realwert des Flick-Konzerns bereits auf 3 Milliarden taxierten), fanden sie die Leistung des grossen Flick «ausserordentlich bedeutsam». Eine Aufteilung würde für ihn «die schmerzliche Enttäuschung bedeuten, dass sein Lebenswerk zerstört wird». Das Gericht attestierte dem Konzernarchitekten darüber hinaus einen seiner Meinung nach schutzbedürftigen Machtethos: «Zwar blieben die einzelnen Unternehmen bestehen, aber die Zusammenfassung dieser Einzelkörper in einem einzigen wirtschaftlichen Machtblock, der grösser ist als die Summe seiner Teile, würde beendet sein. Diese Zusammenballung wirtschaftlicher Macht, nicht die blosse Anhäufung von Besitz, war jedoch der eigentliche Antrieb zu den vom

Beklagten vollbrachten aussergewöhnlichen Leistungen.» Auch die Vollmachten, die sich der Monarch von seinen beschenkten Söhnen und Enkeln hatte ausstellen lassen, akzeptierten die Richter in vollem Umfang. Des Alten einsamen Änderungsbeschluss des Gesellschaftervertrages vom Dezember 1961 aber erklärten sie als unwirksam, weil dadurch die rechtliche Gleichstellung der beiden Flick-Söhne nach dem Ausscheiden des Seniors gefährdet gewesen wäre. Im Schlusswort umschrieb Anwalt Hengeler die Seelennöte des von seinem Sohn enttäuschten Potentaten mit einem Zitat des Geheimrats Clausen aus Gerhart Hauptmanns Schauspiel *Vor Sonnenuntergang*: «Das ist die Krönung meines Lebens, die hatte ich mir nicht so gedacht.»

Nicht entscheiden mochten die drei Düsseldorfer Handelsrichter, ob Friedrich Flicks Widerruf seiner Schenkungen an Otto-Ernst («wegen groben Undanks») Rechtens sei. Das blieb der Dritten Zivilkammer des Landgerichts Düsseldorf vorbehalten, die am 11. Januar 1965 das zweite Flick-Verfahren eröffnete. Diesmal ging es darum, ob der verstossene Sohn die letzten ihm noch verbliebenen Kommanditanteile dem Vater zurückgeben und damit aus der Gesellschaft ausscheiden musste. Nach den respektvollen Sprüchen der Handelsrichter zweifelte eigentlich niemand daran, dass auch die Zivilkammer für den Magnaten und gegen den mittel- und machtlosen Sohn Partei ergreifen würde. Das Urteil, das Landgerichtsdirektor Dr. Speckmann am 14. April 1965 verkündete, entsprach denn auch ganz den Erwartungen: Otto-Ernst Flick habe sich des groben Undanks schuldig gemacht, als er seine nur durch Schenkungen erhaltene Gesellschafterposition dazu benutzte, durch Klage die Auflösung der Friedrich Flick KG und somit eine «Realteilung» des Familienvermögens zu erzwingen. Mithin könne der Vater seine Schenkungen zu Recht widerrufen. Otto-Ernst musste also die durch Rückoption aus dem Eigentum seiner Kinder erworbenen Kommanditanteile von nominal 100'000 DM, die zwar nur 0,27 Prozent des Gesamtkapitals der Holdinggesellschaft darstellten, vom Gericht jedoch mit einem Realwert von 5,34 Millionen DM beziffert wurden – das entspricht einem Gesamtwert des Flick-Konzerns von 2 Milliarden DM – dem Vater zurückgeben.

Ehrfurcht vor dem Eigentum

In seiner Urteilsbegründung sprach der Landgerichtsdirektor von einem «wohl unheilbaren Zerwürfnis» zwischen Vater und Sohn, die sich in gewisser Hinsicht zu ähnlich seien. Er beanstandete, dass der alte Flick den Gesellschaftervertrag vom 18. Dezember 1961 heimlich und allein abgefasst habe und beurteilte ihn als «sehr vorsichtig, beinahe misstrauisch und machtempfindlich». Otto-Ernst hielt er zugute, dass er «tätige Reue» gezeigt habe, indem er mit seiner in erster Instanz abgewiesenen Auflösungsklage nicht in die Berufung gegangen sei. Auch wusste das Gericht durchaus zu würdigen, dass der Flick-Sohn nunmehr 48 Jahre alt war und keine Aussicht mehr hatte, in die Firma des Vaters aufgenommen zu werden. «Dem beruflichen Leben des Klägers werde daher der Inhalt genommen», erkannte das Gericht und wies darauf hin, dass Otto-Ernst seine bisherigen Tätigkeiten innerhalb des Konzerns ausübte, «ohne zu versagen».

Dies alles wog jedoch nach Ansicht der eigentumsbewussten Richter die «schweren Verfehlungen» nicht auf, die sich der Sohn zuschulden kommen liess, indem er «die Grenzen der berechtigten Gegenwehr weit überschritt» und mit seiner Auflösungsklage «das ganz aussergewöhnliche Lebenswerk» seines Vaters zerschlagen wollte. Mehrmals betonten die Richter, dass Otto-Ernst seinem Vater nicht das erforderliche Gefühl der Dankbarkeit eines reich Beschenkten entgegenbrachte, sondern vielmehr in «tadelnswerter Gesinnung» und «grober Undankbarkeit» das Milliardenmonument des Alten zu zerstören beabsichtigte, zu dem er selbst «nichts Entscheidendes» beigetragen habe. Sosehr die Richter also die «im menschlichen Bereich» liegenden Motive des Sohnes anerkannten, so allergisch reagierten sie auf den Versuch, das Wirtschaftsimperium des «Alten Fritz» anzutasten. «Aus jedem dieser Sätze trieft die seit Jahrhunderten in der Justiz herrschende Ehrfurcht vor dem Eigentum und der Respekt vor dem Besitzenden, die oft so viel schwerer wiegen als die Rechte der Persönlichkeit», schimpfte der Wirtschaftsredakteur der *Zeit*, Michael Jungblut, in seinem Buch *Die Reichen und die Superreichen in Deutschland*. Die Süd-

deutsche Zeitung entdeckte in dem Urteil gar «eine alttestamentarische Diktion und Strenge». Und in der *Neuen Ruhrzeitung* befand Hans Falkenberg: «Flick hat viele finanzielle Schachzüge mit Erfolg ausgeführt, aber einen Familienzweist intern zu regeln, blieb dem Finanzgenie versagt.»

Mit dem Urteil konnte der nun schon fast zweiundachtzigjährige Alleinherrscher zufrieden sein, doch musste er befürchten, dass der bereits fünf Jahre andauernde Familienkrach noch für unbestimmte Zeit die Öffentlichkeit beschäftigen würde. Denn Otto-Ernsts Anwalt Werner Liertz kündigte sofort nach dem Spruch der Zivilkammer an, sein Mandant wolle gegen das Urteil Berufung einlegen. Und ob er auf dem langen Instanzenweg bis zum Bundesgerichtshof stets mit gleichermassen eigentumsbewussten Richtern würde

rechnen können, mag dem im Umgang mit Richtern nicht ganz Unerfahrenen zweifelhaft erschienen sein. Aber auch Otto-Ernst, nunmehr ohne Zugang zur Firmenkasse, hatte allen Grund, den teuren Prozess weg mit Sorge zu betrachten.

So kam es dann schliesslich doch noch – hauptsächlich durch Vermittlung des Familienberaters Otto Kranzbühler wie auch unter dem Eindruck des letzten Willens der 1966 verstorbenen Frau und Mutter der beiden starrköpfigen Streithähne – zu einem freiwilligen Vergleich. Am 9. September 1966 unterschrieben alle Familienangehörigen und Komplementäre der Kommanditgesellschaft einen «Friedensvertrag», nachdem Otto-Ernst «im gegenseitigen Einvernehmen» gegen eine Barabfindung endgültig aus der KG ausschied. Die Summe, mit der Friedrich Flick seinem ältesten Sohn das Erbrecht abkaufte, soll, so wurde in Düsseldorf gemunkelt, weit über 100 Millionen DM gelegen haben.

Perfekt wurde der Friedensschluss freilich erst eine Woche später, als auch der Neusser Vormundschaftsrichter für Otto-Ernsts minderjährige Tochter Dagmar die Zustimmung erteilte. Denn die drei Kinder des einstigen Kronprinzen blieben weiterhin mit ca. 30 Prozent am Kapital der Konzernholding beteiligt. Grossvater Friedrich Flick hatte verfügt, dass die beiden Söhne von Otto-Ernst mit je 12,12 Prozent, die Tochter mit 6,06 Prozent des Komman-

manditistin bleiben sollte, räumte er den beiden munteren Enkel-söhnen Gert-Rudolf und Friedrich Christian die Chance ein, nach ihrem achtundzwanzigsten Geburtstag als persönlich haftende Gesellschafter in die Geschäftsführung einzutreten. Damit hatte der im letzten Jahrhundert geborene Industriemonarch sämtliche Kapitalanteile seiner Konzernspitze, mit Ausnahme der 12,12 Prozent, über die Sohn Friedrich Karl direkt verfügt, bereits auf die dritte Generation übertragen, um sein Lebenswerk so weit wie möglich in die Zukunft abzusichern. Seinen Familiensinn liess sich der Dynast insgesamt 182 Millionen DM Schenkungssteuer kosten, die inzwischen zum grössten Teil schon bezahlt ist.

Friedrich Karl, der neue Boss

Nach der Abfindung seines Bruders konnte sich Friedrich Karl Flick als uneingeschränkter Nachfolger des Gründers fühlen. Direkt oder als Bezugsberechtigter der drei Flick-Stiftungen verfügte er nach dem «Friedensvertrag» über insgesamt 69,7 Prozent des Flick-Kapitals. Jedoch ist er auf eine Verständigung mit den Kindern seines Bruders angewiesen, wenn er nach dem Tod des Vaters – oder nach dessen Verzicht auf seine Vollmachten – neue Komplementäre in die Friedrich Flick KG aufnehmen will. Denn dazu bedarf es nach dem Willen des Alten der Zustimmung von mehr als 75 Prozent aller Kapitalstimmen der Gesellschafterversammlung. Durch diese Konstruktion hoffte der Greis, die Einheit des Familienverbandes in ferner Zukunft wiederherzustellen. Rechtlich und organisatorisch sind die Besitz- und Machtverhältnisse in Deutschlands grösstem Privatkonzern bis etwa um das Jahr 2035 herum festgelegt. Erst dann erreicht Friedrich Karls Tochter Alexandra jenes Pensionsalter, in dem der Stammvater mit dem Wiederaufbau seines Konzerns nach dem Krieg begonnen hat.

Während sich der Alte 1966 nach dem Friedensschluss mit Otto-Ernst und dem Tod seiner Frau enttäuscht, vereinsamt und nur noch von der Aussicht auf den Fortbestand seiner Dynastie getröstet, an den Bodensee zurückzog, übernahm in der Düsseldorfer

Konzernzentrale Friedrich Karl das Kommando. Zwar liess sich der misstrauische Gründer von Vetter Kaietsch und Fritz Welz laufend über wichtige Geschäfte informieren und behielt sich, gestützt auf seine umfassenden Vollmachten, das letzte Wort bei allen Entscheidungen vor, die für das Gesamtunternehmen von Bedeutung waren. Aber je mehr der Vater unter der chronischen Entzündung seiner empfindlichen Bronchien wie unter zunehmender Schwerhörigkeit litt, desto energischer versuchte der Sohn, die Fäden im Flick-Reich an sich zu ziehen.

Ein letztes Mal liess sich der grosse Friedrich zu seinem fünf- undachtzigsten Geburtstag, am 10. Juni 1968, als Konzernchef feiern. Danach tauchte er nur noch sporadisch in Düsseldorf auf. Friedrich Karl besitzt offenbar sein völliges Vertrauen, obwohl sich inzwischen manche der an die souveräne Machttechnik des Alten gewöhnten Hofbeamten fragen, ob der Sohn seiner Rolle als Alleinherrscher über das Milliardenreich gerecht werden kann, die er nach der Verabschiedung seines Jugendfreundes und Rivalen Eberhard von Brauchitsch offenkundig anstrebt.

Friedrich Karls Machtergreifung ist nicht mehr zu übersehen: Anfang 1971 übernahm der Flick-Sohn den Vorsitz im Aufsichtsrat sowohl der Feldmühle AG als auch der Dynamit Nobel AG; bei Daimler-Benz löste er Konrad Kaietsch als stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden ab; die gleiche Position bezog er bei den Buderus'schen Eisenwerken, den Metallhüttenwerken Lübeck und der Maximilianshütte. Im Stil des Vaters sorgte *er* im Sommer 1971 bei der Münchner Panzerschmiede Krauss-Maffei für klare Machtverhältnisse: Der 70jährige Aufsichtsratsvorsitzende Herbert Rohrer musste dem FK-Vertrauten Ernst Kämpfer Platz machen; gleichzeitig verzichtete der Flick-Sohn auf den Rat der beiden Aufsichtsräte Heinz Osterwind (Deutsche Bank) und Herbert Dhom (Commerzbank) und liess dafür seine Getreuen Dr. Adolf Thomae und Dr. Hanns Arnt Vogels ins Präsidium einziehen. Offenbar lohnt das Münchner Unternehmen den verstärkten Einsatz: Im letzten Jahr schoss der Umsatz dank anhaltender Exporterfolge des ‚Leopard‘-Panzers auf 663 Millionen DM hoch. Friedrich Karl setzt indessen bereits auf einen neuen Rüstungsbestseller – ein revolutio-

näres Flugabwehr-Raketensystem – sowie auf supermoderne Verkehrssysteme wie den 400 km/h schnellen Schwebesystem «Transrapid» und das städtische Massenverkehrsmittel «Transurban».

