

Das Ende des Flick-Konzerns steht meist im Zeichen des großen Bestechungsskandals, der in den achtziger Jahren die Gemüter bewegte. Kim Priemel, Autor einer großen Flick-Geschichte, begnügt sich nicht mit diesem Kurzschluss. Der Niedergang von Flick begann lange vor dem großen Skandal. Er hatte seine Wurzeln in den komplizierten Besitzverhältnissen, vor allem aber in der Konzeptlosigkeit der Konzernspitze, die es nicht verstand, den Erfolg der Wirtschaftswunderjahre nach dem Boom zu wiederholen. Der Versuch, ein großes Aktienpaket zu verkaufen und den Gewinn steuerfrei zu reinvestieren, war so eher ein Akt der Hilflosigkeit als Ausdruck weitsichtigen unternehmerischen Denkens.

Kim Christian Priemel

Industrieunternehmen, Strukturwandel und Rezession

Die Krise des Flick-Konzerns in den siebziger Jahren

I. Einführung

Das Titelblatt des britischen Nachrichtenmagazins *Economist* vom 28. Oktober 2006 war unmissverständlich: Vom weißen Mittelteil der Trikolore blickte, mit leicht sardonischem Lächeln und erhobenem Zeigefinger, Margaret Thatcher den Leser an. Die Überschrift lautete: „What France needs“¹. Die provokante Montage stand für eine historisch inspirierte Lesart, der zufolge Frankreich unter denselben Problemen litt, die Großbritannien dreißig Jahre zuvor in Atem gehalten hatten, ehe die 1979 ins Amt gewählte Premierministerin mit ihrer Agenda aus Deregulierung, Privatisierung und gewerkschaftsfeindlicher Gesetzgebung lange verkrustete Strukturen aufgebrochen hatte². In dieser Interpretation erscheinen die siebziger Jahre als eine Dekade, in der gleichsam alles schief ging – ob nun die Ölpreiskrisen die westliche Wirtschaft schüttelten, separatistische und linksradikale Terrorismen die europäischen Demokratien herausforderten oder Punkrock alle bürgerlichen Vorstellungen von Kultur attackierte. Fest etabliert hat sich diese Deutung auch in den historischen Großerzählungen, denen die siebziger (und nachfolgenden) Jahre zum Negativabzug der oft bemühten Erfolgsfolie der *Trente Glorieuses* geraten³.

¹ The Economist, Vol. 381 vom 28. 10. 2006. Der vorliegende Text hat sehr von der gründlichen Lektüre und den präzisen Anmerkungen profitiert, die Christoph Boyer, Stefanie Middendorf, Jörg Osterloh und Friederike Sattler beigetragen haben. Ihnen allen dafür meinen herzlichen Dank.

² Zum role model Thatcher vgl. Glenn Perusek/Ken Worcester, Introduction, in: Dies. (Hrsg.), Trade Union Politics. American Unions and Economic Change 1960s–1990s, New Jersey 1995, S. 4.

³ Vgl. unter Rekurs auf Jean Fourastiés Begriff z. B. Eric Hobsbawm, Age of Extremes. The Short Twentieth Century, London 1994, S. 257 u. S. 403, und Tony Judt, Post-War. A History of Europe since 1945, London 2007, S. 453.

Jüngere Studien nehmen diese Periodisierung auf, betonen dabei jedoch nicht nur den Bruch mit der vermeintlichen Erfolgsperiode der Nachkriegsära, sondern fragen auch nach dem Charakter des Jahrzehnts als eigenständige „Umbruchszeit“⁴, „Epochenschwelle“⁵ und unmittelbare „Vorgeschichte unserer Gegenwart“⁶. Auch der von Anselm Döring-Manteuffel formulierte Appell, die stereotypen interpretatorischen Muster von Verlust und Niedergang nicht umstandslos zu übernehmen, sondern durch eine ergebnisoffene Fragestellung zu ersetzen, mit der „das Neuartige, Andere, Ungewohnte historisch aufgeschlüsselt und erklärt werden“ könne, zielt ausdrücklich auf eine Historisierung des ausgehenden 20. Jahrhunderts⁷. Aufgefordert wird indes weniger zu einer inhaltlichen Neubestimmung als zu einer nüchternen Analyse und Einordnung. Sein Leitbegriff der „Industriemoderne“ hat unterdessen noch immer dieselbe Stoßrichtung wie schon die zeitgenössischen Transformations- und Krisendiagnosen Alain Touraines und Daniel Bells – freilich um die zentrale Erkenntnis bereichert, dass die Entindustrialisierung gesellschaftlicher Arbeit keineswegs mit dem Ende der Industriegesellschaft identisch ist⁸.

Dass das Erkenntnisinteresse nach wie vor mit Begriffen wie technologischer Stil, reformiertes Produktionsregime und gesellschaftliche Anpassungsleistungen formuliert wird, verweist auf die ausgeprägte Persistenz zeitgenössischer Wahrnehmungsmuster, die vor allem die ökonomische Dynamik der fraglichen Wandlungsprozesse thematisierten. Zugleich wird aber der Wandel selbst nicht aufgeschlossen, sondern in einem in sich geschlossenen, doch grobmaschigen Netz großer, strukturgeschichtlicher Entwicklungslinien interpretiert: die beschleunigte Integration globaler Märkte, die Friktionen im internationalen Währungssystem und die beiden Ölpreiskrisen, die dritte industrielle Revolution und volatilere Nachfrageformen, die Überforderung des Wohlfahrtsstaats und der Bruch mit einem keynesianisch inspirierten Steuerungsglauben. Bei diesen mit breitem Strich gezogenen Linien handelt es sich gleichermaßen um Anamnese und Diagnose, wobei die Frage allgegenwärtig ist, wie auf die beobachteten Transformationen reagiert wurde⁹.

⁴ Konrad H. Jarausch, Krise oder Aufbruch? Historische Annäherungen an die 1970er-Jahre, in: Zeithistorische Forschungen 3 (2006), S. 334–341, bes. S. 337.

⁵ Vgl. Kai F. Hünemörder, 1972 – Epochenschwelle der Umweltgeschichte?, in: Franz-J. Brüggemeier/Jens Ivo Engels (Hrsg.), Natur- und Umweltschutz nach 1945. Konzepte, Konflikte, Kompetenzen, Frankfurt a. M./New York 2005, S. 124–144.

⁶ Winfried Süß, Der bedrängte Wohlfahrtsstaat. Deutsche und europäische Perspektiven auf die Sozialpolitik der 1970er-Jahre, in: Archiv für Sozialgeschichte 47 (2007), S. 95–126, hier S. 97.

⁷ Anselm Döring-Manteuffel, Nach dem Boom. Brüche und Kontinuitäten der Industriemoderne seit 1970, in: VfZ 55 (2007), S. 559–581, hier S. 560 (Zitat) u. S. 564; ähnlich Jarausch, Krise; vgl. auch Gerold Ambrosius/Hartmut Kaelble, Einleitung: Gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen des Booms der 1950er und 1960er Jahre, in: Hartmut Kaelble (Hrsg.), Der Boom 1948–1973. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen in der Bundesrepublik Deutschland und in Europa, Opladen 1992, S. 7–32.

⁸ Vgl. Alain Touraine, La société post-industrielle, Paris 1969; Daniel Bell, The Coming of Post-Industrial Society. A venture in social forecasting, London 1974.

⁹ Vgl. Derek Howard Aldcroft, The European Economy 1914–1980, London 1980, S. 189 u. S. 192; Judt, Post-War, S. 453–462; Anthony Sutcliffe, An Economic and Social History of Western Europe Since 1945, London/New York 1996, S. 199–204.

Dies stellt in zweifacher Hinsicht ein Problem dar. Zum einen treten in dieser analytischen Anordnung die historischen Akteure in den Hintergrund und somit auch ihr Anteil an der Generierung, Beschleunigung und Gestaltung der beobachteten Wandlungsprozesse. Das gilt in um so stärkerem Maße, je mehr sich das Interesse auf die Wechselwirkungen von Expertendiskursen und Politikerhandeln konzentriert und damit vor allem die Makroebene und Repräsentationsformen in den Blick genommen werden¹⁰. Die klassischen *dramatis personae* der Sozial- und Wirtschaftsgeschichte hingegen, Unternehmer und Beschäftigte – in geringerem Maße auch die Gruppe der Verbraucher –, stehen dahinter deutlich zurück¹¹. Zum anderen ist noch keineswegs ausgemacht, dass der industrielle Strukturwandel „insgesamt erfolgreich“ bewältigt wurde¹², wenn dafür bislang wenig mehr Anzeichen vorliegen als die Weiterexistenz privater Industrieunternehmen. Als Hypothese mag dies plausibel sein, zur historischen Evidenz genügt es nicht. Generell besteht eine beträchtliche Kluft zwischen scheinbar gesichertem Wissensstand und tatsächlich geleisteter Forschung. Die beachtliche Konjunktur, die Gesamtdarstellungen zur deutschen Nachkriegsgeschichte und gerade zu den Jahren nach 1970 zuletzt erfahren haben, suggeriert einen Erkenntnisstand, der – zumindest in einer Breite, welche der Zahl der Synthesen adäquat wäre – noch gar nicht existiert¹³.

