

## Die Geschichte des Flick-Konzerns

*Kim Christian Priemel, Flick. Eine Konzerngeschichte vom Kaiserreich bis zur Bundesrepublik, Göttingen (Wallstein Verlag) 2007, 864 S., 48,00 €*

Friedrich Flick gehört zu den Unternehmern dessen Name am engsten mit den Verbrechen des Nationalsozialismus verbunden ist. Fast alle größeren deutschen Betriebe nutzten während der NS-Herrschaft die Arbeitskraft von Zwangsarbeitern und KZ-Häftlingen. Im Vergleich dazu agierte Flick im wahrsten Sinne des Wortes an vorderster Front, wenn es darum ging, Firmen in den von der Wehrmacht besiegten Ländern in Besitz zu nehmen. Doch seinen zweifelhaften Ruf erwarb sich Flick nicht nur wegen der Verstrickung in die NS-Verbrechen, sondern auch durch seine maßgebliche Beteiligung am größten Bestechungsskandal der Bundesrepublik. Daher ist es erstaunlich, dass der Flick-Konzern mit Ausnahme weniger Forschungsaufsätze bisher weitgehend außerhalb des Blickfelds der Geschichtswissenschaft geblieben ist. Die Verlagsankündigung, dass es sich um die erste Gesamtstudie zum Konzern handelt, ist also durchaus treffend.

Allerdings handelt es sich hier um eine Studie, die zumindest in einer Hinsicht der Tradition der Unternehmensgeschichtsschreibung verpflichtet ist: Sie untersucht nur das Handeln der Konzernleitung. 95 Prozent der im Konzern Arbeitenden, die Arbeiter und die unteren wie mittleren Ebenen der Angestellten, spielen für die Untersuchung eine geringe Rolle. So wie sich die Militärgeschichtsschreibung lange Jahre nur mit den Generälen und die Politikgeschichtsschreibung nur mit den Spitzenpolitikern beschäftigt hat, ist die Unternehmensgeschichtsschreibung noch heute wesentlich auf das Handeln von Eigentümern und Spitzenmanagern beschränkt. Es herrschte und herrscht dazu noch immer

die Tendenz vor, das Handeln der unternehmerischen »Elite« rosarot zu färben und mit Begriffen wie *Macher* oder gar *Genie* zu beschreiben. Zweifelhaftere Seiten der Geschichten von Ruhm und Aufstieg werden bestenfalls am Rande erwähnt. Kim Christian Priemels Studie allerdings ist eine kritische Arbeit, die Erkenntnismöglichkeiten der Unternehmensforschung in bisher selten erreichter Qualität aufzeigt. Bis auf die Einleitung, die mitunter stark im ökonomischen Fachduktus verbleibt, ist sie zudem hervorragend und gut verständlich geschrieben.

Priemel untersucht im Wesentlichen die Konzernpolitik in den Jahren 1915 bis 1955. Die folgenden dreißig Jahre bis zur Konzernauflösung werden hingegen nur noch in einem kursorischen Ausblick gestreift. Mehr als drei Viertel der Studie sind den Jahren von 1914 bis 1945 gewidmet, die nicht zu Unrecht für Deutschland als eine Art zweiter Dreißigjähriger Krieg bezeichnet werden. Es handelt sich also vor allem um die Untersuchung des Verhaltens der Konzernlenker in Zeiten von Krieg und Krise. Kaum eine Person vermag besser als Friedrich Flick zu illustrieren, dass gerade solche Zeiten auch reiche Handlungs- und Gewinnmöglichkeiten für Unternehmer bieten können. Der steile Aufstieg Friedrich Flicks begann im Alter von 32 Jahren als er 1915 in den Vorstand der Charlottenhütte im Siegerland berufen wurde. Schnell wurde er zur bestimmenden Figur des Unternehmens. Als die Konkurrenten Thyssen und Klöckner nach Kriegsende ebenfalls im Siegerland Fuß zu fassen versuchten, entschied sich Flick für eine Expansion in Oberschlesien, das zum Teil unter polnischer Verwaltung stand. Sein Engagement wurde tatkräftig von der deutschen Politik unterstützt und abgesichert. So verstand es Flick, äußerst enge Verbindungen zu politischen Entscheidungsträgern zu pflegen, und dem Staat die Risiken des eigenen Handelns zu übertragen. In Abwandlung eines Kennedy-Zitates, so Priemel, sei Flicks zentrale Frage

immer gewesen, was sein Land für ihn tun könnte und nicht umgekehrt.