In Düsseldorf rühmt man seine Intelligenz, seinen Charme, seine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, aber noch ist der zurückhaltende Flick-Sohn den Beweis schuldig geblieben, dass er auch die hohe Kunst der Konzernstrategie beherrscht.

Manche der Flick-Matadoren zweifeln auch an seinen Fähigkeiten zum grossen Börsenspiel, denen der «Alte Fritz» seinen ganzen Reichtum verdankt. Denn seit dem Rückzug des Seniors an den Bodensee ist im Konzern nichts «Grosses» mehr geschehen. An den Börsen heisst es: «Bei Flick herrscht Funkstille». Die «Kriegskasse» ist mit über 500 Millionen DM prall gefüllt, kostet enorme Steuern, bringt wenig Zinsen und schmilzt unter der akuten Geldentwertung. Doch Friedrich Karl zeigte sich unentschlossen, obwohl die erfahrenen Konzernstrategen in der Düsseldorfer Zentrale darauf hingen, dass es inzwischen noch lukrativere Branchen gibt als den Automobilbau. Sie verhandelten beispielsweise noch unter der Ägide Eberhard von Brauchitschs mit dem Paderborner Computerbauer Heinz Nixdorf, der seine Umsätze pro Jahr beinahe zu verdoppeln pflegt, über eine Mehrheitsbeteiligung. Aber der Einstieg in die zukunftssträchtige Computerbranche scheiterte genauso wie die Pläne, den Flugzeugkonzern Dornier aufzukaufen. Einige seiner Finanzexperten rieten dem Juniorchef bislang vergebens, in die äusserst lukrative Pharma-Branche einzusteigen oder ins vielversprechende Mediengeschäft (Kassettenfernsehen). Dafür gelang ihm der Einstieg in eine andere moderne Technologie: Zusammen mit dem japanischen Unternehmen Kyoto Ceramic Co. Ltd. gründete seine Feldmühle AG in Plochingen bei Stuttgart eine Firma für die Produktion mikroelektronischer Bauteile, die 1971 bereits rund 6 Millionen DM umsetzte und in drei Jahren schon 30 Millionen DM erreichen will. Friedrich Karls Kritiker deuten sein Zögern als Unsicherheit und verweisen auf die ebenfalls noch ausstehende Lösung des Daimler-BMW-Problems. Zuletzt machten nach einer Meldung der *Zeit* in Bonn sogar Gerüchte die Runde, wonach Friedrich Karl Flick das Milliardengeschäft zwischen Daimler-Benz und der Sowjet-

regierung über den Bau eines Lastwagenwerkes an der Kama aus politischen Gründen torpediert habe.

Seine politische Heimat fand der Flick-Sohn auf dem rechten Weg: bei Franz Josef Strauss in München. Wie sein Vater einst Hermann Göring hofierte, so suchte der junge Chef des Flick-Konzerns seit geraumer Zeit die Nähe des mächtigen CSU-Boss. Er feierte mit ihm dessen fünfundfünfzigsten Geburtstag im Hotel «Zur Überfahrt» in Rottach-Egern am Tegernsee und nahm, ebenso wie sein Antipode Herbert Quandt, im November 1969 an einer konspirativen Versammlung teil, die Strauss laut *Spiegel* zusammengerufen hatte, um «am Sturz der Bonner SPD/FDP-Regierung zu arbeiten». Offen demonstriert der junge Konzernchef seine Sympathie für den unternehmerfreundlichen Bayernpolitiker durch seinen Kommandisten Wolfgang Pohle, den er als ehrenamtlichen Schatzmeister der CSU gewähren lässt.

Friedrich Karls Vorliebe für Bayern resultiert nicht nur aus seiner Münchner Studentenzeit. Noch im Dezember 1970 bewies er eine im Freistaat besonders bewunderte Fähigkeit: «Sein Stehvermögen ist mir schon fast unheimlich. Als ich gestern Nachmittag um drei Uhr noch einmal im ‚Franziskaner‘ vorbeischaute, war Deutschlands reichster Mann, Dr. Friedrich Karl Flick, immer noch beim ‚Tagen‘. Taufrisch – als sei nichts gewesen. Dabei lag ein 20-Stunden-Non-Stop-Fest hinter ihm», lobte der Gesellschaftsreporter der *Abendzeitung*. Im Kreise der Münchner Schickeria feierte der Düsseldorfer Milliardär bei Leberknödelsuppe, Gänsebraten und Bier ein «vorweihnachtliches Beisammensein». Für die Unterhaltung der mässig illustren Gäste – darunter Exboxer Bubi Scholz, Motorradrennfahrer Walter Zeller wie Uschi-Glas-Freund Bob Arnold – sorgte Flick-Freund James Graser mit kernigen «Dudelhofer»-Liedern sowie eine eigens aus Mexiko eingeflogene Folklore-Band. Entspannung findet der Milliarden-Erbe u.a. auch bei ausgelassenen Festen in seiner Villa am Starnberger See, bei Sport und Spiel an der Côte d’Azur, wo er gelegentlich in der – inzwischen von Rudolf August Oetker erstandenen – Jet-Set-Absteige «Eden Roc» auf Cap Antibes gesichtet wurde und bei Kreuzfahrten der Luxusjacht seines Riviera-Nachbarn Helmut Horten.

Während Friedrich Karl die angenehmen Seiten der Macht und des Reichtums auskostete, sublimierte der verfernte Bruder seinen Ehrgeiz in gesteigertem Trainingsfleiss, um zum wiederholten Male das goldene Sportabzeichen zu erringen. Seit der offenkundigen Bevorzugung des Jüngeren war das früher recht gute Verhältnis der beiden Flick-Söhne beträchtlich abgekühlt. Als der Alte beispielsweise Otto-Ernst den Sitz im Daimler-Aufsichtsrat entzogen und der jüngere Bruder das Mandat ohne Zögern übernommen hatte, verdächtigte der sensible neue «Kronprinz» Friedrich Karl des Komplotts. Der wiederum hielt es danach nicht mehr für notwendig, den in Ungnade gefallenen älteren Bruder zu seiner Verlobung mit Elga Reinbold, seiner späteren ersten Frau, einzuladen. (Die Ehe war nur von kurzer Dauer. Inzwischen hat FK ein zweites Mal geheiratet, Ursula Reuther.) Seitdem gingen sich die durch die Politik des Vaters entzweiten Söhne aus dem Wege.

Otto-Ernst, ein begeisterter Freizeitlandwirt, legte seine Abfindungsmillionen grösstenteils in der Landwirtschaft an. In Kanada und im US-Bundesstaat Kansas kaufte er sich ausgedehnte Ranches mit riesigen Rinderherden, in Italien und Frankreich grosse Gutshöfe. Kernstück seiner umfangreichen Aktiensammlung ist die Mehrheitsbeteiligung an einem amerikanischen Elektro-Unternehmen. Mit zunehmendem Alter zeigte der vom Vater entnervte Hüne merkwürdige Schrullen. So meldete er sich beispielsweise auf den Anruf eines Journalisten, der sich zuvor schon mehrmals darum bemüht hatte, dem Flick-Sohn Sachfragen zu einem wirtschaftlichen Thema stellen zu können: «Ich bin der Hausdiener Maier. Ich rate Ihnen, ganz schnell aufzulegen.» Und der *Spiegel* wusste von einem recht kuriosen Rechtsstreit zu berichten, den Otto-Ernst gegen einen Polizeimeister namens Werner Zensen angestrengt hatte. Zenssens damalige Braut und heutige Ehefrau Ursula, als Bedienstete in der herrschaftlichen Flick-Villa am Birkenweg 17 in Buderich bei Düsseldorf tätig, soll angeblich von Otto-Ernsts resoluter Ehefrau Barbara handgreiflich daran gehindert worden sein, die Villa am Birkenweg zu verlassen. Der Wachtmei-

ster, der seine Braut zum Möbeleinkauf abholen wollte, berichtete, die Hausherrin habe Ursula «in die hinteren Räume eingeschlossen und den Schlüssel abgezogen» und ihn selbst durch Äusserungen wie «Feigling» und «Pack» beleidigt. Als der *Düsseldorfer Express* Ende August 1970 mit der Schlagzeile «Millionär hält 21jährige gefangen» erschien, beantragte OE gegen Zenssen eine einstweilige Verfügung. Der Dienstmädchen-Streit im Hause Flick wurde zum Klatschspalten-Skandal.

Mick und Muck

Anders als ihr eigensinniger Vater bemühten sich die beiden erbberechtigten Flick-Enkel Gert-Rudolf und Friedrich Christian frühzeitig um ein zeitgemässeres Weltbild. «Muck» und «Mick», wie die beiden von Freunden genannt werden (ihre Spitznamen stammen angeblich von einem amerikanischen Besatzungssoldaten, der nach dem Krieg in der Flick-Villa am Starnberger See einquartiert war und sich von Gert-Rudolf jeden Morgen eine Tasse Malzkaffee, genannt «Muckefuck», bringen liess), besuchten nach der Volksschule in Starnberg das Humanistische Gymnasium in Düsseldorf. Nach dem Abitur meldete sich Gert-Rudolf freiwillig zur Bundeswehr, ging als Offiziersanwärter zur Marine, und war nach zwei Jahren Leutnant zur See. Friedrich Christian, wegen eines Rückenmarkleidens, das er sich als Kind zugezogen hatte, nicht wehrdienstfähig, schrieb sich an der Wiener Hochschule für Welthandel ein. Nach einem Jahr war er von dem Gebotenen enttäuscht und beschloss, gleich in die Praxis einzusteigen. Er reiste in die Vereinigten Staaten, um bei der renommierten J. Henry Schroeder Bank zu volontieren. Nach drei Monaten wechselte er zum Schroeder-Rockefeller-Investment, wo er internationale Transaktionen studierte.

Gert-Rudolf begann unterdessen in München mit dem Studium der Rechte. Er hielt die Juristerei «wegen der abstrakten Klarheit der Materie» für vorteilhafter als etwa ein Wirtschaftsstudium. 1965 unterbrach er das Studium, um ein dreimonatiges Praktikum bei der Düsseldorfer Simon-Bank zu absolvieren. Anschliessend stu-

dierte er weiter und machte im Herbst 1968 das Staatsexamen. Bei Professor Werner Rother begann er ein Jahr später mit einer Doktorarbeit über «Besitzverhältnisse im Gesellschafts- und Arbeitsrecht». Der angehende Doktor des Rechts trat nun in die Düsseldorf-Filiale der Deutschen Bank als Praktikant ein und gewann in dem – inzwischen verstorbenen – Vorstandsmitglied Dr. Hans Janberg einen väterlichen Mentor. Um seine Finanzkenntnisse zu erweitern, ging er auf Empfehlung Janbergs nach New York zur European American Bank.

Friedrich Christian hatte inzwischen – von der Jura-Begeisterung seines Bruders angesteckt – nach seiner Amerikazeit in München ebenfalls mit dem Studium der Rechtswissenschaft begonnen. Er legte nach acht Semestern die Referendarprüfung ab und ging dann als Direktionsassistent zu Osram. Dort wurde er in neun Monaten durch sämtliche kaufmännischen Abteilungen geschleust und landete schliesslich als persönlicher Assistent des Vorstandsvorsitzers Professor Albert Prinzing in der obersten Etage. «Mick» will noch im Laufe dieses Jahres bei Osram ausscheiden und wieder in die USA reisen, wo er beim Weltkonzern ITT das «Long Range Planning Department» kennenlernen möchte, bevor *er* im September 1972, nach seinem achtundzwanzigsten Geburtstag, in die Geschäftsführung der Friedrich Flick KG eintritt.

Sein älterer Bruder ist schon seit dem 29. Mai 1971 dabei. Jurist «Muck» betrachtet Finanz-, Steuer- und Rechtsfragen als sein Metier und meldete nachdrücklich seine Ansprüche auf seinen angestammten Platz in der Konzernspitze an. Dabei kann er sich auf die Zuneigung des Grossvaters berufen, der die beiden Enkel im Gegensatz zu ihrem Vater stets verwöhnte und offenbar grosse Hoffnungen in ihre unternehmerischen Fähigkeiten setzt. Regelmässig liess er sie zu sich an den Bodensee kommen, um sie in die hohe Schule der Konzernstrategie einzuweihen. So fühlen sich «Muck» und «Midi» stark genug, den Pfad zum Gipfel des Familienkonzerns auch gegen eventuellen Widerstand ihres Onkels Friedrich Karl zu erklimmen.