¹⁰ Vgl. Gabriele Metzler, Am Ende aller Krisen? Politisches Denken und Handeln in der Bundesrepublik der sechziger Jahre; in: *Historische Zeitschrift* 275 (2002), S. 57–103; Alexander Nützenadel, Stunde der Ökonomen. Wissenschaft, Politik und Expertenkultur in der Bundesrepublik 1959–1974, Göttingen 2005; Tim Schanetzky, Die große Ernüchterung. Wirtschaftspolitik, Expertise und Gesellschaft in der Bundesrepublik 1966 bis 1982, Berlin 2007. Für einen Querschnitt gesellschaftlicher Akteursgruppen, der ökonomische Fragen allerdings ausspart, vgl. Ulrich Herbert (Hrsg.), Wandlungsprozesse in Westdeutschland. Belastung, Integration, Liberalisierung 1945–1980, Göttingen 2002.

¹¹ So dünnt die bis 1945 reiche unternehmensgeschichtliche Forschung für die nachfolgende Zeit quantitativ wie qualitativ merklich aus. Auch arbeitergeschichtliche Studien sind für das letzte Quartal des 20. Jahrhunderts rar gesät. Zum unternehmensgeschichtlichen Stand siehe den Literaturbericht von Paul Erker, „Externalisierungsmaschine“ oder „Lizenznehmer der Gesellschaft“? Trends, Themen und Theorien in der jüngsten Unternehmensgeschichtsschreibung, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 46 (2006), S. 605–658, sowie frühere Berichte desselben Autors. Vgl. zur Arbeitergeschichte seit dem Zweiten Weltkrieg Karl Lauschke, Die Hoesch-Arbeiter und ihr Werk. Sozialgeschichte der Dortmunder Westfalenhütte während der Jahre des Wiederaufbaus 1945–1966, Essen 2000; Georg Goes, Arbeitermilieus in der Provinz. Geschichte der Glas- und Porzellanarbeiter im 20. Jahrhundert, Essen 2001; Dietmar Süß, Kumpel und Genossen. Arbeiterschaft, Betrieb und Sozialdemokratie in der bayerischen Montanindustrie 1945 bis 1976, München 2003; Markus Raasch, „Wir sind Bayer“. Eine Mentalitätsgeschichte der deutschen Industriegesellschaft am Beispiel des rheinischen Dormagen (1917–1997), Essen 2007; Peter Birke, Wilde Streiks im Wirtschaftswunder. Arbeitskämpfe, Gewerkschaften und soziale Bewegungen in der Bundesrepublik und Dänemark, Frankfurt a. M./New York 2007.

¹² Döring-Manteuffel, Nach dem Boom, S. 569.

¹³ Vgl. Manfred Görtemaker, Geschichte der Bundesrepublik Deutschland. Von der Gründung bis zur Gegenwart, München 1999; Konrad Jarausch, Die Umkehr. Deutsche Wandlungen 1945–1995, München 2004; Werner Abelshausen, Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München 2004; Andreas Rödder, Die Bundesrepublik Deutschland 1969–1990, München

Für den deutschen Fall haben jüngere Arbeiten darauf aufmerksam gemacht, dass der tiefgreifende Umbruch der Industriegesellschaft mit den immer gleichen Schlagworten – Bretton Woods, Ölkrise, Globalisierung – allein nicht zu erklären ist. Diese Faktoren griffen vielmehr mit kurzfristigen, oft nationalen Spezifika ineinander, etwa mit rückläufigem Investitionsverhalten, beschleunigten Preis- und Lohnsteigerungen sowie mit dem grundsätzlichen Strukturproblem eines Produktionsregimes industrieller Massenfertigung, das veränderten Nachfragemustern nur noch partiell angemessen war¹⁴. Hinter dem abstrakten Konzept des Strukturwandels und seiner krisenhaften Wahrnehmung standen somit konkrete Rationalisierungs- und Innovationsdefizite, die auf unternehmerische Pfadabhängigkeiten, individuelle und kollektive Präferenzen sowie strategische Entscheidungen zurückgingen. Die „revolutionäre Wucht“¹⁵ des Wandels traf die ökonomischen Akteure daher nicht nur von außen, sondern gerade auch von innen; Transformation und Krise wurden nicht nur erfahren, sondern (mit)gemacht.

Vor welche Schwierigkeiten sich westdeutsche Großunternehmen seit den späten sechziger Jahren gestellt sahen, inwieweit sich diese als Teilmenge der gesamtwirtschaftlichen Krise präsentierten und mit welchen Strategien ihnen begegnet wurde, ist jedoch nur über Branchen- und Unternehmensstudien zu erschließen. Hier setzt der vorliegende Beitrag an – und zwar am besonders exponierten Beispiel des Flick-Konzerns. Dieser zählte nicht nur zu den herausragenden Gewinnern der „Wirtschaftswunder“-Jahre, seine Führungsetage genoss auch einen buchstäblich fabulösen Ruf als Anpassungskünstler an die Zeitläufte. Seit den sechziger Jahren jedoch fand sich das Flicksche Firmenimperium in der ersten Reihe jener Unternehmen wieder, die in ihrer industriellen Ausrichtung und Struktur erheblichem Veränderungsdruck ausgesetzt waren. Kaum weniger schwer wogen die Sorgen des Konzerns, die in seinem Charakter als Familienunternehmen begründet lagen: die Vereinbarkeit von familiärer Kontrolle und professioneller Führung, die Prägung durch die Gründergestalt und die tradierte personalistische Managementkultur.

Im Fall Flick überlagerten sich somit zwischen 1965 und 1985 verschiedene, miteinander eng verknüpfte Problemkonstellationen. Exemplarisch veranschaulichen sie die sozioökonomische Krise und die Antwort darauf als verdichteten

2004; Edgar Wolfrum, *Die Bundesrepublik Deutschland 1949–1990*, Stuttgart 2005; Andreas Wirsching, *Abschied vom Provisorium 1981–1990. Geschichte der Bundesrepublik Deutschland*, Bd. 6, Stuttgart 2006; Axel Schildt, *Die Sozialgeschichte der Bundesrepublik Deutschland bis 1989/90*, München 2007.

¹⁴ Vgl. André Steiner, *Bundesrepublik und DDR in der Doppelkrise europäischer Industriegesellschaften. Zum sozialökonomischen Wandel in den 1970er Jahren*, in: *Zeithistorische Forschungen* 3 (2006), S. 342–362; Schanetzky, *Ernüchterung*, S. 46 u. S. 165; Judt, *Post-War*, S. 452–455 u. S. 458; Abelshausen, *Wirtschaftsgeschichte*, S. 308–314 u. S. 423–433; Harm G. Schröter, *Von der Teilung zur Wiedervereinigung 1945–2004*, in: Michael North (Hrsg.), *Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Ein Jahrtausend im Überblick*, 2. völlig überarb. u. akt. Aufl., München 2005, S. 356–426, hier S. 399 f.

¹⁵ Döring-Manteuffel, *Nach dem Boom*, S. 560.

Auflösungsprozess von Strukturen, Funktionsmechanismen, Regelvertrauen und Verhaltensnormen, wie sie Hansjörg Siegenthaler charakterisiert hat¹⁶. Entsprechend gilt es, nach den Entscheidungen und Entwicklungen zu fragen, welche diese Auflösungserscheinungen bedingten, nach Art und Ausmaß, das sie annahmen, sowie nach Lerneffekten und Anpassungsleistungen im Konzernmanagement. Nicht zuletzt deutet das Beispiel Flick an, wie unternehmerische, volkswirtschaftliche und politische Faktoren in der kollektiven Krisenwahrnehmung seit den siebziger Jahren zusammenfielen.