Mitte der zwanziger Jahre war es Flick gelungen, ein Imperium von Betrieben im Siegerland, in Mitteldeutschland und Oberschlesien aufzubauen, das allerdings aufgrund der schlechten Konjunkturlage auf wackligen Füßen stand. Ins Ruhrgebiet hatte er bis dahin nicht vordringen können. Im Rahmen der Gründung der Vereinigten Stahlwerke 1926 gelang es Flick jedoch durch geschickte und zumeist getarnte Finanztransaktionen die Mehrheit der Aktien der Gelsenberg AG zu erringen, die ihn schließlich zum Mehrheitseigner der Vereinigten Stahlwerke machten. Er tauschte damit seine industrielle Eigenständigkeit gegen einen Aktionärsstatus ein. Innerhalb kürzester Zeit war er von einem Außenseiter zu einer zentralen Figur der deutschen Schwerindustrie aufgestiegen.

Im Rahmen der Weltwirtschaftskrise gerieten sowohl die Gelsenberg AG wie Flicks verbliebene eigene Werke in schwere Finanznöte. Flick rettete sich aus dieser Situation erneut mit Hilfe des Reiches. Nachdem er zuvor Gerüchte gestreut hatte, er wolle seine Gelsenberg-Aktien ins Ausland verkaufen, übernahm das Reich seine Aktien zu einem hohen Preis, der es Flick erlaubte, die Finanzsorgen seiner anderen Betriebe zu überbrücken. Trotz dieser Rettung war für Flick das Jahr 1932 ein Krisenjahr und ein Abstieg gegenüber seiner hervorragenden Position Ende der zwanziger Jahre. So stand sein verbliebener Konzern 1933 keineswegs gesichert da und bedurfte zudem einer umfassenden Reorganisation. In dieser Situation hatte Flick das Glück, dass die einsetzenden Aufrüstungspläne der Nationalsozialisten schnell für die Auslastung seiner Werke sorgten. In der Folge konnte der skrupellose Flick die Chancen, die ihm die nationalsozialistische Politik bot, erfolgreich nutzen: Durch Arisierungen und Betriebsübernahmen in den besetzten Gebieten entstand ein gigantischer Konzern, der jedoch mit der deut-

schen Kriegsniederlage genauso schnell zu verfallen drohte, wie er entstanden war.

Im fünften Nürnberger Nachkriegsprozess verurteilte das Gericht den Unternehmer zu einer Haftstrafe von sieben Jahren. Zeit seines Lebens, soll Flick das Urteil als Unrecht betrachtet haben, das seinem Lebenswerk jedoch nichts anzuhaben vermochte. Als Flick 1950 aus der Haft entlassen wurde, waren etwaige Sozialisierungs- und Demontageversuche weitgehend spurlos an seinen Werken vorbeigegangen. Erneut verstand er es, den Konzern aus der Krise zu führen und zu einem zentralen Machtfaktor der bundesrepublikanischen Wirtschaft auszubauen. Weil es dem trickreichen Wirtschaftsboss jedoch nicht gelang, einen seiner Söhne oder einen jüngeren Mitarbeiter zum Nachfolger aufzubauen, verlor der Konzern nach seinem Tod immer mehr an Bedeutung. Übrig blieb ein großes Privatvermögen.

Im Schlussteil der Arbeit gelingt es Priemel, die Erkenntnisse seiner Arbeit in einer detaillierten Beschreibung des Unternehmertypus Friedrich Flick zusammenzufassen. Flick war einer der letzten Eigentümerunternehmer der deutschen Schwerindustrie, der jedoch in vieler Hinsicht bereits eher einem Investorenunternehmer glich. Sein Konzern hatte kein eigentliches Stammwerk, kein traditionell gewachsenes Zentrum seines Handelns. Vielmehr war Flick jederzeit bereit, Werke aus seinem Besitz zu verkaufen, wenn er dies für ökonomisch sinnvoll hielt. Dies brachte ihm erhebliche Handlungsspielräume, führte jedoch gleichzeitig dazu, dass es nur bedingt eine identifikationsstiftende Tradition des Konzerns gab. Flicks gesamte Weltsicht war ökonomistisch geprägt. Politik betrachtete er nur unter dem Blickwinkel ökonomischer Vorteile für den Konzern. Von öffentlichen Ämtern oder Verbandspositionen hielt er sich fern, da sie seine eigentliche Arbeit nur behindern würden. Öffentliches Mäzenatentum war ihm fremd, gespendet wurde nur dort, wo

direkter Nutzen zu erwarten war. Die zentralen Kategorien zur Beurteilung seiner Mitarbeiter waren ökonomische Kompetenz und unermüdlicher Arbeitseifer. Beide Eigenschaften zeichneten seine eigene Persönlichkeit in hohem Maße aus.

Priemel hat mit seinem Buch eine Lücke in der deutschen Unternehmensgeschichtsschreibung geschlossen. Das Buch zeigt darüber hinaus, was eine kritische Untersuchung leisten kann. Vor allem seine detaillierte Beschreibung der Unternehmerpersönlichkeit in all ihren Schattierungen setzt Maßstäbe.

MARC BUGGELN (BREMEN)