Die beiden begeisterten Amateurbergsteiger, die 1970 drei Fünftausender in Peru bezwangen und 1971 zu einer Expedition in

den Himalaja starteten, wirken äusserst leistungsbewusst und bewundern die Grosstaten des nunmehr achtundachtzigjährigen Patriarchen, obwohl sie miterlebten, wie der Alte ihren Vater demütigte und des Hauses verwies. So stehen auch sie noch ganz im Banne des greisen Gründers und werden kaum ein anderes Ziel kennen, als an seinem Imperium weiterzubauen, wenn auch vielleicht mit etwas zeitgemässeren Mitteln. Da Friedrich Karl bislang nur eine Tochter besitzt, haben sie gute Aussichten, eines Tages tatsächlich das Steuer des Konzerns in die Hand zu bekommen. Denn Frauen spielen in der Flick-Dynastie, wie in den meisten Industrie-Monarchien, nur eine untergeordnete Rolle. So ist Dagmar, die zwanzigjährige Schwester der beiden künftigen Konzernbosse, zwar seit 1966 am Firmenskapital beteiligt, doch wird sie nie in der Geschäftsleitung mitreden dürfen – und vermutlich wird es der jetzt vierjährigen Alexandra Friedrich Karls eines Tages nicht anders ergehen.

Eine junge, attraktive Frau vom gleichen Jahrgang wie Dagmar Flick schien indessen noch vor wenigen Monaten erhebliche Bedeutung für den Familienkonzern zu gewinnen: Friedrich Christian, gross, blond und sehr kontaktfähig, wurde in Paris wie an der Côte d'Azur mehrmals in Begleitung von Christina Onassis gesehen, der einzigen Tochter des griechischen Tankerkönigs Aristoteles Onassis (aus seiner ersten Ehe mit Tina Livanos). «Micks» Freunde sagten ihm bereits einen intensiven Flirt mit der Griechin nach, deren Erbteil am Onassis-Vermögen auf rund 600 Millionen DM geschätzt wird, als sich die Reedertochter Ende Juli 1971 überraschend im amerikanischen Vergnügungs- und Heiratsparadies Las Vegas mit dem Grundstücksmakler Joseph Bolker, 47, trauen liess. Christina Onassis war Plänen ihres Vaters zuvorgekommen, der weder einen deutschen Milliardenerben noch einen amerikanischen Immobilienhändler zum Schwiegersohn haben, sondern im August die Verlobung seiner Tochter mit Petros Goulandris, dem Sohn eines seiner schärfsten Konkurrenten unter den griechischen Grossreedern, bekanntgeben wollte. (Onassis: «Ich will, dass meine Tochter einen Griechen heiratet.») «Mick» Flick ging leer aus und tröstete sich auf Cap Antibes beim Tennisspiel.

Alles «beim Alten» lassen

Angesichts der völlig vom Willen des Alten geprägten Söhne und Enkel ist nicht zu erwarten, dass der nach den Herrschaftsprinzipien der Kaiserzeit konstruierte Milliardenkonzern in absehbarer Zeit etwa in eine gemeinnützige Stiftung eingebracht oder in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wird. Der Wille des grossen Friedrich wird sein Reich noch lange nach seinem Tod Zusammenhalten – auch wenn Thronfolger Friedrich Karl bei weitem nicht das Format seines Vaters erreichen sollte. Vielleicht wurde er gerade deshalb vom weitsichtigen Alten gegenüber seinem ehrgeizigeren Bruder bevorzugt. Vielleicht ahnte der Patriarch, der schon oft seinen sechsten Sinn für gesellschaftliche Veränderungen bewiesen hat, dass sein Lebenswerk unterm Regiment des lässigen «Prince Charming» weniger gefährdet sei, als wenn der verkrampfte, nach «grossen Taten» dürstende Otto-Ernst auf der Kommandobrücke stünde.

Vieles spricht dafür, dass der Juniorchef einen weniger strapaziösen Kurs steuert als der alte Industriepirat. Der Sturz seines dynamischen Jugendfreundes Eberhard von Brauchitsch wie die Entmachtung des expansiven Hanns-Martin Schleyer bei Daimler-Benz scheinen zu bestätigen, was die Angestellten in der Düsseldorfer Flick-Zentrale schon lange zu wissen glauben: «FK will alles beim Alten lassen.» Auf der letzten Pressekonferenz der Friedrich Flick KG gestand der neue Boss sogar ganz offen, dass man «keine aggressive Akquisitionspolitik» betreiben wolle. Es gibt keinen Grund, dies zu bedauern. Denn es ist nicht auszudenken, welche Dimensionen das Flick-Reich annehmen könnte, wenn der Sohn mit den vorhandenen Milliarden ähnlich erfolgreich hantieren würde wie einst der Vater mit dem Sparstrumpf seiner Frau.

«Friedrich, wir kommen!»

Friedrich Karl Flick scheint also weniger machthungrig zu sein als sein Vater. Aber an den ehernen Herrschaftsprinzipien des Alten wird er nicht zu rütteln wagen. Noch hat er nicht bewiesen, dass er

mehr tun wird, als das Lebenswerk des grossen Friedrich zu konservieren.

Die letzte deutsche Wirtschaftsmonarchie ist mächtiger als jedes «demokratisch» geführte Grossunternehmen der Bundesrepublik: Mit einem kontrollierten Umsatzvolumen von 18 Milliarden DM (Daimler-Benz muss, da von Flick beherrscht, voll mitgezählt werden), mit rund 300'000 Beschäftigten in 330 Firmen hat Flick den VW-Konzern, Siemens, Bayer und Thyssen längst überholt. Auch in Europa steht er ganz vorn: Nur die beiden britisch-holländischen Superkonzerne Royal-Dutch/Shell (Öl) und Unilever (Nahrungsmittel) sind noch grösser als Flick. Aber kein vergleichbarer Machtblock in der europäischen Wirtschaft wird so vollkommen von einer Person beherrscht wie die Firmensammlung des «Alten Fritz».

Gewiss, die Flick-Unternehmen werden ausgezeichnet verwaltet. Sie sind solider finanziert und ertragreicher als mancher von Grossbanken oder hunderttausend Aktionären beaufsichtigte Konzern. Aber das Unbehagen an dem sich anscheinend unaufhaltsam ausdehnenden privaten Wirtschaftsimperium bleibt. Wenn immer mehr Menschen, immer mehr Kapital, immer mehr Fabriken, Firmen und Märkte von einer einzelnen Person oder einer Familie abhängig werden, ist es höchste Zeit, nach dem Sinn dieser Machtkonzentration zu fragen. Schliesslich hat Friedrich Flick sein Reich nicht geschaffen, sondern erobert. Er hat weder Produktionsstätten gegründet noch angeschlagene Konzerne saniert und kaum «Gemeinnütziges» geleistet. Seine Eroberungen dienten stets nur ihm selbst, seiner Macht und seinem Reichtum.

Franz Josef Strauss hat solch ungehemmtes Machtstreben zu rechtfertigen versucht: «Leute wie Flick und Quandt sind der Preis dafür, dass es uns allen gut geht.» Als ob es uns «gut» ginge, weil Friedrich Flick 330 Firmen unter seine Kontrolle brachte! Abgesehen davon scheint der angebliche Preis für unseren Wohlstand recht hoch zu sein. Wer vermag denn zu garantieren, dass die geballte Macht des Dynasten nicht gegen die Ziele der Gesellschaft eingesetzt wird? Die heutige Gesellschaft braucht solche Wirtschaftscäsaren nicht: Ein Unternehmen wie Daimler-Benz könnte auch prosperieren, wenn es nicht von Flick beherrscht würde.

Im Bewusstsein seiner Allmacht sicherte Friedrich Flick sein Reich weit über seinen Tod hinaus ab. Der Mammutkonzern soll also auf Jahrzehnte hinaus gesellschaftlicher Kontrolle entzogen bleiben, soll, entsprechend dem Weltbild des in der Kaiserzeit aufgewachsenen Magnaten, stets von einem Familienmitglied befehligt werden. Ist das Flick-Reich nicht zu gross, um es genealogischen Zufällen zu überlassen? Für Wirtschafts- und Finanzpolitiker sollte es Zeit sein, darüber nachzudenken, ob sie einen so kompakten Machtblock innerhalb einer funktionierenden Demokratie dulden dürfen. Bis jetzt hat es der Konzernfürst geschickt verstanden, sich den Blicken der Gesellschaftsreformer zu entziehen. Die Studenten schossen sich auf Springer ein («Axel, wir kommen!») und übersahen den viel mächtigeren Friedrich Flick.

Aber der Tag ist nicht mehr fern, wo die Frage des Erbrechts akut wird. Wenn nach dem Tod des «Alten Fritz» steuerrechtliche Finessen die längst überfällige Reform der Flick-Monarchie vereiteln, könnten beträchtliche Emotionen frei werden. Flick-Gesellschafter Otto Andreas Friedrich will dies allerdings nicht wahrhaben: «Reichtum und wirtschaftliche Macht haben zu keiner Zeit die öffentliche Meinung gegen die führenden Schichten aufgebracht, wenn sie wohl angewandt waren.»

Er wird sich noch wundern.

Anhang

Das erste Reich (Stand vom 31. Dezember 1944)

Konzernspitze: Friedrich Flick KG (FF), Düsseldorf (Grundkapital 37,5 Millionen RM)

Gesellschaft bzw. Firma	Grundkapital	Beteiligungsverhältnis
I. STEINKOHLLEN-GRUPPE		
Verwaltungsgesellschaft für Steinkohlenbergbau und Hüttenbetrieb (VGS), Düsseldorf	50 Mill. RM	FF 100 %
Essener Steinkohlenbergwerke AG (ESt), Essen	76 Mill. RM	VGS 100 %
Harpener Bergbau AG, Dortmund	70 Mill. RM	VGS 69 %
Eisengroßhandlung Hannemann GmbH, Nürnberg	100 000 RM	VGS 75 %
Chemische Werke Essener Steinkohle AG	12 Mill. RM	ESt 100 %
Gewerkschaft Aachen I-VII, Essen	700 Kuxe	ESt 100 %
Gewerkschaft Stollberg, Essen	1000 Kuxe	ESt 100 %
Steinkohlenwerk GmbH, Plötz	300 000 RM	ESt 88 %
Gewerkschaft Heumann IV, Essen	100 Kuxe	ESt 100 %
Ruhrholz-Handelsgesellschaft, Essen	200 000 RM	ESt 100 %
Herkules-Transport GmbH, Essen	60 000 RM	ESt 100 %
Gewerkschaft Augustus, Freudenberg/Westf.	1 500 Kuxe	ESt 100 %
Dortmunder Grundstücks AG	3,5 Mill. RM	ESt 97 %
Brennstoff-Vertriebs-Monopol GmbH, Kamen	23 000 RM	ESt 100 %
Dorstfelder Dampfziegelei GmbH	180 000 RM	ESt 71 %
Linden-Reederei, Duisburg	1 Mill. RM	ESt 100 %
Brikett-Fabrik GmbH, Mannheim	500 000 RM	ESt 100 %
Handels-GmbH Essener Steinkohle, Duisburg	900 000 RM	ESt 99 %
Fr. Körzel GmbH, Essen	75 000 RM	ESt 100 %
Hüllstrong & Co. GmbH, Düsseldorf	100 000 RM	ESt 51 %

Michels GmbH, Frankfurt/Main	200 000 RM	EST 100 %/o
A. Linden Kohlenhandlung GmbH, Duisburg	1 Mill. RM	EST 70 %/o
Hauk-Wochner GmbH, Freiburg i. Br.	28 000 RM	A. Linden 100 %/o
Kohlenhandlung GmbH Schwaben, Heilbronn	50 000 RM	A. Linden 60 %/o
Hausverwaltung Mannheim GmbH, Duisburg	30 000 RM	A. Linden 100 %/o
Bonner Kohlenkontor GmbH	80 000 RM	A. Linden 64 %/o
Ruhrkohle GmbH, Wiesbaden	30 000 RM	A. Linden 100 %/o
Julius Schalter, Wiesbaden	25 000 RM	A. Linden 50 %/o
Würzburger Kohlenhandel GmbH	20 000 RM	A. Linden 51 %/o
Westermann GmbH, Stuttgart	30 000 RM	A. Linden 98 %/o
Gustav Blitt, Kohlenhandlung GmbH, Duisburg	30 000 RM	A. Linden 100 %/o
Mainkette-Reederei AG, Dortmund	1 Mill. RM	Harpen 74 %/o
Gewerkschaft Siebenplan, Dortmund	4 Mill. RM	Harpen 100 %/o
Ruhrbenzol GmbH, Bochum	400 000 RM	Harpen 50 %/o
Gewerkschaft »Kobold«, Dortmund	100 Kuxe	Harpen 90 %/o
Gewerkschaft »Halbmond«, Durchholz	128 Kuxe	Harpen 51 %/o
H. Schulze KG, Dortmund	100 000 RM	Harpen 100 %/o
Derner Ölwerke GmbH	135 000 RM	Harpen 33 %/o
C. G. Mayer AG, Mannheim	500 000 RM	Harpen 25 %/o
		Mainkette 25 %/o
Löffken & Piepmayer GmbH	200 000 RM	Mainkette 96 %/o
Bellwinkel KG, Hamburg	255 000 RM	Harpen 39 %/o
Gustav Arnhold GmbH, Hamburg	750 000 RM	Harpen 75 %/o
Lorenz & Co. GmbH, Baden-Baden	20 000 RM	
Gehry & Co. GmbH, Baden-Baden	30 000 RM	Harpen 100 %/o
Touraine & Jakob GmbH, Hamburg	125 000 RM	Harpen 49 %/o
Joh. Gries GmbH, Mannheim	50 000 RM	G. Arnhold 100 %/o