II. Nachkriegspfade und verfehlt Ziele, 1952–1965

Die Feststellung, dass die Krise bereits im vorausgegangenen Boom angelegt war¹⁷, gilt nicht nur für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, sondern beschreibt auch den schrittweisen Wechsel von einer offensiven Wachstumsstrategie des Flick-Konzerns zu einer defensiven und wenig kreativen Unternehmenspolitik im Jahrzehnt vor dem schweren Konjunkturunbruch 1974/75. Bis Mitte der sechziger Jahre stand der Unternehmensverbund noch ganz im Zeichen eines ebenso rapiden wie herausragenden Aufschwunges, den der Gründer Friedrich Flick und ein enger Kreis langgedienter Spitzenmanager bewirkt hatten. Binnen weniger Jahre hatte die Friedrich Flick KG (FFKG) nicht nur die Überreste des unter alliierter Herrschaft demontierten, enteigneten und entflochtenen Besitzes konsolidiert, sondern auch eine weitgehende, wenngleich nicht vollständige Transformation vom schwerindustriellen zum diversifizierten Unternehmensverbund vollzogen. Vor allem mit den Gewinnen, die aus dem Verkauf der entflochtenen Steinkohlegruben Erlöst worden waren, hatte sich die FFKG zwischen 1952 und 1960 in die Wachstumsbranchen der westdeutschen Nachkriegswirtschaft eingekauft. In der Chemie-, Kunststoff- und Papierindustrie kontrollierte Flick die beiden bedeutenden Anbieter Feldmühle und Dynamit Nobel, in der Gusstechnik zählten die Traditionsunternehmen Buderus und Krauss-Maffei zum Konzern. Der Münchener Lokomotiv-, Bus- und Panzerbauer schlug zudem die Brücke in das Rüstungs- und Fahrzeuggeschäft, in dem Flick aus dem Stand heraus zu einer beherrschenden Größe auf dem deutschen Markt avanciert war: Seit Mitte der fünfziger Jahre verfügte er über die stärkste Position bei Daimler-Benz, dem Erfolgsmodell der bundesdeutschen Industrie schlechthin; zudem beherrschte er die kleineren Motoren- und Autobauer Maybach und Auto Union. Schließlich hatte Friedrich Flick – nicht nur als bloße Reminiszenz an seinen früheren Montankonzern, sondern mit dem Ziel der Schaffung vertikaler Zuliefer- und Absatzstrukturen, die allerdings in der Praxis nie die angestrebte Bedeutung erlangt hatten – ein Bein in der Stahlindustrie behalten. Aus seinem früheren Besitz waren ihm die Metallhüttenwerke Lübeck und die Eisenwerkgesellschaft

¹⁶ Vgl. Hansjörg Siegenthaler, Regelvertrauen, Prosperität und Krisen. Die Ungleichmäßigkeit wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung als Ergebnis individuellen Handelns und sozialen Lernens, Tübingen 1993; zur Anwendung des Analyserahmens siehe auch Steiner, Bundesrepublik.

¹⁷ Vgl. Ambrosius/Kaelble, Einleitung, in: Kaelble (Hrsg.), Der Boom, S. 9 f. u. S. 13 f.

Maximilianshütte in der Oberpfalz verblieben, zu denen der Montanzweig von Buderus sowie die Stahlwerke Südwestfalen hinzugekommen waren¹⁸.

Diese rapide Firmenaquise hatte das Konzernmanagement bis 1960 weitgehend abgeschlossen und sich zudem durch mehrere, teils öffentlich heftig umstrittene *squeeze out*-Beschlüsse bei den wichtigsten Tochterunternehmen, mit Ausnahme von Daimler-Benz, die unumstrittene Kontrolle über den Beteiligungsbesitz gesichert¹⁹. Die Verdrängung der übrigen Aktionäre diente vor allem dazu, den über verschiedene Branchen und Bundesländer verteilten Konzern organisatorisch zu konsolidieren, um danach zu einem neuerlichen Ausbau der Kernsegmente ansetzen zu können. Zum einen erweiterte Flick den Zugriff auf den Buderus-Komplex und erwarb 1965 die bis dato beim Land Hessen bzw. beim Röchling-Konzern befindlichen Anteile der Hessischen Berg- und Hüttenwerke AG (74 Prozent) sowie der Stahlwerke Röchling-Buderus AG (50 Prozent). Fortan kontrollierte er den nach dem Krieg entflochtenen Buderus-Verbund vollständig und verfügte somit über eine klassisch vertikal gegliederte Produktionskette vom Roh-erz bis zum Gießereifertigprodukt²⁰.

Erheblich weiter reichten die Ziele, die Flick im Fahrzeugsektor verfolgte. Hier ließ seine Beteiligungspolitik die Vision eines westdeutschen Automobiltrusts erkennen, etwa in der Kombination von Daimler-Benz mit Maybach und der Auto Union. Indes hatten sich Flicks Pläne nicht realisieren lassen. Der gemeinsam mit Herbert Quandt unternommene Versuch, auch BMW anzugliedern, war 1959 am Votum der bayerischen Kleinaktionäre gescheitert²¹, während die Kooperation von Daimler mit der Auto Union sich als wenig glücklich erwiesen und dem Stuttgarter Premiumanbieter nur die stetig wachsenden Verluste der Kleinwagenbauer eingebracht hatte²². Um den Fehlschlag wiedergutzumachen und den angestrebten Autokonzern doch noch zu errichten, hatte der Daimler-

¹⁸ Vgl. dazu Kim Christian Priemel, Flick. Eine Konzerngeschichte vom Kaiserreich bis zur Bundesrepublik, Göttingen 2007, S. 697–702 u. S. 716–728.

¹⁹ Vgl. Feldmühle: Mit gerichtlichem Schlußakkord, in: Die Zeit vom 1. 1. 1960; vgl. das Karlsruher Urteil: BVerfGE 14, 263, 7. 8. 1962, in: Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts, Bd. 14, hrsg. von den Mitgliedern des Bundesverfassungsgerichts, Tübingen 1963, Rn. 276–283; Buderus: Umgang mit Minderheitsaktionären, in: Die Zeit vom 23. 7. 1965; zu Krauss-Maffei vgl. Hermann Bössenecker, Bayern, Bosse und Bilanzen. Hinter den Kulissen der weiß-blauen Wirtschaft, München u. a. 1972, S. 196; zu Buderus Hans Pohl, Buderus 1932–1995, Band 3 der Unternehmensgeschichte, Wetzlar 2001, S. 168–172.

²⁰ Vgl. ebenda, sowie Detlev Heiden, Sozialisierungspolitik in Hessen 1946–1967. Vom doppelten Scheitern deutscher Traditionssozialisten und amerikanischer Industriereformer, Münster 1997, S. 767–784.

²¹ Vgl. Daimler-Benz AG, Geschäftsbericht über das Geschäftsjahr 1959, S. 14; Uwe Jean Heuser, Die unglaubliche Rettung von Weiß-Blau, in: Die Zeit vom 8. 1. 2004, S. 26; Jürgen Seidl, Die Bayerischen Motorenwerke (BMW) 1945–1949. Staatlicher Rahmen und unternehmerisches Handeln, München 2002, S. 204 f., S. 220 f. u. S. 237.

²² Vgl. Wilfried Feldenkirchen, „Vom Guten das Beste“. Von Daimler und Benz zur Daimler-Chrysler AG. Die ersten 100 Jahre (1883–1983), München 2003, S. 315–319; Max Kruk/Gerold Lingnau (Hrsg.), 100 Jahre Daimler-Benz. Das Unternehmen, Mainz 1986, S. 233–236; Hans-Rüdiger Etzold/Ewald Rother/Thomas Erdmann, Im Zeichen der vier Ringe, Bd. 2: 1945–1968, Bielefeld 1995, S. 285–293.

Hauptaktionär Flick 1964 die Mehrheit der Auto Union an die Volkswagen AG abgegeben. Mit der Zusammenarbeit der beiden größten deutschen Autobauer, möglicherweise unter Einschluss BMWs, war die Perspektive verbunden, einen konkurrenzfähigen *global player* à la Ford ins Leben zu rufen²³.

Nicht zuletzt weil der – medial mit einigen Vorschusslorbeeren bedachte²⁴ – Plan letztlich nicht zur Umsetzung gelangte, stellte das Jahr 1965 den Scheitelpunkt der Beteiligungspolitik Flicks dar. Die Monopolisierung der Eigentumsrechte am Buderus-Komplex und insbesondere die ambitionierten Ziele in der Automobilbranche bewirkten noch einmal einen strategischen Schub, der im Erfolgsfall das Schwergewicht des Flickschen Firmenimperiums auf den Fahrzeugsektor verlagert und so weiteren Plänen eindeutig die Richtung gewiesen hätte. Statt dessen blieb die Flick KG zwar maßgeblich bei Daimler-Benz engagiert, ohne das Unternehmen aber autonom lenken zu können; an der Absprache mit den gemeinsam etwa gleich starken Großaktionären Quandt und Deutsche Bank führte kein Weg vorbei. Dagegen gestaltete sich die Einnahmeseite hochofreudlich, denn die Daimler-Aktie blieb ein „Papier mit einem doppelten Goldrand“: Allein 1965 wies die Stuttgarter Tochter von Flick bei einem Umsatz von 4,475 Milliarden DM einen Reingewinn in Höhe von über 85 Millionen aus und verteilte eine 18-prozentige Dividende²⁵.