Gesellschaft bzw. Firma	Grundkapital	Beteiligungsverhältnis
<i>Ausländische Beteiligungen:</i>		
Rombacher Hüttenwerke GmbH (Lothringen)	500 000 RM	Harpen 51 % Maxhütte 49 %
Rombacher Stahlkontor GmbH (Lothringen)	50 000 RM	Romb. Hütten 100 %
Harpener Kohlenhandlung AG, Basel	106 000 SFr	Harpen 74 %
Juste Arnold, Brüssel	750 000 BFr	Harpen 87 %
N. V. Rign Sheepraart, Den Haag	250 000 Hfl	Harpen 100 %
N. V. voor Handel en Sheepraart, Rotterdam	50 000 Hfl	A. Linden 100 %
2. BRAUNKOHLLEN-GRUPPE		
Anhaltische Kohlenwerke AG (AKW), Berlin	100 Mill. RM	FF 52 % Mitteldt. Stahlwerke 48 %
Thüko-GmbH, Leipzig	750 000 RM	AKW 100 %
Oberweg GmbH, Magdeburg	50 000 RM	AKW 100 %
Luckenauer Brikettvertrieb, Weißenfels	10 000 RM	AKW 51 %
Brikettvertrieb Pommern GmbH, Greifswald	60 000 RM	AKW 100 %
Schönfuß GmbH, Leipzig	15 000 RM	AKW 100 %
Siedlung »Eintracht«	384 000 RM	AKW 100 %
Kohlenkontor GmbH, Nordhausen	10 000 RM	AKW 100 %
Sachsen Kohlenhandlung GmbH, Leipzig	100 000 RM	AKW 100 %
Siedlung »Röschen«	50 000 RM	AKW 100 %
Märkische Kohlen-Verkaufs-AG, Berlin	50 000 RM	AKW 100 %

Elbe-Kohle-Kontor GmbH, Magdeburg	50 000 RM	AKW 100 0/0
Al. Kienle GmbH, München	20 000 RM	AKW 100 0/0
Mautz von Backhausen GmbH, München	100 000 RM	AKW 100 0/0
Brikettvertrieb Mecklenburg	20 000 RM	AKW 100 0/0
Bergmann Wohnstätten GmbH	14 000 RM	AKW 100 0/0
Kohlen-Kontor GmbH, Weimar	100 000 RM	AKW 100 0/0
Goßmann & Co. GmbH, Berlin	20 000 RM	AKW 75 0/0
Brikettvertrieb GmbH, Nürnberg	100 000 RM	AKW 100 0/0
Brikett-Kontor GmbH, Hamburg	100 000 RM	AKW 100 0/0

3. MITTELSTAHL-GRUPPE

Mitteldeutsche Stahlwerke GmbH (Mittelstahl), Riesa-Berlin	75 Mill. RM	FF 100 0/0
Brandenburger Eisenwerke GmbH	750 000 RM	Mittelstahl 100 0/0
Spandauer Stahlindustrie GmbH	1 Mill. RM	Mittelstahl 51 0/0
Plauer See Heimstätten, Brandenburg	650 000 RM	Mittelstahl 100 0/0
Lauchhammer-Weber-Kohlenhandlung, Dresden	50 000 RM	Mittelstahl 75 0/0
		AKW 25 0/0
Norddeutsche Siedlungsgesellschaft, Brandenburg	100 000 RM	Mittelstahl 100 0/0
Eisenwerk Sachsen GmbH, Riesa	200 000 RM	Mittelstahl 100 0/0
Stahlbau GmbH, Wittenau	50 000 RM	Mittelstahl 100 0/0
Baugesellschaft GmbH, Riesa	300 000 RM	Mittelstahl 70 0/0
Werk Lauchhammer	20 000 RM	Mittelstahl 100 0/0
Bellevue AG, Berlin	600 000 RM	Mittelstahl 50 0/0
		FF 50 0/0
		FF 51 0/0
Export-Kontor-GmbH, Berlin	200 000 RM	Mittelstahl 25 0/0

Gesellschaft bzw. Firma	Grundkapital	Beteiligungsverhältnis
Sächsische Gußstahlwerke Döhlen AG (SGW), Freital	6 Mill. RM	Mittelstahl 50 %/o
Freitaler Stahl-Industrie GmbH	1 Mill. RM	SGW 100 %/o
Schmiede-Werk GmbH, Pirna	1,5 Mill. RM	SGW 50 %/o
Eisenblech-Handlung GmbH, Berlin	400 000 RM	SGW 100 %/o
SGW Handels GmbH, Berlin	750 000 RM	SGW 100 %/o
Heimstätten-Gesellschaft, Hennigsdorf	45 000 RM	FF 90 %/o
Lauchhammer-Handelsgesellschaft, Brandenburg	65 000 RM	FF 100 %/o
<i>Ausländische Beteiligungen:</i>		
Dnjepr-Stahl GmbH (Sowjetunion)	50 000 RM	Mittelstahl 50 %/o
N. V. Staal-Produkten, Amsterdam	180 000 Hfl	Export-Kontor 95 %/o
Brikett en Kul, Kopenhagen	250 000 Dkr	N. V. Staal 100 %/o
Stern ag Stal, Kopenhagen	30 000 Dkr	Brikett en Kul 100 %/o
N. V. tot Exploitatie van het Perceed, Amsterdam	45 000 Hfl	N. V. Staal 56 %/o
4. GRUPPE MAXHÜTTE		
Eisenwerksgesellschaft Maximilianshütte GmbH, Sulzbach-Rosenberg	44 Mill. RM	FF 100 %/o
Maxhütte Eisenhandlung GmbH, Regensburg	100 000 RM	Maxhütte 100 %/o
Kalkdüngerwerk GmbH, Oberpfalz	100 000 RM	Maxhütte 90 %/o
Maschinenfabrik GmbH Donauwörth	1 Mill. RM	Maxhütte 100 %/o
Gewerkschaft Wittelsbach	1000 Kuxe	Maxhütte 100 %/o
»Glückauf« Versicherungs GmbH, Sulzbach	50 000 RM	Maxhütte 100 %/o
»Glückauf« Versicherungs GmbH, Unterwellenborn	20 000 RM	Maxhütte 100 %/o

5. EISENHANDELS-GRUPPE

Gesellschaft für Montaninteressen mbH (GfM), Düsseldorf	8,5 Mill. RM	FF 100 %/o
Eisenröhrenhandel GmbH, Leipzig	100 000 RM	GfM 100 %/o
Schrotthandlung Corswardt KG, Berlin	300 000 RM	GfM 88 %/o
Schrottag AG, Nürnberg	500 000 RM	GfM 100 %/o
Wollenweber & Co. KG, Bamberg	200 000 RM	GfM 50 %/o
F. Sachs Nachf. GmbH, Plauen	240 000 RM	GfM 65 %/o
Hochofenwerk AG, Lübeck	16 Mill. RM	GfM 37 %/o
		ESt 37 %/o
Werkhandel GmbH, Hamburg	100 000 RM	Hochofen
		Lübeck 100 %/o

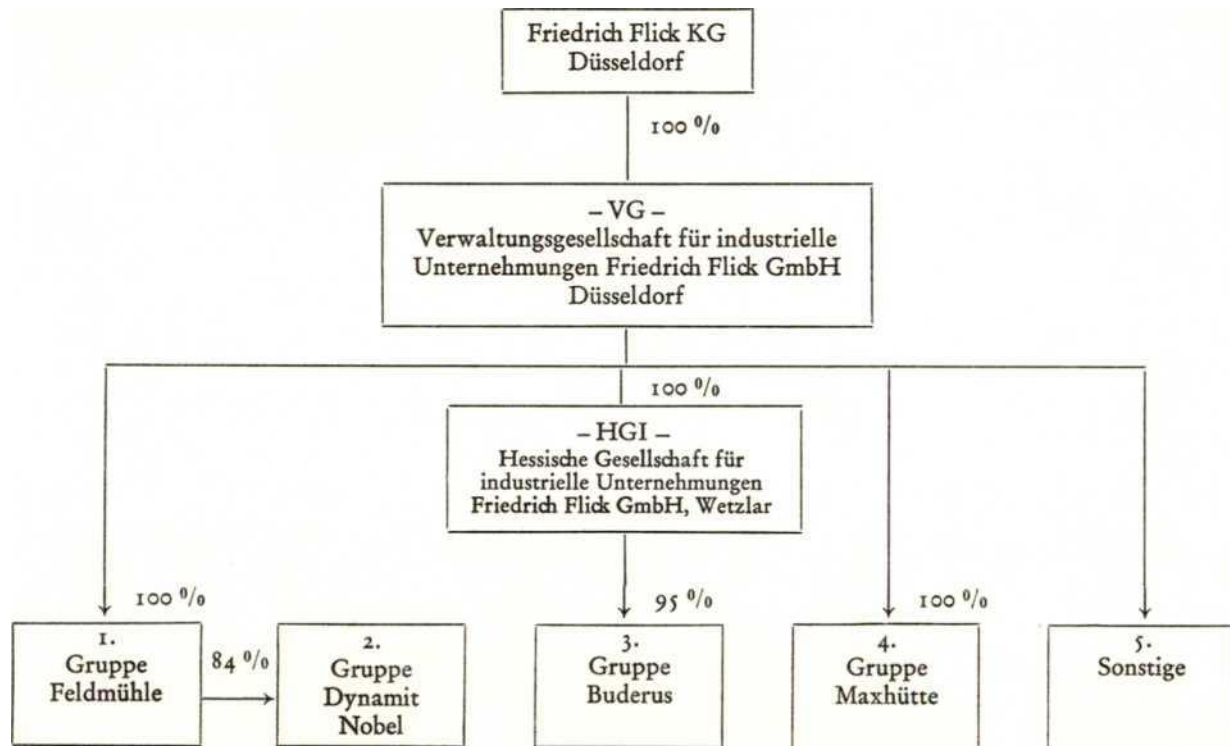
6. GRUPPE VERARBEITUNGSBETRIEBE

Gesellschaft für Fahrzeug- u. Maschinenwerte mbH »Faguma«, Berlin	10,75 Mill. RM	FF 100 %/o
Waggon-Fabrik vorm. Busch AG, Bautzen	5 Mill. RM	Faguma 95 %/o
Scharfenberg Kupplung AG, Berlin	750 000 RM	Busch-Bautzen 51 %/o
ATG Maschinenfabrik GmbH, Leipzig	5,2 Mill. RM	Faguma 88 %/o
		FF 12 %/o
Baugesellschaft mbH Gohlis, Leipzig	700 000 RM	ATG 100 %/o
Linke-Hofmann-Werke AG, Breslau	8,25 Mill. RM	Faguma 25 %/o
		ATG 25 %/o
Schlesische Maschinenbau GmbH, Breslau	1,5 Mill. RM	Linke 97 %/o
		Faguma 3 %/o
Leipziger Werkzeug- u. Gerätefabrik GmbH	700 000 RM	Faguma 36 %/o
		ATG 34 %/o
Seyboth Feuerung GmbH, Leipzig	20 000 RM	Leipz. Werkzeug 100 %/o
Fella-Werke GmbH, Feucht b. Nürnberg	2,2 Mill. RM	FF 100 %/o

Das Zweite Reich (Stand vom 31. Dezember 1970)

6,329 Milliarden DM nennt die VG (Verwaltungsgesellschaft für industrielle Unternehmungen Friedrich Flick. GmbH, Düsseldorf) als Gesamtumsatz für das Geschäftsjahr 1970. Rund 330 Firmen im In- und Ausland werden über diese Konzernzentrale verwaltet, die sich zu 100 Prozent im Besitz der Familiengesellschaft Friedrich Flick KG befindet. Doch die VG-Bilanz zeigt nur die Spitze des Eisbergs: Unter den 227 Minderheitsbeteiligungen – Buchwert 277 Millionen DM –

befinden sich enorme Reichtümer wie etwa das Paket von ca. 43 Prozent der gesamten Daimler-Benz-Aktien, das derzeit einen Börsenwert von 2,45 Milliarden DM repräsentiert und praktisch die Herrschaft über den zweitgrössten Automobilkonzern Europas garantiert. Einschliesslich der Daimler-Benz AG erzielten die Flick-Firmen 1970 fast genau 18 Milliarden DM Umsatz. Und so ist das ausgedehnte Imperium der Familie Flick gegliedert:



Die wichtigsten Flick-Firmen mit ihren Kenndaten (soweit vorhanden)

Gesellschaft bzw. Firma	Grundkapital in DM	Beteiligungsverhältnis in %
I. GRUPPE FELDMÜHLE:		
Grundkapital 120 Millionen DM, über VG zu 100 % im Besitz der Flick-Gruppe. Jahresumsatz einschl. der ausländischen Tochtergesellschaften 1,55 Milliarden DM		
Feldmühle AG, Düsseldorf	120 000 000	VG 100
Norddeutsche Papierwerke GmbH, Uetersen	1 000 000	Feldmühle 100
Faserprodukte GmbH, Lahnstein		
boy Vertriebsgesellschaft mbH für Hygienepapiererzeugnisse, Düsseldorf		
Großdruckerei Obpacher GmbH, München	1 500 000	Feldmühle 100
Gunkel GmbH, Düsseldorf		
Verlag Lambert Müller GmbH, München		
ARC Reproduktionen-Vertriebsgesellschaft mbH, München		
Continente Gesellschaft für Papierinteressen mbH, Düsseldorf	1 000 000	Feldmühle 100
Conti Bau und Immobilien GmbH, Düsseldorf		
Continente Papier-Gesellschaft mbH, Düsseldorf	1 000 000	Feldmühle 100
Conti Werbe-Service GmbH, Düsseldorf		
Sortiermaschinen-Gesellschaft mbH, Düsseldorf		
Papierfabrik Baienfurt GmbH, Baienfurt (Württemberg)	8 000 000	Feldmühle 100
Großdruckerei Woeller KG, Kriftel (Taunus)	3 000 000	Feldmühle 100
Großdruckerei Betriebsführungs-Gesellschaft mbH, Kriftel (Taunus)		

<p>Lowolan-Druck Woeller KG, Kriftel (Taunus) Papierfabrik Wildbad GmbH, Wildbad Nord-Ostsee Schifffahrt- und Transport-Gesellschaft mbH, Düsseldorf Continentale Versicherungs-Vermittlung GmbH, Düsseldorf Altpapier Verwertung Wattenscheid GmbH, Wattenscheid Speditionskontor Aschaffenburg GmbH, Aschaffenburg Feldmühle Kyocera Europa, Elektronische Bauelemente GmbH, Plochingen Feldmühle-Stora GmbH, Düsseldorf Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft für Faserstoffe AG, Düsseldorf</p> <p><i>Ausländische Beteiligungen:</i></p> <p>Intercontinental Pulp Company Ltd., Prince George, Kanada Macmillan Rothesay Ltd., Saint John, Kanada Papeteries de Belgique S.A., Brüssel, Belgien Papeteries de Ruyscher S.A., Paris, Frankreich Page N.V. Papierfabriek, Gennepe, Holland Hyltebruk AB, Göteborg, Schweden</p> <p>2. GRUPPE DYNAMIT NOBEL: Grundkapital 110 Millionen DM, über Feldmühle zu 84 % im Besitz der Flick-Gruppe. Jahresumsatz ca. 1,3 Milliarden DM.</p> <p>Dynamit Nobel AG, Troisdorf Chemische Werke Witten GmbH, Witten GmbH zur Verwertung chem. Erzeugnisse, Liebenau/Weser</p>	<p>2 000 000</p> <p>110 000 000 9 200 000 18 000 000</p>	<p>Feldmühle über 50</p> <p>Feldmühle 49</p> <p>Feldmühle 51 Feldmühle 25</p> <p>Feldmühle 84 Dynamit 100 Dynamit 100</p>
---	--	--

Gesellschaft bzw. Firma	Grundkapital in DM	Beteiligungsverhältnis in %
Liebenau-Chemie GmbH, Liebenau/Weser	3 000 000	Dynamit- Genschow 76
Kunststofftechnische Studiengesellschaft mbH, Beuel-Pützchen		
Dynamit Nobel Saarwellingen GmbH, Saarwellingen	6 000 000	Dynamit 91
Bigelow-Nobel Teppichboden GmbH, Bad Hersfeld		
Vereinigte Jute Spinnereien und Webereien GmbH, Bad Hersfeld	4 000 000	Dynamit 95,6
Dynamit Nobel-Genschow GmbH, Berlin/Troisdorf	2 500 000	Dynamit 100
Rheinisches Spritzgußwerk GmbH, Weixenburg	500 000	Dynamit 100
Wiesbadener Kunststoffvertriebs-GmbH, Wiesbaden		
Deutsche Jagdpatronenfabrik Rottweil GmbH, Troisdorf	500 000	Dynamit 100
G. C. Dornheim GmbH, Berlin/Köln		
Dyna-Plastik-Werk GmbH, Bergisch-Gladbach	3 000 000	Dynamit 50
Mitteldeutsche Sprengstoffwerke GmbH, Langelsheim (Harz)	510 000	Dynamit 27,1
Deutsche Pyrotechnische Fabriken, Cleebronn (Württemberg)	1 200 000	Dynamit 100
J. P. Sauer & Sohn	4 000 000	Dynamit- Genschow über 50
Sprengstoff-Handels-Gesellschaft mbH, München		
Sprengstoff-Verwertungs-Gesellschaft mbH, Essen		

3. GRUPPE BUDERUS:

Grundkapital 66,75 Millionen DM, über HGI zu ca. 95 % im Besitz der Flick-Gruppe. Gesamtumsatz mit zahlreichen Beteiligungsgesellschaften ca. 2,5 Milliarden DM.

HGI – Hessische Gesellschaft für industrielle Unternehmungen

Friedrich Flick GmbH, Wetzlar	50 000 000	VG 100
Buderus'sche Eisenwerke, Wetzlar	66 750 000	HGI 95
Edelstahlwerke Buderus AG, Wetzlar	20 000 000	Buderus 100
Buderusstahl GmbH, Wetzlar		
Krauss-Maffei AG, München-Allach	16 250 000	Buderus ca. 94
Krauss-Maffei Fahrzeug-Gesellschaft mbH, München	50 000	K-M 100
Krauss-Maffei-Imperial GmbH, München	1 500 000	K-M 100
Eckert & Ziegler GmbH, Weißenburg	1 500 000	K-M 100
Thermovox GmbH, Ruit bei Stuttgart	500 000	K-M 100
Rittershaus & Blecher GmbH, Wuppertal-Barmen	300 000	Buderus 100
Investitionswerbung GmbH, München		
Burger Eisenwerke AG, Burg (Dillkreis)	6 300 000	Buderus 100
Buderus-Juno-Kundendienst GmbH, Wetzlar	100 000	Buderus 80
Sell Haus- und Küchentechnik GmbH, Herborn	500 000	Burger Eisen 100
Juno-Großkochanlagen GmbH, Herborn		
Roeder-Großküchentechnik GmbH, Darmstadt	200 000	Buderus 100
Sieg-Herd-Fabrik GmbH, Buschhütten	300 000	Buderus 100
Senkingwerk Geschäftsführungs GmbH, Hildesheim		
Senkingwerk GmbH, Hildesheim	7 000 000	Buderus über 50
Industriehandelskontor GmbH, Hildesheim		
Spedition- und Transportgesellschaft mbH, Hannover		

Gesellschaft bzw. Firma	Grundkapital in DM	Beteiligungsverhältnis in %
Buderus'sche Handelsgesellschaft mbH, Wetzlar	1 125 000	Buderus 100
Buderus-Industrietechnik GmbH, Ehringshausen	400 000	Buderus 100
Buderus-Industrietechnik GmbH & Co. KG, Wetzlar	1 000 000	Buderus 60
Ferrum GmbH, Dinkelscherben	2 000 000	Buderus 100
Buderus'sche Handelsgesellschaft mbH, Berlin	1 200 000	Buderus 100
G. A. Neumann GmbH, Berlin		
Alte Haide, Gemeinnützige Baugesellschaft mbH, München	1 500 000	Buderus 84,38
Steigerwald-Krauss-Maffei GmbH, München	480 000	K-M 41,66
Wanit, Gesellschaft für Asbestzement-Erzeugnisse mbH, Wanne-Eickel	5 700 000	Buderus 33,33
Wanit, Gesellschaft für Asbestzement-Erzeugnisse mbH & Co. KG, Wanne-Eickel	3 000 000	Buderus 38,66
Hagewe, Gesellschaft für Rohr- und Baumaterial-Herstellung mbH, Otigheim	1 560 000	Buderus 33,33
Hagewe, Gesellschaft für Rohr- und Baumaterial-Herstellung mbH & Co. KG, Otigheim	1 000 000	Buderus 36,66
Hessische Berg- und Hüttenwerke AG, Wetzlar	18 750 000	Buderus 100
Wetzlarer Rohstoffversorgung GmbH, Wetzlar	20 000	Buderus 100
Metallhüttenwerke Lübeck GmbH, Lübeck	5 000 000	Buderus 100
Norddeutscher Werkhandel GmbH, Hamburg	500 000	Buderus 100
Karl Steder KG, Lübeck	200 000	Buderus 60
Brennstoffvertrieb Hansa GmbH, Hamburg	20 000	Buderus 100
Omniplast GmbH, Frankfurt	100 000	Buderus 100
Omniplast GmbH & Co., Ehringshausen	3 900 000	Buderus 55

Ursania-Chemie GmbH, Ehringshausen	550 000	Omniplast 100
Ursania-Bautenschutz GmbH, Ehringshausen	400 000	Omniplast 100
Logana Speditionsgesellschaft mbH, Wetzlar	30 000	Buderus 66,66
Wetzlarer Bauverein GmbH, Wetzlar	1 000 000	Buderus 95
GSK, Gesellschaft für System-Engineering und Know-How GmbH, Wetzlar		
Baustoff-Union GmbH, Wetzlar	200 000	Buderus 100
Lieferbetongesellschaft mbH, Wetzlar		
TBG, Mittelhessische Lieferbeton GmbH & Co. KG, Wetzlar		
Industrietechnik Homberg GmbH, Homberg	500 000	Buderus 60
Omnicol, Gesellschaft für Kessel- und Apparatebau mbH, Wetzlar	1 000 000	Buderus 100
Breuer Werke GmbH, Frankfurt	2 500 000	Buderus 10 K-M 90
Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft mbH, Wetzlar	1 000 000	Buderus 100
Gerobau, Gesellschaft für Rohr- und Baumaterial-Herstellung mbH, Frankfurt	1 000 000	Buderus 33
Vereinigte Armaturengesellschaft mbH, Mannheim	1 000 000	Buderus 11,25
Fellner & Ziegler GmbH, Frankfurt	500 000	K-M 100
4. GRUPPE MAXHÜTTE:		
Grundkapital 100 Millionen DM, über VG zu 100 % im Besitz der Flick-Gruppe. Jahresumsatz ca. 700 Millionen DM.		
Eisenwerke-Gesellschaft Maximilianshütte mbH, Sulzbach-Rosenberg	100 000 000	VG 100
Südferrum Eisenhandelsgesellschaft mbH, München	5 000 000	Maxhütte über 50
Scheer-Hennings KG, München		
Fränkischer Eisenhof Wollenweber & Co. KG, Bamberg		
Fanal Stinnes-Flüssiggas-Abfüllanlage GmbH, Bamberg		

Gesellschaft bzw. Firma	Grundkapital in DM	Beteiligungsverhältnis in %
Oberfränkische Gasvertriebsgesellschaft mbH, Bamberg Maxhütte-Eisenhandels-Gesellschaft mbH, Sulzbach-Rosenberg »Schrottag« Bayerische Schrott-GmbH, Düsseldorf Heinrich Kiersch Schrottgroßhandel GmbH, Berlin Automobil- und Schrottaufbereitungs-Gesellschaft mbH, Kornwestheim ATG Maschinenbau GmbH, Sulzbach-Rosenberg Maschinenfabrik Donauwörth GmbH, Sulzbach-Rosenberg Hütte	3 000 000	Maxhütte 100
5. SONSTIGE BETEILIGUNGEN: u. a. 43 % vom Kapital der Daimler-Benz AG, Stuttgart-Unter- türkheim (Grundkapital 761 Millionen DM. Jahresumsatz 11,6 Mil- liarden DM, 145 000 Beschäftigte, 246 Millionen DM Gewinn).		
Daimler-Benz AG, Stuttgart	761 000 000	VG ca. 43
Motoren- und Turbinen-Union Friedrichshafen GmbH, Friedrichshafen	20 000 000	Daimler 83,8
Hanomag-Henschel Fahrzeugwerke GmbH, Hannover	40 000 000	Daimler 51
Rheinstahl-Hanomag AG, Hannover	84 000 000	Daimler 25
Fahrzeugwerke Esslingen GmbH, Esslingen	10 000 000	Daimler 100
Holzindustrie Bruchsal GmbH, Bruchsal	100 000	Daimler 100
Reparaturwerk Böblingen GmbH, Böblingen	20 000	Daimler 100
Ernst Heinkel AG, Stuttgart	4 000 000	Daimler 94,7
Werkzeugmaschinenbau Köngen GmbH & Co. KG, Köngen	2 370 000	Daimler 100

Kraftfahrzeug- und Industriemotoren-Bau GmbH, Stuttgart	80 000 000	Daimler	100
Maschinenfabrik Esslingen	32 000 000	Daimler	93,6
Porcher und Meffert GmbH, Stuttgart	120 000	Daimler	11
Württ. Baumwoll-Spinnerei und Weberei bei Esslingen a. N.	4 510 000	Daimler	80,5
Chemie- und Textilgesellschaft mbH, Friedrichshafen	4 000 000	Daimler	95
Handels- und Industrieausrüstungsgesellschaft mbH, Frankfurt	20 000	Daimler	100
Süddeutsche Automobil-Bau-Anlagen- und Vertriebsgesellschaft mbH, Stuttgart	60 000 000	Daimler	100
9 Daimler-Benz Grundstücks-GmbHs, Stuttgart	7 250 000	Daimler	95,3
Mietanlagen Industrieverkehrs-GmbH, Stuttgart	2 000 000	Daimler	100
KRAWA, Kraftwagen GmbH, Stuttgart	500 000	Daimler	100
Heizkraftwerk Stuttgart GmbH, Stuttgart	9 000 000	Daimler	33,33
15 Wohnungsbaugesellschaften, darunter			
Sindelfinger Wohnstätten GmbH	8 250 000	Daimler	50
Wohnbau Wörth a. R. GmbH	2 000 000	Daimler	50
Wohnbau Gaggenau GmbH	1 000 000	Daimler	50
Deutsche Automobilgesellschaft mbH, Hannover	5 000 000	Daimler	50
Entwicklungsgesellschaft für Turbomotoren mbH, München	1 000 000	Daimler	50
Conti-Systembau GmbH, Düsseldorf			
Gesellschaft für Fahrzeug- und Maschinenwerte mbH, Düsseldorf	3 000 000	VG	100
Gesellschaft für Luftfahrtzubehör mbH Orion, Düsseldorf			
Bürohaus »Bellevue« GmbH, Berlin			
Verwertungsgesellschaft Süd mbH, Düsseldorf			
Mitteldeutsche Stahlwerke GmbH, Berlin			
Sächsische Gußstahl-Werke Döhlen GmbH, Düsseldorf			
Linke-Hofmann-Werke GmbH, Düsseldorf			