Dass das Jahr 1965 für den Abschluss der Nachkriegsexpansion stand, zeigte sich auch in der Konzernleitung. Zum einen konnte Friedrich Flick den jahrelangen Rechtsstreit um Eigentumsverhältnisse und Erbregelung mit seinem Sohn Otto-Ernst 1965 endgültig für sich entscheiden. Im Jahr darauf wurde zudem im Familienkreis eine Einigung erzielt, die den jüngeren Sohn Friedrich Karl zum Nachfolger des Konzernchefs bestimmte, zugleich aber die spätere Berücksichtigung der Kinder Otto-Ernsts sicherte²⁶. Damit schienen der quälende Familienstreit beendet und die familiäre Kontinuität an der Konzernspitze gesichert. Allerdings war Friedrich Karl – im internen Sprachgebrauch meist als F. K. abgekürzt – keineswegs der Wunschkandidat des Gründers, und dessen Zweifel an seiner unternehmerischen Befähigung waren in Firma und Familie seit langem ein offenes Geheimnis²⁷. Aus diesem Grund hatte Flick sen. vorgesorgt und parallel zur Ausweitung der Geschäfte das Spitzenmanagement sukzessive ausgebaut. In

²³ O. A. Friedrich an E. Schäfer, 20. 1. 1965, in: Archiv für Christlich-Demokratische Politik (künftig: ACDP), I-093-001/2; Daimler-Benz AG, Geschäftsberichte über die Geschäftsjahre 1964 und 1965, S. 21 bzw. S. 30; vgl. Heidrun Edelmann, Heinz Nordhoff und Volkswagen. Ein deutscher Unternehmer im amerikanischen Jahrhundert, Göttingen 2003, S. 258–260; Etzold/Rother/Erdmann, Zeichen, Bd. 2, S. 290 f.

²⁴ Vgl. Dieter Stolze, Größe ist keine Sünde, in: Die Zeit vom 30. 10. 1964.

²⁵ Das Wunder des Daimler-Kurses, in: Die Zeit vom 24. 7. 1959 (Zitat); Daimler-Benz AG Stuttgart, Geschäftsbericht über das Geschäftsjahr 1965, S. 51.

²⁶ Vgl. Verhandlung im Schenkungsprozess Flick gegen Flick, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 12. 1. 1965; Otto-Ernst Flick muß seinen Anteil zurückgeben, in: Ebenda vom 15. 4. 1965; Rechtsstreit im Hause Flick beendet, in: Ebenda vom 10. 9. 1966; Wieder Friede im Hause Flick, in: Handelsblatt vom 12. 9. 1966.

²⁷ Notiz betreffend Verhandlung mit Herrn Dr. Friedrich Flick am 17. 6. 1958, 20. 6. 1958 [O.-E. Flick], in: Thyssen Krupp Konzernarchiv Duisburg, RC/424.

einem ersten Schritt waren seit 1950 mit Fritz Welz, Günter Max Paefgen, Max Paul Meier und Wolfgang Pohle vier neue Generalbevollmächtigte berufen und zudem mit Eberhard von Brauchitsch ein Jugendfreund F. K. Flicks in die Düsseldorfer Konzernführung geholt worden²⁸.

Zum anderen hatte Flick Mitte der sechziger Jahre persönlich haftende Gesellschafter installiert, die über keinen Besitz, wohl aber über Gewinnbeteiligung und Stimmrechte in der Kommanditgesellschaft verfügten. Als erstem wurden diese Privilegien Flicks Cousin und langjährigem Vertrauten Konrad Kaletsch zuteil, der 1963 vom Generalbevollmächtigten zum Gesellschafter befördert wurde. Zwei Jahre später folgten ihm mit Pohle und Brauchitsch zwei Kollegen aus der Konzernspitze sowie mit Otto A. Friedrich ein prominenter Neuzugang. Gemeinsam sollte das Quartett den teilweisen Rückzug des Gründers – der aus gesundheitlichen Gründen nach Konstanz übersiedelte, freilich ohne die Gesamtleitung aus den Händen zu geben²⁹ – abfedern und den Nachfolger F. K. einrahmen. Aufgrund der Sonderrechte, die sich Flick sen. gesichert hatte, waren die vier Gesellschafter faktisch nur von ihm, nicht aber vom designierten Nachfolger und fünften Komplementär F. K. Flick absetzbar. Gemeinsam bildeten sie ein kaum antastbares Kollegium von Mandarinen – mit naheliegenden Folgen für das interne Standing des Flick-Sohnes³⁰.

III. Neue Anforderungen und alte Strategien: Das verlorene Jahrzehnt, 1965–1975

Nach dem bewegten Jahr 1965 verlor die Entwicklung des Flick-Konzerns spürbar an Dynamik. Nennenswerte Expansionsvorhaben und aufsehenerregende Transaktionen stellten in den folgenden Jahren eher die Ausnahme dar. So wurden 1966 die seit geraumer Zeit virulenten Überlegungen, in den Reaktorbau einzusteigen, lebhaft diskutiert und Fühler zu den Brüsseler Planungsbehörden der Euratom ausgestreckt. Allerdings erkannte man in Düsseldorf bald, dass keines der Tochterunternehmen die nötigen Voraussetzungen für den Bau von Großanlagen bzw. die Herstellung von Brennstoffelementen hatte, ohne zuvor ganz

²⁸ Vgl. Maxhütte Mitteilungen 8 (1969), Nr. 1; Eberhard von Brauchitsch, *Der Preis des Schweigens. Erfahrungen eines Unternehmers*, Berlin 1999, S. 72 f.; Joachim Feyerabend, *Die leisen Milliarden. Das Imperium des Friedrich Karl Flick*, Düsseldorf/Wien 1984, S. 136.

²⁹ Vgl. Allein am Ruder, in: *Die Zeit* vom 28. 7. 1972; Flick blieb bis zu seinem Tode als einziger der Gesellschafter alleinzeichnungsberechtigt; die übrigen, inklusive seines Sohnes, konnten rechtsgültige Geschäftshandlungen nur gemeinsam mit einem weiteren Gesellschafter, Bevollmächtigten oder Prokuristen abschließen; Unterschriftenverzeichnisse der FFKG, März 1968 und Januar 1971, in: Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv (künftig: RWWA), 132-29-1.

³⁰ Flick-Konzern: Für die Ewigkeit, in: *Der Spiegel* vom 4. 12. 1963; Konzern-Verweser, in: *Die Zeit* vom 20. 12. 1963; Die Flick KG erweitert ihre Leitung, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 9. 2. 1965; Flick hat sein Wirtschafts-Imperium neu organisiert, in: *Frankfurter Rundschau* vom 20. 2. 1965; Diether Stolze, Friedrich Flicks jüngster Majordomus, in: *Die Zeit* vom 19. 3. 1965.

erheblichen Aufwand betreiben zu müssen³¹. Vor allem F.K. Flick und Brauchitsch scheuten die entsprechenden Risiken und votierten für eine abwartende Strategie. „In der Vergangenheit“, argumentierte Brauchitsch, „hat es sich als richtig erwiesen, dass wir uns nicht mit grossen Entwicklungsaufwendungen an dem Wettlauf der ersten Vorstufe für die zivile Nutzung beteiligt haben. Es wird darauf ankommen, dass wir den richtigen Zeitpunkt erwischen, zu dem wir ggf. ein Engagement prüfen müssen.“³²

Dieser Zeitpunkt sollte jedoch nicht mehr kommen, und die Gelegenheit zur strategischen Weichenstellung zugunsten des Hochtechnologie-Segments verstrich. Schon 1963 hatte Friedrich Flick von einer weiteren Diversifizierungsoption Abstand genommen und das von ihm einige Jahre zuvor erworbene Mehrheitspaket am Versand- und Reiseunternehmen Neckermann wieder abgegeben³³. Im einzig größeren Geschäft, das zwischen 1965 und 1975 getätigt wurde, trennte sich die Holding 1968 zudem von ihrer 52-prozentigen Beteiligung an den Stahlwerken Südwestfalen. Damit wurde der Umfang der Montansparte merklich reduziert, mit dem Ziel, die Qualität der verbleibenden Werke zu stärken. Dies galt namentlich für die Maxhütte, die erheblichen technologischen Nachholbedarf aufwies. Dementsprechend floss der Löwenanteil des Verkaufserlöses in Höhe von 110 Millionen DM in die Modernisierung der bayerischen Anlagen; eine Rolle spielte dabei auch, dass die Investitionen in der strukturschwachen Oberpfalz einen entscheidenden Vorteil boten: Die beim Südwestfalen-Verkauf aufgelösten stillen Reserven konnten unter Verweis auf die volkswirtschaftlich förderungswürdige Wiederanlage in eine steuerfreie Rücklage nach § 6 b Einkommenssteuergesetz (EStG) eingestellt werden; der Konzern sparte mithin eine hohe zweistellige Millionensumme an Abgaben³⁴.