Gesellschaft bzw. Firma	Grundkapital in DM	Beteiligungsverhältnis in %
Stahlbau Wittenau GmbH, Berlin Waggon- und Maschinenfabrik GmbH vorm. Busch, Düsseldorf Brandenburger Eisenwerke GmbH, Düsseldorf Eisen- und Stückblech-Handelsgesellschaft mbH, Berlin		
<i>Ausländische Beteiligungen:</i> Société Métallurgique Hainaut-Sambre, Couillet (Belgien), vereinigt mit Société des Acières et Tréfileries de Neuves- Maisons-Châtillon (Frankreich)		VG ca. 25-40
<i>Weitere ausländische Beteiligungen (über Daimler):</i> Mercedes-Benz do Brasil S. A., São Bernardo do Campo, Brasilien Sociedade Técnica de Fundiões Gerais S. A., São Paulo, Brasilien Mercedes-Benz Argentina S. A., Buenos Aires, Argentinien Tata Engineering and Locomotive Company Ltd., Bombay, Indien Compania Hispano Alemaña de Productos Mercedes-Benz S. A., Madrid, Spanien United Car and Diesel Distributors Ltd., Pretoria, Südafrika Otobüs ve Motorlu Araclar Sanayi Anonim Sirketi, Istanbul, Türkei Iranian Diesel Engine Manufacturing Company, Täbris, Persien Bajaj-Tempo Ltd., Poona, Indien Mercedes-Benz of North America, Fort Lee, USA Sofidel S. A., Paris, Frankreich u. a.	112 700 000 18 000 000 5 200 000 90 000 000 34 000 000 7 700 000 10 000 000 33 500 000 9 700 000 22 000 000 22 500 000	Daimler 51,7 Daimler 100 Daimler 100 Daimler 12,1 Daimler 50,5 Daimler 26,7 Daimler 36 Daimler 30 Hanom.-Henschel 26 Daimler 100 Daimler 92

Quellenverzeichnis

Buchpublikationen

- Peter Brüggel: *Die Reichen in Deutschland*, Frankfurt 1966
- Heinrich Brüning: *Memoiren 1918-1934*, Stuttgart 1970
- Eberhard Czichon: *Der Bankier und die Macht*, Köln 1970
- Alexander Dallin: *Deutsche Herrschaft in Russland 1941-1943*, Düsseldorf 1958
- Bernt Engelmann: *Meine Freunde – die Millionäre*, Darmstadt 1963
- Ders.: *Die Macht am Rhein*, Bd. II. Die neuen Reichen, München 1968
- Georg Wilhelm Engler: *Vor Aktien wird gewarnt*, München 1967
- George W. F. Hallgarten: *Hitler, Reichswehr und Industrie*, Frankfurt 1962
- Hundert Jahre Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianshütte*, Sulzbach-Rosenberg 1953 (Festschrift)
- Indices zu den 12 Nürnberger US-Militärgerichtsprozessen, Sach- und Dokumentenindex zum Verfahren gegen Friedrich Flick u.a. (Fall 3)*, herausgegeben vom Institut für Völkerrecht in Göttingen 1956, bearbeitet von Dr. Hans-Günther Seraphim
- David Irving: *Die Tragödie der deutschen Luftwaffe. Aus den Akten und Erinnerungen des Feldmarschalls Milch*, München 1970
- Michael Jungblut: *Die Reichen und die Superreichen in Deutschland*, Hamburg 1971
- Friedrich Kroeck: *Grossaktionäre in Deutschland*, München 1970
- Walter Krüger: *Die moderne Kartellorganisation der deutschen Stahlindustrie*, Berlin und Leipzig 1927
- Ingolf Liesebach: *Der Wandel der politischen Führungsschicht der deutschen Industrie von 1918 bis 1943*, Diss. Hannover 1957
- Louis P. Lochner: *Die Mächtigen und der Tyrann*, Darmstadt 1955
- Franz Mariaux: *Gedenkwort zum 100jährigen Bestehen der Harpener Bergbau-Aktiengesellschaft*, Dortmund 1956
- Heinz Müller: *VEB Stahl- und Walzwerk Riesa*, Berlin (Ost) 1961
- Ernst Neckarsulmer: *Der alte und der neue Reichtum*, Berlin 1925
- Felix Pinner: *Deutsche Wirtschaftsführer*, Berlin 1924
- Kurt Pritzkolet: *Die neuen Herren*, München 1955
- Ders.: *Wem gehört Deutschland?*, München 1957
- Ders.: *Das kommandierte Wunder. Deutschlands Weg ins 20. Jahrhundert*, München 1959

- Ders.: *Männer, Mächte und Monopole*, Düsseldorf 1961
- Ders.: *Auf einer Woge von Gold*, München 1961
- Ders.: *Gott erhält die Mächtigen. Rück- und Rundblick auf den deutschen Wohlstand*, Düsseldorf 1963
- Protokolle und Beweisdokumente zum Fall 5 der Nürnberger Militärgerichts-Prozesse*, Bundesarchiv Koblenz (unveröffentlicht)
- Harold Rasch: *Unternehmer und Manager*, Stuttgart 1967
- Lutz Graf Schwerin von Krosigk: *Die grosse Zeit des Feuers – der Weg der deutschen Industrie*, Bd. 2, Tübingen 1958
- Albert Speer: *Erinnerungen*, München 1970
- Karl-Heinz Thielicke (Herausg.): *Fall 5 – Der Prozess gegen den Flick-Konzern*, eingeleitet von Klaus Drobisch, Berlin (Ost) 1965
- Fritz Thyssen: *I Paid Hitler*, Monte Carlo 1940
- Reinhold Tittler: *Geschichte der eisen-schaffenden Industrie Oberschlesiens*, Düsseldorf 1949
- Trials of War Criminals before the Nuernberg Military Tribunals*, Vol. VI, *The Flick Case*, Washington 1952
- Paul Ufermann: *Der deutsche Stahltrust*, Berlin 1927

Zeitschriften und Zeitungen

- Blätter für deutsche und internationale Politik* y/60-. Kurt Pritzkolet, «Das private Imperium des Dr. h. c. Dr. Ing. e. h. Friedrich Flick»
- Capital* 5/64: «Flick-Bilanz»
- Capital* 7/71: «Alles beim Alten»
- Christ und Welt* v. 30. 8. 68: «Liquide sein ist alles»
- Das Wertpapier*, Dezember 59: «Sensation bei BMW»
- Der Tagesspiegel* v. 1. 11. 47: «Politik und Geschäft»
- Der Volkswirt* 27/65: «Konzernstrategie»
- Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt* v. 7. 7. 68: «Patriarch und Manager»
- Deutsches Wirtschaftsinstitut*, Bericht 11/1959 (DDR): «Der Flick-Konzern»
- Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung* v. 6. 9. 52: «Bundesbahn an Flick-Kohle interessiert»
- Die Wirtschaft*, Jahrg. 1947 (DDR): «Auftakt zum Flick-Prozess: Flick-Konzern unter Anklage»
- Die Zeit* 14/71: Günter Ogger, «Muck und Mick auf dem Weg nach oben»
- Frankfurter Allgemeine Zeitung* v. 3. 12. 59: «Der Fall Feldmühle»
- Frankfurter Allgemeine Zeitung* v. 11. 12. 59: «Flicks grosses Spiel»
- Frankfurter Allgemeine Zeitung* v. 24. 12. 59: «Krages contra Flick»
- Frankfurter Allgemeine Zeitung* v. 10. 7. 63: «Der Einzelgänger und seine Unternehmen»

- Frankfurter Allgemeine Zeitung* v. 9. 7. 68: «Konzernarchitekt aus Passion»
Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 18. 6. 70: «Freundeszwist im Hause Flick»
- Frankfurter Allgemeine Zeitung* v. 29. 7. 71: «Die Feldmühle ist in die roten Zahlen geraten» und «Dynamit Nobel expandiert weiter»
Handelsblatt N.7.7. 52: «Das Ende eines Montankonzerns»
Handelsblatt v. 11. 12. 59: «Licht und Schatten der Dynamit-Transaktion»
Handelsblatt v. 22. 12. 59: «Keine Demagogie»
Handelsblatt v. 23. 12. 59: «Feldmühle-Umwandlung soll angefochten werden»
Handelsblatt v. 24. 12. 59: «Die höhere Verantwortung»
Handelsblatt v. 2. 8. 63: «Das einmalige Geschäft an der Feldmühle»
Handelsblatt v. 10. 8. 64: «Was ist ein Unternehmen wert?»
Handelsblatt v. 8. 7. 68: «Schöpfer zweier Konzerne»
Handelsblatt v. 22. 8. 68: «Der Flick-Konzern hat viel in der Kasse»
- Industriekurier* v. 10. 12. 59: «Dynamit AG wird doch umgewandelt»
Industriekurier v. 10. 12. 59: «Rheinstahl hat verkauft»
Industriekurier v. 3. 8. 63: «Feldmühle von geschickter Hand konstruiert»
Industriekurier v. 13. 2. 68: «Imperium mit Fingerspitzenkontrolle»
Marxistische Blätter 7/64- Ferdinand Grocek, «Friedrich Flick – ein Porträt»
Rheinische Post v. 15. 4. 65: «Otto-Ernst Flick soll Anteile zurückgeben»
SPD-Pressedienst v. 22. 5. 56: «Flick unerwünscht»
- Spiegel* 38/58 «Der Einsame»
Spiegel 54/62 «Frei entfaltet»
Spiegel 25/65 «Von Friedrichs Gnaden»
Spiegel 49/65 «Für die Ewigkeit»
Spiegel 54/64 «Gebot der Billigkeit»
Spiegel 45/64 «IG Flick»
Spiegel 9/65 «Bayerns Gloria»
Spiegel 8/65 «Spitze nach Mass»
Spiegel 45/65 «Zahn um Zahn»
Spiegel 23/67 «Millionen für ein Wort»
Spiegel 55/63 «Spitze des Eisbergs»
Spiegel 24/69 «Kurs 1000?»
Spiegel 31/69 «Paradies der Reichen»
Spiegel 55/70 «Mann von Morgen»
Spiegel 43/70 «In die Seife»
Spiegel 45/70 «Liebster Spielzeug»
Spiegel 46/70 «Was soll Bonn tun?»
Spiegel 25/71: «Wilder Mann»
- Süddeutsche Zeitung* v. 9. 7. 68: «Flick-Geheimnis um den Reichsten?»
Süddeutsche Zeitung v. 24. 6. 70: «Der schnelle junge Flick»
Welt am Sonntag v. 18.4.65: «So siegte Vater Flick im Streit mit seinem Sohn»

Zeitschrift für Geschichtswissenschaft 2/63 (DDR): Gerhard Volkland,
Hintergründe und politische Auswirkung der Gelsenkirchen-Affäre im Jahre
1932»

Zeitschrift für Geschichtswissenschaft 3/66 (DDR): Klaus Drobisch, «Flick und die
Nazis'

ferner:

Bericht des Deutschen Wirtschaftsinstituts Nr. 11/59 und 11/63 (DDR)

Berliner Börsenzeitung v. 16. 7. 37

Bild-Zeitung v. 10. 9. 66

Börsen-Zeitung v. 23. 6. 70

Capital 12/70 und 7/71

Das Reich v. 28. 9. 43

Der Volkswirt v. 5.7. 63

Deutsche Volkszeitung v. 19. 9. 69

Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung v. 19. 9. 56

Die Welt v. 10. 7. 65, 21. 9. 66 und 10. 7. 68

Die Zeit v. 13. 6. 69

Flug-Informationsdienst v. 20. 4. 5 j

Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 5. 2. 55, 20. 4. 55, 5. 10. 56, 2. 11. 56, 20. 6. 59, 8.
8. 59, 2j. 7. 61, 2. 8. 63, 12. 4. 65, 15. 4. 65, 11. 9. 65, 28. 9. 66, 20. 6. 70, 31. 8. 70
und 1. 9. 70

Frankfurter Rundschau v. 15. 4. 65

Frankfurter Zeitung v. 28. 6. 32

Handelsblatt v. 13. 7. 56, 2. 11. 56, 30. 12. 59, 2j. 1. 60, 2. 8. 61, 3. 8. 63 und 28. 10.
64

Industriekurier v. 11. 8. 55, 9. 6. j6, 14. 7. 56, 23. 5. 57, 10. 7. 58, 26. 7. 58, 8. 11. 58,
8. 12. 58, 14. 5. 63, 15. 6. 63, 24. 10. 64, 27. 10. 67, 29. 8. 68, 28.11. 68 und 17.
12. 68

Münchener Abendzeitung v. 10. 7. 68 und 15. 12. 70

Munzinger Archiv v. 25. 11. 67

Rheinisch-Westfälische Zeitung v. 19. 7. 29

Spiegel 21/70

Süddeutsche Zeitung v. 15. 4. 65

Tagesspiegel v. 1. 11. 47

Vossische Zeitung v. 4. 6. 29

Welt am Sonntag v. 7. 7. 68

Zeitschrift für Militär geschichte Nr. 3/66 (DDR)

Personen- und Firmenregister

- Abs, Hermann Josef 32, 39, 99, 193, 215, 256, 282 ff., 294, 303
Adenauer, Konrad 11, 22 f., 43, 45, 159, 256, 261 ff., 265 f., 274, 282, 317, 348
AEG 7S f., 78, 233, 238
AG für Kunststoffwerte 312, 323
AG für Papier- und Zellstoff-Interessen 312, 314, 322
Allgemeine Transportanlagen Gesellschaft (ATG) 144 f., 150, 219, 279, 281
Alpine Montangesellschaft 98, 202
Anhaltische Kohlenwerke (AKW) 174, 177, 191 f., 213 ff., 241 f., 244, 276 ff.
Auto Union 281, 286-294, 333
- Ballestrem, Familie 47, 64, 87 f., 96, 186
Bank für Gemeinwirtschaft (BfG) 336
Bayerische Motorenwerke (BMW) 15, 40, 70, 281, 286 f., 296-300, 3J4, 372
Becker-Stredcer von Rautenstrauch, Karl 25 f.
Bedbur, Wilhelm 355
Beitz, Berthold 266
Benjamin, Felix 166 f.
Berliner Handels-Gesellschaft (BHG) 39, 77, 334
Bernhardt, Wolfgang 355
Bing, Rudolf 130, 238
Bismarckhütte 61 ff., 68 f., 72 f., 85, 88-93, 9®. II 4, I® 4. 226, 348
Blessing, Karl 158, 190
Blomberg, Werner v. 146 ff.
Bochumer Verein 60, 71, 82, 138
Bosel, Siegmund 69 f., 90 f.
Brandenburger Eisenwerke 221, 279
Brandt, Willy 43 f.
Brauchitsch, Eberhard v. 34 f., 350 bis 355, 371 f., 378
- Bremer Hütte 47 ff.
Brennecke, Dr. Ing 88, 224
Brockhüs, Friedrich 137, 215 f.
Brügge, Peter 27
Bruhn, Richard 289 f.
Brüning, Heinrich 22 f., 28, 40, 44, 102, 107, 114ff., H9f., 129, 144
Bruns, Gerhard 229, 234
Buderus'sche Eisenwerke 13, 287, 329 fr., 339, 353, 371
Bührle, Dieter 303 ff., 312, 323 f., 326 f.
Burkart, Odilo 131, 139 ff., 219, 224 ff., 228, 231, 233, 244, 246, 248, 251, 253, 255, 261, 296, 347, 360 f.
Buskühl, Ernst 126, 209, 225, 234
- Caro, Oskar u. Robert 64 f.
Castiglioni, Camillo 59, 66
Castle, R. W. 70
Charlottenhütte 35, 38, 51-69, 72, 74, 82, 95, 98, 103, 108 f., 114, 119, 129, 139 f., 150 f., 222, 241, 308 f., 345
Châtillon-Commentry 268, 272, 275
Chemische Werke Bergkamen 266, 328
Chemische Werke Witten 325
Commerzbank 16, 130, 178, 303, 343, 371
Consolidated Silesian Steel Corp. 88-93
Consolidation Bergbau AG 270
Crédit Lyonnais 104 f.
- Daimler-Benz AG 12, II, 18, 31-33, 39 f., 44, 281-303, 328, 333, 339, 342, 348, 350, 371 f., 374, 379
Daitz, Dr. 162 f.
Darmstädter und Nationalbank (Danatbank) 64, 76, 100, 107, 122
Demag-Konzern 225, 279

- Deutsche Bank* 16, 39, 127, 161, 175, 193,
 213, 282-283, 297, 303, 343, 37b 376
*Deutsch-Luxemburgische Bergwerks-
 u. Hütten-AG (Deutsch-Lux)* 70 ff.,
 82 f., 96
de-Wendel-Konzern 224, 268
 Dhom, Herbert 371
 Diekhof, Rolf 14
 Dietrich, Hermann 106, 108, 113 ff.,
 118, 120, 122
 Dietrich, Hugo 196 f., 200
 Dix, Rudolf 248
Dnjepr-Stahl-GmbH 232, 246
Dornier-Werke 334, 372
Dresdner Bank 16, 100, 102, 103, 107,
 115, 130, 162,, 198, 233, 303
Dynamit Nobel AG 13, 15 f., 234,
 304-327, 328, 332 f., 335, 339 f.,
 343, 371

Edelstahlwerke Witten 308 ff., 332 f.
 Eichberg, Friedrich 29, 73 ff., 78, 87
Eintracht-Braunkohlenwerke 178,
 201, 204, 214
 Engelmann, Bernd 20, 27, 103, 116
 Engler, Georg Wilhelm 310 f., 314,
 316, 319 f.
 Erhard, Ludwig 22, 313, 316 f., 343, 350
Essener Steinkohlenbergwerke 132
 bis 137, 171, 201, 207, 212 f., 238 f.,
 263-267, 269 f.
 Eulerich, Otto 28

 Fahrenheitst, Walter 97
 Falkenberg, Hans 369
 Feith, Hans 297
Feldmühle AG 12 f., 13 f., 29, 43, 304-
 327, 328, 332, 338 ff., 343, 333. 371 f.
Fella-Werke 243, 262, 281, 312, 333
 Fideler, Erich 110, 126, 128
 Finck, August v. 14, 43, 308, 311, 331 ff.
 Flächsner, Hans 248
 Flick, Alexandra 370
 Flick, Barbara (geb. Raabe) 341, 359,
 361, 374
 Flick, Dagmar 341, 338, 369, 377
 Flick, Elga (geb. Reinbold) 374
 Flick, Friedrich Christian 341, 358,
 370, 375 ff.
 Flick, Friedrich Karl 11, 13, 21, 34,
 39, 133 f., 218, 242 f., 239, 303,
 337 f., 341 f., 346, 351-363. 370 ff.
 Flick, Gert-Rudolf 341, 338 f., 373
 Flick, Marie (geb. Schuss) 19, 30, 33,
 57. 134 f., 137, 140, 233, 236, 346,
 338, 369 f.
 Flick, Otto-Ernst 37, 43, 33, 66,
 133 f., 137, 152, 217 f., 228 f., 242,
 244, 247, 237, 239, 272, 341 ff.,
 355. 356-370, 374. 378
 Flick, Rudolf 133 f., 218
 Flick, Ursula (geb. Reuther) 374
Frankfurter Metallgesellschaft 169, 172
Fränkische Energiegesellschaft 328 f.
 Fried, Ferdinand 109
Friedländer-Fuld-Konzern 64, 181, 186
 Friedrich, Otto Andreas 11, 28, 303,
 330 f., 334 f., 380
Friedrich Flick KG 12 f., 137, 131 f., 217,
 242, 249, 239 f., 263, 268, 273 f., 340,
 341, 346, 348 ff., 334 f. 362-370, 376,
 378
 Frielinghaus, Generaldir. 34, 36
 Funk, Walther 130 ff., 200 f., 223
 Fürstenberg, Carl 93, 220

 Gabel, Ministerialrat 204, 211
 Gassmann, Walter 348
Geisweider Eisenwerke 34 ff., 38
*Gelsenberg-Gelsenkirchener Bergwerks
 AG*
Gelsenkirchener Bergwerks AG 40, 71, 73
 f., 82 ff., 100-121, 122, 127, 129, 131
 f., 136, 138, 144, 153 f., 157. 219, 236,
 239, 260, 363. 365
Gerling-Konzern 300
*Gesellschaft f. Fahrzeug- u. Maschinen-
 bau (Famas)* 278, 348
 Gessler, Ministerialdir. 321
 Gillitzer, Georg 131, 228
 Globke, Hans 139
 Göhner, Familie 288 f.
 Goldschmidt, Jakob 64, 76 f., 97, 100,
 103, 122
 Goergen, Fritz-Aurel 344 f.
 Göring, Herbert 173, 178 f., 191
 Göring, Hermann 22 f., 26, 44, 131 ff.
 136, 143 f., 149, 169, 174 f. 177,
 179, 182-193, T95, 197-204, 206
 bis 213, 220, 224, 227 f., 232, 240,
 249. 326, 373

- Grabowski, Franz 330
 Gritzbach, Erich 132, 188, 203, 209, 214
Gustav Genschow GmbH 323, 325 333
Gutehoffnungshütte 39, 44, 81, 110, 230, 297
 Häcker, Ewald 130
 Hagen, Louis 83
 Hahl, Hans 347
 Hahn, Assessor 199, 204, 206
 Hahn, Familie 162-171
 Hahnemann, Paul G. 298
 Hallgarten, George W. 71, 93, 114 f.
 Hamann, Horst 32
 Hanneken, General v. 164, 170 f., 211, 224 ff., 234, 248
Hardy & Co. 107, 113, 119
Harpener Bergbau AG 110, 122-128, 144, 131, 133 ff., 177, 201, 207 ff., 212 ff., 216, 220, 223, 234, 245, 237 ff., 263-269, 272, 273 ff., 326
 Harriman, W.A. 89 ff., 92 ff., 102
 Hellberg, Franz 244
 Hengeler, Hans 318, 366 f.
 Henkel, Konrad 313, 320, 323
 Henze, Werner 290
Hermann-Göring-Werke Reichswerke Göring
 Hermes, Heinrich 103, 211, 223
 Herzfeld, Hugo 39 f., 66, 71
 Hesselbach, Walter 336
Hessische Berg- u. Hüttenwerke 329, 331
Hessische Gesellschaft f. industr. Unternehmung. (HGI) 330
 Himmler, Heinrich 22, 130, 133, 136 f., 138, 213, 236 ff., 243, 249, 232 f.
 Hindenburg, Paul v. 22, 116, 132, 137
 Hitler, Adolf 43, 97, 127 f., 129 ff., 133 f., 136 ff., 143, 143, 153, 164, 172, 182, 188, 193, 196, 200, 204, 223, 228, 244, 248, 232, 234, 262, 281, 302, 326, 333, 348, 331
 Hitzinger, Walter 34, 292 ff., 330
Hochofenwerke Lübeck Metallhüttenwerke Lübeck
 Höck, Wilhelm 348
 Horten, Helmut 43, 139, 302, 334, 343. 373
Hoesch AG 81, in, 141, 223
 Hugenberg, Alfred 116, 130, 308
I. G. Farben 81 f., 107, 113 f., 158, 173 f., 178 f., 185 f., 188, 191 f., 246, 262, 304
Ilse Bergbau AG 174, 178, 198
 Imhausen, Artur 323
Industrieverwaltungs-GmbH 278 f.
Industriewerke Karlsruhe AG 286
Investitions- u. Handelsbank (IHB) 333
Investmentgesellsch. Thesaurus 327
 Irving, David 143
 Jackson, Robert H. 230
 Janberg, Hans 376
 Jantzen, Walter 192
 Jungblut, Michael 14, 271, 368
 Junkers, Hugo 143
 Kaietsch, Konrad 11, 23 f., 36, 39 48, 106, 137-142, 138, 180, 193, 209, 214, 218, 233, 239-244, 246 f., 249, 233, 233, 261, 267 f., 272, 280, 284 f., 287, 293, 303, 327, 330, 333, 337. 339. 346 f., 350-355. 371
 Kämpfer, Ernst 334, 371
 Kampmann, Theoderich 28
Kattowitzer AG f. Bergbau- u. Hüttenbetriebe 63 ff., 68 f., 73, 89, 92 ff.
 Keppler, Wilhelm 130, 161, 172, 177 ff., 186, 189
 Kersten, Felix 236 ff., 243
 Kilgore, Senator 243 f.
 Kimmich, Karl 127, 173
 Kirdorf, Emil 71, 73, in, 132
 Klöckner, Peter 22, 47, 34 ff., 39, 110, 132, 149, 163, 172, 176, 202, 223, 234, 332
 Koenecke, Fritz 283 f., 288-291, 293, 348, 350
 Koppenberg, Heinrich 143
 Koerfer, Jacques 300
 Körner, Staatssekr. 189, 206 f., 209 f., Kracht, Christian 333
 Krages, Hermann D. 284 ff., 307, 313 f., 316 ff., 323
 Kranzbühler Otto 248, 358, 362, 369
 Krauch, Carl 246
Krauss-Maffei AG 13, 287, 329, 339, 353. 371
 Kreuger, Ivar 103 f.
 Kroeck, Friedrich 41
 Krug, Helfried 29