Die Entscheidung, zu diesem Zeitpunkt einen Teil des Beteiligungsbesitzes zu verflüssigen³⁵, kam nicht von ungefähr, mehrten sich doch die Anzeichen, dass die Sonderkonjunktur auslief, die – neben den positiven Entflechtungseffekten – den Aufstieg des Flick-Konzerns getragen hatte. Die hohen Dividendenausschüt-

³¹ Notiz, Herrn Kaletsch, Betr. Interessennahme der Gruppe am Atomreaktorenbau, 11. 3. 1966 [Friedmann]; Notiz für Herrn Dr. Flick, 17. 10. 1966 [O.A. Friedrich]; Zahn an Friedrich, 19. 8. 1966, alle in: ACDP, I-093-094.

³² Schreiben Brauchitsch an Friedmann, 19. 3. 1966, in: Ebenda.

³³ Vgl. Neckermann bleibt Herr im Haus, in: Die Zeit vom 22. 2. 1963; nur bedingt zuverlässig: Josef Neckermann. Erinnerungen, aufgezeichnet von Karin Weingart und Harvey T. Rowe, Berlin 1990, S. 282–284 u. S. 287–291. Allerdings rutschte Neckermann in den siebziger Jahren tief in die roten Zahlen, vgl. Neckermann: 25 Prozent weniger Gewinn, in: Wirtschaftswoche vom 16. 5. 1975; Neckermann-Schrumpf: Mit vorbestimmter Konsequenz, in: Ebenda vom 31. 3. 1978.

³⁴ Herr Direktor Kämpfer. Betr. Verkauf SW, 24. 4. 1968, Herr Direktor Brosch. Betr.: Verkauf der Beteiligung an Stahlwerke Südwestfalen AG, 3. 1. 1977, beide in: Betriebsarchiv Neue Maxhütte i. L. (jetzt: Bayerisches Wirtschaftsarchiv München, Bestand F 70).

³⁵ Die Südwestfalen-Aktien hatten ursprünglich nur als Tauschposten dienen sollen, waren aber als Dividendenbringer wie auch aus verbandspolitischen Gründen für die Maxhütte, bei der die Anteile lagen, zunehmend wichtiger geworden; vgl. Priemel, Flick, S. 725.

tungen namentlich der Chemierzeuger und Fahrzeugbauer³⁶ sowie die rapide steigenden Aktienkurse hatten das Konzernvermögen massiv anschwellen lassen, die Kreditwürdigkeit verstärkt und Investitionen bis dato leicht gemacht³⁷. Hingegen waren die Investitionen privater Unternehmen 1965 erstmals wieder rückläufig, desgleichen die Industrieproduktion in der kurzen Rezession von 1966/67. Für aufmerksame Beobachter kam diese Entwicklung kaum überraschend. Flicks Konzernführung etwa konnte schon 1966 im Geschäftsbericht ihrer Tochter Daimler-Benz lesen, dass nach „der Befriedigung des großen Nachholbedarfs in der Motorisierung nach dem Kriege [...] die deutsche Automobilindustrie nunmehr einen Stand erreicht [hat], bei dem sich die normalen Zyklen der Konjunktur auch auf diesen Industriezweig auswirken“³⁸.

Über die nicht bloß terminologische Rückkehr der Konjunkturzyklen³⁹ täuschte auch das nach der Krise von 1966/67 rasch wiederanziehende Wirtschaftswachstum allenfalls partiell hinweg. Obschon 1969/70 reale Wachstumsraten von 8,1 respektive 4,9 Prozent erzielt wurden, deuteten steigende Lohnkosten, die abnehmende Preisstabilität und die hohen Aufwendungen für Ersatzbeschaffung bei sinkenden Produktivitätssteigerungen die tieferliegenden Strukturprobleme an⁴⁰. Diese betrafen insbesondere jene Konzernfirmen, die wie Flick von der zwischenzeitlichen Erholung nur in geringem Umfang profitiert hatten. Seit Ende der sechziger Jahre befand sich der Konzern an mehreren Fronten unter wachsendem finanziellem Druck: Während die Bilanzen nach außen glänzten⁴¹, meldeten intern zahlreiche Tochterunternehmen gravierende Fehlentwicklungen. So mussten im Buderus-Verbund zwischen 1971 und 1975 mehrere Standorte wegen anhaltender Verluste geschlossen werden; Erträge an die Spitzenholding konnten die hessischen Betriebe unter diesen Bedingungen nicht abführen⁴². Dasselbe galt für die Maxhütte und die Feldmühle, obgleich

³⁶ So führten allein Daimler-Benz, Feldmühle und Dynamit-Nobel 1964 rund 47 Mio. DM an die FFKG ab; vgl. Erntezeit bei Flick, in: Die Zeit vom 14. 8. 1964.

³⁷ Selbst der Börsenkurs der MHW Lübeck lag Anfang 1959 bei 380 %, die Notierung der Dynamit Nobel AG kletterte von 340 (Dezember 1956) auf 1.500 DM im Juli 1959. 1971 betrug der Kurswert des Daimler-Pakets rund 2,9 Milliarden DM. Notiz für Herrn Dr. Flick, 21. 1. 1959, in: Archiv der Hansestadt Lübeck, Metallhüttenwerke Lübeck Nr. 139; Notiz, 19. 1. 1960, in: Bundesarchiv Koblenz, B 136/1038, Bl. 89 f.; Betrifft: Geschäftsbericht 1972 der Flick-Gruppe, 7. 8. 1973, in: RWWA, 74-97-9.

³⁸ Daimler-Benz AG, Geschäftsbericht über das Geschäftsjahr 1966, S. 10.

³⁹ Vgl. Nützenadel, Stunde der Ökonomen, S. 72 f.

⁴⁰ Vgl. Deutsche Bank AG, Geschäftsbericht für das Jahr 1970, S. 19–23; Daimler-Benz AG, Geschäftsbericht über das Geschäftsjahr 1970, S. 10; Flick: Investitionen werden durchgeforstet, in: Handelsblatt vom 14./15. 5. 1971, in: RWWA, 74-97-9; vgl. Steiner, Bundesrepublik; Schanetzky, Ernüchterung, S. 42 f.

⁴¹ So wurde 1969 noch die konsolidierte Liquidität des Konzerns mit rund 520 Mio. DM beziffert, die im Folgenden jedoch rasch schrumpften; vgl. Töchter an der langen Leine, in: Die Zeit vom 1. 8. 1969.

⁴² Buderus, das 1970 noch über elf Mio. DM an die Konzernkasse abgeführt hatte, konnte bis 1976 keine Dividende mehr auszahlen, vielmehr übernahm die FFKG Verluste der Tochter in zweistelliger Millionenhöhe; Aus Unternehmungen, in: Die Zeit vom 9. 10. 1970; Buderus-Bilanz. Verlust für Flick, in: Wirtschaftswoche vom 16. 7. 1976; Heiden, Sozialisierungspolitik,

gerade letztere lange zu den wichtigsten Aktivposten des Konzerns gezählt hatte. Bis 1969 noch im Plus, rutschte der Papiererzeuger danach in tiefrote Zahlen und wies im Folgejahr einen Betriebsverlust von 15 Millionen, 1972 gar von 36 Millionen DM aus. Während Flick die Feldmühle vollständig kontrollierte und somit ein Dividendenverzicht unproblematisch war, stand diese Option nicht allen Tochterfirmen offen. Im Zuge der früheren Bemühungen, die Verfügungsrechte zu monopolisieren, hatte man den alten Anteilseignern vergleichsweise hohe Renten zugestanden. In Zeiten stetiger und hoher Gewinne waren diese kaum ins Gewicht gefallen, nun aber wurden sie zu unbequemen jährlichen Belastungen, da Düsseldorf die erforderlichen Gelder im Zweifel hinzuschießen musste. Der von der Konzernholding ausgewiesene Gewinn vor Steuern schmolz dementsprechend von rund 91 Millionen (1969) auf 46 Millionen (1970) und schließlich minimale 0,6 Millionen DM (1971) zusammen⁴³.