- Kruk, Max 40, 352
 Krupp, Friedrich Alfred 47
 Krupp v. Bohlen u. Halbach, Alfred 36, 246, 262 f., 266
 Krupp v. Bohlen u. Halbach, Gustav 110, 132 f., 233
 Krupp-Konzern 27, 35, 43 f., 81, 133, 148, 152, 158, 202, 219, 223, 226, 230, 232, 233 ff., 265 f., 331
- Lauchhammer Maschinen- u. Stahlbau GmbH* 247, 279
 Leiding, Rudolf 292
 Leising, Dr. 200, 204 f.
 Liertz, Werner 338 f., 365, 369
 Liese, General 160 ff., 234
Linke-Hofmann-Lauchhammer AG (LHL) 29, 75 ff., 82, 85, 88, 95 ff., 133 f., 140, 144, 147 f., 150, 231, 278 f., 281
 Lotz, Kurt 299
 Lyon, Charles S. 173, 246
- Maassen, Ministerialrat 321
 MAN AG 230, 297 f.
Mannesmann-Konzern 81, 171, 223, 232, 248, 270, 322, 348, 337
 Mannheimer, Fritz 103, 113 f.
 Mariaux, Franz 110, 123, 123, 127 f., 136 f., 210, 220
Märkische Steinkohlegewerkschaft Heessen 213, 277
 Marx, Ferdinand 237
Maschinenfabrik Donauwörth 221 f., 281, 333 f.
 Materne, Gerd 318
 Mathern, Dr. 298
Maximilianshütte 13, 36, 98, 101, 128, 131, 136, 131 f., 137, 160, 176, 201 f., 212, 218, 220, 223, 227 f., 234, 240, 242 f., 243 ff., 249, 257 ff., 262, 264 f., 288, 296, 312, 328 f., 331 f., 339 f., 341 f., 347, 354, 360 f., 371
Maybach-Motorenbau GmbH 293 f.
 McCloy, John 262
 Meier, Max Paul 348
Merde, Finck & Co. 308 f.
Merkur-Gesellschaft f. Industrie- u. Handelsunternehm. 139, 239
Metallhüttenwerke Lübeck 13, 160 bis 176, 190, 241, 243, 247, 238, 263 f., 266, 323, 329 ff., 339, 342 f., 347, 356 f., 361, 371
- Michael, Jakob 334
 Milch, Erhard 143, 234, 247, 348
Mitteldeutsche Braunkohlen AG (Mittelbraun) 241 f.
Mitteldeutsche Stahlwerke (Mittelstahl) 87 f., 96 ff., 101, 112, 139 ff., 144 ff., 130 ff., 137, 160 f., 167, 171, 174, 177, 187 f., 191, 201-203, 224 f., 232, 240 ff., 244, 243, 279
 Möller, Friedrich 73 f., 78, 133 f., 141
Monopol-Bergwerks AG 259, 263, 328
 Morgan, J. P. 198
 Müller, Gebhard 320
 Münemann, Rudolf 333 f.
 Murnane, George 184 ff.
- Nath, Herbert 249
 Nedcarsulmer, Ernst 31, 78
 Neckermann, Josef 14, 334
 Neu, Kurt 164 ff., 167 f.
 Neumann, Erich 177, 187, 190, 197
Neuves-Maisons (NM) 271 f., 274 f.
Niederlausitzer Kohlenbergwerke (NKW) 137, 178, 204, 214 f.
 Nixdorf, Heinz 372
 Nold, Erich 298, 314 f.
 Nordhoff, Heinrich 291 ff.
- Oberschlesische Eisenbahnbedarfs AG (Oberbedarf)* 86 f.
Oberschlesische Eisenhüttenindustrie (OEI) 64 f., 74 ff., 83 ff., 93 f., 141
Obpacher GmbH 29, 338 f.
 Oeftering, Heinz Maria 293
 Oldewage, Beamter 166-169, 171 f.
 Onassis, Christina 377
Oppenheim-Bank 234, 257, 286, 288, 308, 331 f.
 Osterwind, Heinz 371
 Oetker, Rudolf August 345, 332, 373
- Paefgen, Günter Max 272, 303, 333
 Papen, Franz v. 22, 107 f., 112, 113 ff., 127, 129 f., 132, 248
 Pavel, Horst 303
 Pelckmann, Horst 249
Petschek-Konzerne 174-194, 193 bis 216, 217, 219, 221, 223, 247 f., 275 ff., 303
 Pferdenges, Robert 234, 256
 Pfordten, Max v. d. 93, 106
Phoenix-Firmengruppe 70 f., 82 f., 97, 103, 154, 345, 350
 Pinner, Felix 60, 62, 66

- Pleiger, Paul 179, 189, 198, 201-209, 212, 229, 232, 249, 277
- Pohle, Wolfgang 11, 22, 249, 270, 322, 348 ff., 334 f., 373
- Poensgen, Ernst 110, 222
- Porsche-Dieselmotorenbau* 296
- Posse, Hans-Ernst 179, 182
- Possehl & Co.* 167 f.
- Preussag* 198, 200
- Prinzing, Albert 376
- Pritzkeleit, Kurt 58, 84, 98, 123, 125 ff., 143, 154, 157, 269, 321 f.
- Quandt, Günther 282, 285 f.
- Quandt, Herbert 14, 286 f., 298 ff., 303, 338, 373, 379
- Quandt-Gruppe* 15, 43, 282, 283 ff., 329
- Raabe, Karl 223, 228, 341
- Raebel, Jean 29 5
- Rawack & Grünfeld* 162, 164-169, 172 f., 247
- Reichswerke Hermann Göring* 179, 198, 201-213, 224, 226, 229, 232, 273 ff.
- Reinhardt, Friedrich 130, 178, 201
- Reusch, Hermann 40, 297
- Reusch, Paul 39 f., 44, 110, 121, 132, 134, 222
- Rhein-Elbe-Union* 71 ff., 81, 83
- Rheinische AG f. Braunkohlenbergbau (Rheinbraun)* 122 ff., 177, 233
- Rheinische Stahlwerke (Rheinstahl)* 82, 307-312, 323, 332, 333
- Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk (RWE)* 70, 124 f., 138, 141, 234
- Richter-Brohm, Heinrich 297
- Richthofen, Hartmann v. 180 ff.
- Ringelmann, Staatssekr. 260
- Röchling, Hermann 49, 98, 149, 176, 224 ff., 331
- Rohde, Alfred 164 ff., 168 f., 172, 255, 347, 357 f., 363
- Rohrer, Herbert 306, 313 f., 318, 371
- Rombacher Hüttenwerke* 62, 218, 223-228, 242, 243 f.
- Rossi, Irving 91, 93
- Rosterg, August 130, 138, 173, 178
- Rothsay Paper Corp.* 324
- Sächsische Gussstahlwerke Döhlen* 221, 229, 234, 279
- Salzdefurth AG* 191 f.
- Salzgitter-Konzern* 276 ff.
- Sauckel, Fritz 161, 189, 196
- Schacht, Hjalmar 61, 63, 70, 93, 130 ff., 146, 173, 186, 190, 193, 247 f.
- Schäffer, Fritz 317, 322
- Schering AG* 176, 180, 233
- Schleicher, Kurt v. 22, 113 f., 129
- Schleyer, Hanns-Martin 34 f., 293, 302 f., 378
- Schlieker, Willy H. 239, 244, 343 f.
- Schlotterer, Gustav 234
- Schmidt, Heinz 33, 303
- Schmidt, Helmut 317
- Schmidt, Rüdiger 209
- Schmidt-Leichner, Erich 249
- Schmitz, Horst 326
- Schmücker, Toni 311, 332
- Schneider-Creusot* 104 f.
- Schröder, Curt Frh. v. 130, 132
- Schroeder, J. Henry 91, 102, 373
- Schrottag* 262
- Schroetter, Ministerialrat 26, 240
- Schuss, Robert 30
- Schwerin v. Krosigk, Lutz Graf 33, 72, 94, 101, 120, 133, 160, 211 f.
- Seeböhm, Hans-Christoph 198, 293
- Seraphim, Hans-Günther 28
- Sidechar* 268 f., 271 f., 276
- Sidelor* 268
- Siebel ATG GmbH* 281, 333 f.
- Siegener Eisenindustrie AG* 130 f., 217
- Siegener Maschinenbau AG (Siemag)* 140 f.
- Siemens, Karl Friedrich v. 132
- Siemens-Firmengruppe* 44, 71, 81, 130, 238, 303, 379
- Siemers, Walter 249
- Silverberg, Paul 110, 123 ff., 128
- Simson und Co.* 160 f.
- Société de Gestions Mercure* 269, 272
- Société Métallurgique Hainaut-Sambre* 13, 272 f., 273
- Söhngen, Werner 307-311, 323, 332 f.
- Spandauer Stahlindustrie GmbH* 221
- Spaeter, Carl 62, 224
- Speckmann, Dr. 367 f.
- Speer, Albert 143, 234, 239, 244, 247 f., 348
- Spiegelberg, Ernst 164 f., 169 f.
- Springer, Axel 43, 109, 333, 380
- Springorum, Fritz 110 f., 121

- Stahlbau Wittenau* 279
Stahlverein Vereinigte Stahlwerke
Stahlwerke Südwestfalen 308 f.,
 330 ff., 347, 361
 Stein, Bankier v. 61, 93, 132
 Steinbrinck, Otto 37, 92, 106, 117,
 130 ff., 133-139, 141, 148, 138,
 160 ff., 172 f., 175, 177-191, 193 bis
 199, 201, 203-207, 211, 215, 217,
 226, 238, 244, 246 ff., 231 ff., 277
 Stinnes Hugo 22, 36 f., 39 f., 64, 67,
 70-74, 79, 81, 98, 336
 Stinnes jr., Hugo 132 f., 198, 201, 204,
 303 f., 312, 314 f., 331, 333 f.
 Stolper, Gustav 104
 Strauss, Franz Josef 22, 38, 261, 293,
 349, 373, 379
 Streese, Fritz 132, 142, 206, 244, 248
 Stresemann, Gustav 22, 118, 129
Südferrum 257, 341

 Taylor, Telford 99, 246, 249, 231
 Terberger, Hermann 246, 249, 231, 253
 Tgahrt, Dr. 223
 Thielicke, Karl-Heinz 28
 Thomae, Adolf 347 f., 333, 371
 Thomas, General 148, 234
 Thum und Taxis, Joseph Fürst v. 14, 43
 Thyssen, Amelie 343
 Thyssen, August 22, 43 f., 47, 34 ff.,
 123, 134, 233, 364
 Thyssen, Fritz 82, 84, 97 f., 101,
 103 ff., 110, 113, 113, 118, 132, 138,
 143, 149, 153 f., 163
Thyssen-Gruppe SS ff., 72, 82, 103, 138.
 158, 379
 Tiele-Winckler, Franz Graf v. 47, 63
 Tillmanns, Robert 22, 44, 142, 233, 239,
 261, 348
 Tittler, Reinhold 83, 87, 91

 Ufermann, Paul 74, 87, 113
 Ulrich, Franz Heinrich 303
United Continental Corp. (UCC)
 173, 184, 187, 191, 276

Vairogs 230 ff., 246
van der Zypen 34, 83, 154
Varta AG 13, 286
Vereinigte Königs- u. Laurahütte
 69 E., 90 f., 93 f., 114, 226
Vereinigte Oberschlesische Hüttenwerke
 (Oberhütten) 86 ff., 96

Vereinigte österreichische Eisen- u. Stahl-
werke (VÖEST) 293, 334
Vereinigte Stahlwerke (Stahlverein) 33.
 39. 7i. 80-84, 87, 89 f., 93, 96 ff., 100-
 108, 112-121, 122, 131, 138, 144, 132-
 137, 163, 202, 213, 219 ff., 233 f., 239,
 283, 308, 332
Verwaltungsgesellschaft f. industr.
Unternehmng. (VG) 338, 340, 354
Verwaltungsgesellschaft f. Steinkohlen-
bergbau u. Hüttenbetrieb (VGS) 324.
 331
Viag 106, 198
Victoria-Lünen 212, 277 f.
 Vogels, Hanns Arnt 333, 371
 Vogler, Albert 36, 72 f., 81 f., 97,
 106, 110, 124, 143, 149, 161, 202,
 222, 234, 244
 Volkland, Gerhard 113
Volkswagenwerk 281, 289, 291, 299,
 303, 379

Waggon- u. Maschinenfabrik vorm.
Busch AG 96, 144, 130, 230 f., 279,
 281
 Waller, Peter 68
Warburg & Co. 162, 164 f., 169 f.
 Warmboldt, Hermann 107, 113 f.
 Weinmann, Friedrich 69 f., 90 f.
 Weiss, Bernhard 139 ff., 218 f., 230 f.,
 233, 244, 246, 249, 231, 233
 Welz, Fritz H, 333, 371
 Werner, William 290
Werschen / Weissenfelser Braunkohlen
AG (WW) 174, 177, 191 f., 213
 Wesemann, Dr. 234
 Wetzell, Carlos 180, 182, 214
 Wilhelm II., Kaiser 43 f., 47, 60
Wintershall-Konzern 130, 138, 173 f.,
 178 f., 186, 188, 191 f., 286
 Witting, Walter 229
 Wohlthat, Ministerialdir. 190 f., 195 ff
 199 f., 203
 Wöhrle, Alois 302
 Wolff, Otto 22, 34, 39, 71 f., 79, 83,
 98, 103, 120, 202
Wolff & Co. 304 f., 312, 333

 Zahn, Joachim 32 ff., 294, 299, 303
 Zangen, Wilhelm 222 f., 337
 Zehrer, Hans 109
 Zeller, Walter 373
 Zerbst, Direktor 289
 Zimmermann, Friedrich 108