Die Konzernführung reagierte mit Entlassungen – allein 1971/72 verloren rund 11.000 Mitarbeiter in den konsolidierten Tochterunternehmen, d. h. ohne Daimler-Benz, ihre Arbeitsplätze – und mit prozyklischen Investitionskürzungen. Angesichts der stark verminderten Betriebsgewinne wurden die Sachanlageaufwendungen 1971 von 585 auf 385 Millionen DM zusammengestrichen, für 1972 war eine weitere Reduzierung auf 255 Millionen DM vorgesehen. Dementsprechend sanken die laufenden Ausgaben und der akute Geldbedarf der Töchter. Ausschlaggebend dafür, dass der Konzern seine Liquidität ungeachtet der schlechten Zahlen der Mehrzahl seiner Beteiligungen nicht nur wahren, sondern 1972 sogar wieder ausbauen konnte, war indessen Daimler-Benz. Zwar litt der Automobilssektor unter schwankender Nachfrage und steigenden Exportpreisen infolge der Dollarabwertung, doch Daimler blieb der sprichwörtliche Fels in der Brandung. Die Erträge, die aus Untertürkheim nach Düsseldorf flossen, waren, so eine externe Analyse, von „[e]ntscheidender Bedeutung für das Konzernergebnis“⁴⁴.

Diese Querfinanzierung entlastete einstweilen die Konzernkasse und linderte die dringendsten Sorgen – die Strukturprobleme löste sie nicht. Zunehmend fragwürdiger erschien es beispielsweise, ob es zehn Jahre zuvor richtig gewesen war, im hessischen Montanzweig die Mehrheit zu erwerben. Die wachsende Konkurrenz der Kunststoffe und die technologische Neuerung des Sauerstoffblasverfahrens verengten den Markt für Stahlprodukte, erforderten hohe Neuinvestitionen und setzten die Flick-Töchter unter Druck⁴⁵. Auch bei den übrigen Tochterfirmen waren grundlegende Umstrukturierungen erforderlich, um die Betriebe

S. 787 f.; Rainer Haus/Hans Sarkowicz, Feuer und Eisen. 275 Jahre Wärme von Buderus, München/Zürich 2006, S. 162 f.

⁴³ Betrifft: Gruppe „Friedrich Flick“. Geschäftsbericht für 1971, 15. 8. 1972, in: RWWA, 74-97-9; vgl. Umgang mit Minderheitsaktionären, in: Die Zeit vom 23. 7. 1965.

⁴⁴ Betrifft: Geschäftsbericht 1972 der Flick-Gruppe, 7. 8. 1973 (Zitat), in: RWWA, 74-97-9; Daimler-Benz AG Stuttgart. Geschäftsberichte 1970 (S. 9), 1971 (S. 18) u. 1972 (S. 11 u. S. 15).

⁴⁵ Vgl. Stahlindustrie: Schlimmste Flaute seit Jahrzehnten, in: Wirtschaftswoche vom 27. 3. 1975; vgl. Gloria Müller, Strukturwandel und Arbeitnehmerrechte. Die wirtschaftliche Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945–1975, Essen 1991, S. 371–375 u. S. 386–397.

konkurrenzfähig zu halten. Dies galt für die Umstellung Dynamit Nobels vom Sprengstoff- auf das Chemiespezialitäten-Segment ebenso wie für die Konzentration der verstreuten und wenig effektiven Buderus-Verarbeiter⁴⁶. Zudem erwiesen sich einzelne Vorhaben zur strategischen Neuausrichtung bald als Millionengrab. Beispielhaft galt dies für den Versuch Krauss-Maffei, die Schwankungen im Rüstungsgeschäft – seit der Wiederaufrüstung der wichtigste Zweig des Münchener Unternehmens⁴⁷ – zu kompensieren und mit dem Magnetkissenzug Transurban die Führung in der innovativen Nahverkehrstechnologie zu übernehmen. Zum Jahresende 1974 stand das Projekt trotz hoher Aufwendungen und Bundeszuschüsse faktisch vor dem Aus⁴⁸.

Die dringend notwendige Neupositionierung des Konzerns erforderte enorme Anstrengungen konzeptioneller wie finanzieller Art: Die bedeutendsten unter Flicks Tochter- und Enkelunternehmen waren klassische Vertreter der anlageintensiven, auf serielle Massenfertigung konzentrierten Industrieproduktion. Für ihre Modernisierung, Rationalisierung und Neuausrichtung – die man durch die Beschneidung des Investitionsprogrammes 1970–1972 zusätzlich verzögert hatte – waren hohe Kapitalaufwendungen unumgänglich. Gerade hier lag jedoch eine zentrale Schwäche der familialen Struktur. Die mit einer verhältnismäßig geringen Kapitaldecke ausgestattete Holding konnte die Investitionsmittel nur sehr eingeschränkt aufbringen. Die Generierung zusätzlicher Mittel durch Kapitalerhöhungen, die auch außenstehenden Anlegern eine Chance zur Beteiligung gaben, drohte hingegen die Kontrolle der Familie zu gefährden. So blieb nur die Fremdverschuldung, seit den Gründerzeiten die bevorzugte Form der Mittelbeschaffung. Anfang der siebziger Jahre stand dieser Weg jedoch nur noch eingeschränkt offen, da die internationalen Währungsturbulenzen, beschleunigt durch den Zerfall von Bretton Woods, negative Auswirkungen auf die Unternehmensfinanzierung hatten. Die restriktive Geldpolitik, welche die Bundesbank seit 1966 eingeschlagen hatte, ließ die Zinsen in die Höhe schießen und verteuerte die Kreditaufnahme beträchtlich. Bei zweistelligen Zinssätzen für nahezu alle Kreditformen und Laufzeiten war die Fremdverschuldung ein kostspieliger, kaum noch gangbarer Weg der Unternehmensfinanzierung⁴⁹. Dies galt um so mehr, als die Flicksche Firmengruppe zur selben Zeit „an die Grenze ihrer Verschuldungsfähig-

⁴⁶ Betrifft: Geschäftsbericht 1972 der Flick-Gruppe, 7. 8. 1973, in: RWWA, 74-97-9.

⁴⁷ Vgl. Alois Auer (Hrsg.), Krauss-Maffei. Lebenslauf einer Münchener Fabrik und ihrer Belegschaft. Bericht und Dokumentation von Gerald Engesser, München 1988, S. 252–255.

⁴⁸ Vgl. Zurück zum Rad, in: Der Spiegel vom 2. 12. 1974. Für das folgende Geschäftsjahr mußte Buderus als Muttergesellschaft von Krauss-Maffei mehr als elf Millionen DM Verlust übernehmen; Krauss-Maffei-Bilanz. Warten auf das Jahr der Katze, in: Wirtschaftswoche vom 26. 7. 1976.

⁴⁹ Vgl. Gabriele Jachmich/Hans Pohl, Verschärfung des Wettbewerbs (1966–1973), in: Hans Pohl (Hrsg.), Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945, Frankfurt a. M. 1998, S. 203–248, hier S. 203; siehe auch Bastian Frien, Vom Wechsel zur Eigenkapitalücke: Unternehmensfinanzierung in Deutschland, in: Albrecht Hertz-Eichenrode (Hrsg.), Süßes Kreditgift. Die Geschichte der Unternehmensfinanzierung in Deutschland, Frankfurt a. M. 2004, S. 11–168, hier S. 132–134.

keit“ stieß. Angesichts langfristiger Schulden in Höhe von 1,665 Milliarden DM und einem Sachanlagevermögen von 1,739 Milliarden DM war das Potential nahezu ausgereizt⁵⁰.

Schwerwiegende strukturelle Anpassungsprobleme, immer engere finanzielle Bewegungsspielräume und der Bedarf an grundlegend neuen Strategien und kreativen Lösungsansätzen charakterisierten die Konstellation, in der sich der Flick-Konzern befand. Auch wenn es anlässlich des Todes der Gründergestalt im Juli 1972 ehrfurchtsvoll und nahezu unisono geheißen hatte, der „große Unternehmer“⁵¹ habe „ein von starker Hand geführtes, festgefügtes Industrie-Imperium“ hinterlassen⁵², stellte sich die tatsächliche Situation weit weniger glänzend dar. Richtiger lagen jene kritischen Stimmen, die auf die Schwachpunkte des Konzerns hinwiesen: „Friedrich Flick hat seine weitverzweigte Unternehmensgruppe nicht im Zenit ihrer Ertragskraft verlassen, sondern in einer Phase sinkender Renditen, rückläufiger Investitionen und unzulänglicher Abschreibungen.“⁵³

Auch das vielfach bemühte Bild, Flick sen. habe sein Haus gut bestellt und die Weichen in der Konzernführung „bis in das nächste Jahrtausend“ gestellt⁵⁴, erwies sich bei genauerem Hinsehen als wenig zutreffend. Dies galt vor allem für die testamentarischen Bestimmungen, in denen Flick kurz vor seinem Ableben die Verfügungsrechte im Konzern neu verteilt hatte. Durch die Zuweisung einer weiteren Stimme in der Gesellschafterversammlung an Flicks Enkel Gert-Rudolf und Friedrich Christian wurden die Söhne Otto-Ernsts gestärkt, der unmittelbare Nachfolger F. K. hingegen desavouiert⁵⁵. Dieser war über die Änderung gar nicht erst informiert worden, und ob er der gleichfalls verfügten Rückkehr Brauchitschs in die Konzernführung zugestimmt hatte, blieb unklar⁵⁶. Unübersehbar aber war, dass er auch nach außen geschwächt war, zumal die Zweifel an seiner unternehmerischen Kompetenz und Führungskraft nicht abnahmen⁵⁷. Die Entscheidung des Seniors, jüngere Kräfte, namentlich die dritte Generation, in das Topmanagement einzubinden, zielte darauf, die längerfristige Kontinuität zu sichern. Dies war auch nötig, denn ein zentraler Konstruktionsfehler der Einrahmungsstrategie sollte sich bald zeigen: Mit Ausnahme Brauchitschs verstarben die schon bei ihrer Berufung betagten Gesellschafter sämtlich bis 1978, der erste mit

⁵⁰ Betrifft: Geschäftsbericht 1972 der Flick-Gruppe, 7. 8. 1973, in: RWWA, 74-97-9.

⁵¹ Friedrich Flick. Der Mann und sein Werk, in: Wirtschaftswoche vom 28. 7. 1972.

⁵² Erbstreit, in: Die Zeit vom 8. 9. 1972.

⁵³ Konzernstelle. Betrifft: Gruppe „Friedrich Flick“. Geschäftsbericht für 1971, 15. 8. 1972, in: RWWA, 74-97-9 (unter Verweis auf eine nicht namentlich genannte Börsenzeitung).

⁵⁴ Max Kruk, Der scheue Konzernarchitekt. Friedrich Flick und sein Lebenswerk, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 5. 8. 1972; Friedrich Flick. Der Mann und sein Werk, in: Wirtschaftswoche vom 28. 7. 1972; Friedrich Flick †, in: Der Spiegel vom 24. 7. 1972 (Zitat).

⁵⁵ Notarielle Verhandlung, 13. 5. 1972, als Faksimile abgedruckt in: Der Spiegel vom 11. 9. 1972.

⁵⁶ Brauchitsch war 1970 nach Differenzen mit F. K. aus der Konzernführung ausgeschieden. Kaletsch an Menges, 15. 6. 1970, in: RWWA, 74-97-9; Brauchitsch, Preis, S. 162 f.

⁵⁷ Vgl. Dritte Stimme, in: Der Spiegel vom 11. 9. 1972; Deutsche Banken. Nicht immer ist ein Ulrich zur Stelle, in: Wirtschaftswoche vom 24. 1. 1975.

Wolfgang Pohle bereits ein Jahr vor Flicks Tod. Der Handlungsbedarf war somit evident. Fraglich blieb jedoch, ob der gewählte Weg über Brauchitsch und die Enkelgeneration dazu beitragen würde, den Konzern intern zu festigen und die strategischen Herausforderungen zu meistern.

IV. Vom Plan zum Chaos: Die missglückte Neuausrichtung, 1975–82

Den gordischen Knoten verschiedener, miteinander verflochtener Probleme wollte die Düsseldorfer Konzernführung mit einem Schlag lösen. In einem spektakulären Schritt vereinbarte man im Dezember 1974 mit der Deutschen Bank, die Beteiligung an Daimler-Benz zum 31. Dezember 1975 um knapp drei Viertel zu reduzieren. Aufsehen erregte dieses Geschäft gleich aus mehreren Gründen: Der Flick-Konzern trat damit seine dominante Stellung bei einer der wertvollsten westdeutschen Positionen ab und verkleinerte so seinen Einfluss in der nationalen Industrielandschaft schlagartig, in welcher der Konzern bis dahin die Liste der umsatzstärksten Unternehmen der Bundesrepublik deutlich angeführt hatte. Mit der Reduzierung auf eine zwar nennenswerte, aber nicht länger ausschlaggebende Stellung bei Daimler-Benz, die eine Zurechnung des Autobauers zum Konzern nicht mehr rechtfertigte, rangierte Flick nur noch auf Rang 20⁵⁸. Angesichts dieser Größenverschiebung fiel immerhin der Gewinn gewaltig aus: Für 1,995 Milliarden DM gingen die Daimler-Aktien auf die Deutsche Bank über⁵⁹. Darüber hinaus hatte die Transaktion eine distinkte politische Seite, die im Rechenschaftsbericht des Daimler-Vorstandes zum Ausdruck kam:

„Die Friedrich Flick KG hat sich im Zuge der Orientierung auf andere zukünftige Aufgaben entschlossen, ihre 39%ige Beteiligung an der Daimler-Benz AG auf 10 % zu begrenzen. Sie hat 29 % des Daimler-Benz-Aktienkapitals auf Grund des traditionell freundschaftlichen Verhältnisses zwischen den Häusern der Deutschen Bank AG angeboten. Die Deutsche Bank AG hat nach Rücksprache mit der Bundesregierung und im Einvernehmen mit der Daimler-Benz AG ihre Bereitschaft erklärt, die Aktien zu übernehmen, um eine Abwanderung ins Ausland zu vermeiden und die unternehmerische Unabhängigkeit der Daimler-Benz AG sicherzustellen.“⁶⁰

Der für die übliche Geschäftsberichtsprosa ungewöhnliche Hinweis auf die politische Rückendeckung der Transaktion verwies auf die hektischen Verhandlungen, die Vertreter von FFKG, Deutscher Bank und Bundesregierung Ende 1974 führten. Dabei ging es um Gerüchte, F. K. Flick sei sich bereits mit dem persischen

⁵⁸ Vgl. Die zwanzig größten Unternehmen, in: Ebenda vom 15. 4. 1976.

⁵⁹ Deutsche Bank AG, Geschäftsbericht 1975, S. 33; vgl. Hans E. Büschgen, Die Deutsche Bank von 1957 bis zur Gegenwart. Aufstieg zum internationalen Finanzdienstleistungskonzern, in: Lothar Gall/Gerald Feldman/Harold James u. a. (Hrsg.), Die Deutsche Bank 1870–1995, München 1995, S. 657 f. u. S. 696.

⁶⁰ Daimler-Benz AG, Geschäftsbericht 1974, S. 18. Andere Schätzungen taxierten die Flick-Beteiligung an Daimler auf 42 %; Aus Unternehmungen, in: Die Zeit vom 13. 8. 1971.

Schah über den Verkauf des kompletten Daimler-Pakets handelseinig. Diese Mutmaßungen erhielten ihre besondere Brisanz durch die vorherigen Aktienkäufe, die der Schah 1974 bei Krupp und kuwaitische Investoren im selben Jahr bei Daimler – dort hatte die Familie Quandt ihren Aktienbesitz abgegeben – getätigt hatten. Vor dem Hintergrund der gerade erst überstandenen Ölkrise, in der sich die gewandelten Kraftverhältnisse auf dem Energiemarkt erstmals deutlich gezeigt hatten, schien die persische Offerte den Ausverkauf der Wirtschaftsmacht Westdeutschland anzukündigen⁶¹. Um diese Bedrohung abzuwenden, sprang – so der offizielle Tenor – die Deutsche Bank ein, übernahm umstandslos den größten Teil der Daimler-Aktien von Flick und überredete den Konzernernben obendrein, die übrigen zehn Prozent zu halten. Am Ende schien es somit nur Gewinner zu geben: Das Kreditinstitut sonnte sich im patriotischen Ruhm, die Bundesregierung erhielt Lob dafür, dass sie ihre grundsätzlichen Bedenken gegen die wachsende Bankenmacht in der Industrie zurückgestellt hatte, und bei der FFKG konnte man sich über die binnen kürzester Zeit erlöste Milliardensumme freuen. Als F. K. Flick unmittelbar danach seine beiden Neffen sowie deren Schwester auszahlte und fortan als alleiniger Eigentümer auftreten konnte, zollte ihm die *Wirtschaftswoche* mit der Titelgeschichte „Friedrich Karl der Größte“ Respekt – eine Anspielung auf die vielgelesene Biographie seines Vaters⁶².

Tatsächlich gestalteten sich die Verhältnisse jedoch viel komplizierter. So waren die Verkaufsverhandlungen F. K. Flicks mit dem Schah nie in ein konkretes Stadium eingetreten, mehr noch: Wiederholt protestierte Brauchitsch in den folgenden Monaten gegen die seiner Meinung nach „falsche Geschichtsschreibung“. Weder habe eine Offerte aus Teheran vorgelegen, noch eine Verkaufsabsicht in Düsseldorf bestanden. In seiner Autobiographie wies der Manager viele Jahre später sogar darauf hin, dass die Deutsche Bank über ein Vorkaufsrecht verfügt habe, dem eine Abgabe der Daimler-Aktien an Dritte zuwidergelaufen wäre. Das persische Szenario hatte laut Brauchitsch im Wesentlichen dazu gedient, etwaiger Kritik am Einfluss der Großbanken entgegenzuwirken⁶³. Dabei unterschlug Brauchitsch freilich, dass die Täuschung von Bundesregierung und Öffentlichkeit auch im Interesse des Konzerns gelegen hatte, denn ein Bonner Veto hätte den Geschäftsabschluss erheblich erschwert, wenn nicht gar unmöglich gemacht. Zudem erhielt das Verfahren zusätzlichen Charme durch eine Reminiszenz an die Firmengeschichte, erinnerte der Kunstgriff der persischen Bedrohung doch an jene Überfremdungsszenarien, die Flick sen. mehrfach in seiner Karriere her-

⁶¹ Vgl. Krupp-Verkauf. Der Kaiser füllt die Kasse, in: *Wirtschaftswoche* vom 29. 10. 1976; Ausverkauf der deutschen Industrie?, in: *Die Zeit* vom 6. 12. 1974.

⁶² Das neue Flick-Imperium: Friedrich Karl der Größte, in: *Wirtschaftswoche* vom 31. 1. 1975; der Artikel enthielt jedoch auch kritische Anmerkungen und nahm die kursierenden Zweifel an den Fähigkeiten F. K. Flicks auf. Vgl. Deutsche Bank buys control of Mercedes, in: *The Times* vom 15. 1. 1975; Schneller als der Schah, in: *Wirtschaftswoche* vom 17. 1. 1975; vgl. Günter Ogger, Friedrich Flick der Große, Bern u. a. ³1971.

⁶³ Auszüge der Notizen, abgedruckt in: Retter des Vaterlands, in: *Der Spiegel* vom 13. 1. 1986; vgl. Brauchitsch, Preis, S. 129–131, S. 138 f. u. S. 145.

aufbeschworen hatte, um politische Instanzen in die gewünschte Richtung zu lenken, namentlich im Zuge der Gelsenberg-Affäre von 1932⁶⁴.

Diese Traditionslinie fand in den ebenso raren wie nichtssagenden öffentlichen Stellungnahmen der Konzernführung wohlweislich ebenso wenig Erwähnung wie die Auseinandersetzungen in der Familie⁶⁵. So diente der Daimler-Verkauf auch dem Ziel, kurzfristig die flüssigen Mittel zu beschaffen, mit denen keinen Monat nach dem lukrativen Geschäft die Kinder Otto-Ernst Flicks aus ihrem Erbe herausgekauft wurden. Damit endete die kurze Phase, in der die beiden männlichen Enkel – ihre Schwester Dagmar hatte Flick sen. von vornherein nicht für die Geschäftsführung vorgesehen und ihr einen geringeren Erbteil als ihren Brüdern zgedacht – in der Führung der Kommanditgesellschaft mitgewirkt hatten. Allerdings waren die beiden Nachwuchskräfte, die ihren Anspruch auf Mitsprache und Gestaltungsmöglichkeiten selbstbewusst formulierten⁶⁶, nie in den engeren Führungszirkel integriert worden. Der Daimler-Verkauf war gegen ihren vehementen Widerspruch – den auch einige der angestellten Manager aus der zweiten Reihe des Konzerns, nicht aber die Gesellschafter Kaletsch, Friedrich und Brauchitsch für richtig hielten – erfolgt⁶⁷.

Mit der Abfindung des älteren Familienzweiges sollten die Verfügungsrechte eindeutig verteilt werden, sodass intern wieder Ruhe einkehren konnte. Dies war ein willkommener, jedoch schwerlich der einzige und sicher nicht der entscheidende Grund für die Daimler-Transaktion, die das Gesicht des Konzerns nachhaltig veränderte. Die wirtschaftliche Entwicklung des Autobauers kann ebenfalls nicht den Ausschlag gegeben haben. Selbst mitten in der schweren Rezession zeigte sich Daimler-Benz bemerkenswert stabil und finanziell gesund; einen echten Einbruch konnte das Unternehmen anders als die meisten Konkurrenten vermeiden⁶⁸. Auch der wiederholte Verweis auf die steuerlich bedingt geringe Rendite der Daimler-Beteiligung von kaum einem Prozent⁶⁹ dürfte die Verkaufentscheidung nur am Rande beeinflusst haben, zeigten doch die folgenden Neuinvestitionen, dass die Erträge auch in anderen Segmenten kaum höher aus-

⁶⁴ 1932 hatte Flick die Reichsregierung unter anderem mit Hilfe von Gerüchten über französische Kaufinteressenten dazu veranlasst, seinen westdeutschen Beteiligungsbesitz zu übernehmen, und seine überschuldete Holding auf diese Weise saniert. Vgl. dazu Alfred Reckendrees/Kim C. Priemel, Politik als produktive Kraft? Die „Gelsenberg-Affäre“ und die Krise des Flick-Konzerns (1931/32), in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 2006, H. 2, S. 63–93; Priemel, Flick, S. 237–244.

⁶⁵ Vgl. „Hinnehmen, daß Dinge nicht gut sind“, in: Der Spiegel vom 20. 1. 1975; ähnlich undurchsichtig äußerte sich der Vorstandssprecher der Deutschen Bank, Franz Ulrich: „Wir bekamen unzählige Briefe“, in: Wirtschaftswoche vom 24. 1. 1975.

⁶⁶ Vgl. das Interview „Gesunder Egoismus schafft neue Werte“, in: Der Spiegel vom 19. 3. 1973.

⁶⁷ Vgl. Industrie-Familien: Der große Ausverkauf, in: Der Spiegel vom 20. 1. 1975; Flick-Konzern. „Wir wollen nicht Kasse machen“, in: Wirtschaftswoche vom 31. 1. 1975; Thomas Ränge, Die Flicks. Eine deutsche Familiengeschichte über Geld, Macht und Politik, Frankfurt a. M./New York 2004, S. 204 f., der sich auf Aussagen H.-A. Vogels stützt.

⁶⁸ Daimler-Benz AG Stuttgart, Geschäftsberichte 1974 (S. 15 f.) und 1975 (S. 15–17).

⁶⁹ Vgl. „Hinnehmen, daß Dinge nicht gut sind“, in: Der Spiegel vom 20. 1. 1975; Was tun mit einer Milliarde?, in: Die Zeit vom 14. 4. 1975.

fielen. Für den Befreiungsschlag sprachen vielmehr die Strukturprobleme jener Unternehmen, die den Konzernkern bildeten und dringenden Kapitalbedarf aufwiesen, sowie die Diagnose des Flick-Managements, nicht breit genug und teilweise in den falschen Branchen aufgestellt zu sein. Diese Einsicht führte dazu, dass sich die FFKG noch 1974 von den Lübecker Metallhüttenwerken trennte und 1976/78 in zwei Tranchen auch die Maxhütte verkaufte. Noch einigermaßen rechtzeitig, um den schwersten Schlägen der Stahlkrise zu entgehen, wurden somit die montanindustriellen Traditionsbestände abgestoßen, maßgeblich auf Drängen jüngerer Manager wie dem Generalbevollmächtigten Hanns-Arnt Vogels⁷⁰.

Auf diese Weise erzielte der Konzern noch einmal eine dreistellige Millionen-summe, die ebenso wie der Daimler-Erlös möglichst rasch reinvestiert werden sollte, um – in Brauchitschs Worten – ein „neues Kleid für die achtziger Jahre“ zu schneiden⁷¹. Die Wiederanlage drängte indes nicht nur aus Gründen der strategischen Positionierung, sondern lag in den Modalitäten des Daimler-Verkaufs selbst begründet. Von Beginn an hatte man nämlich fest damit kalkuliert, für die Einnahmen aus dem Geschäft eine weitgehende Befreiung von den Steuern zu erlangen, die bis zu 1,2 Milliarden DM zu erreichen drohten. Zu diesem Zweck standen mit dem bereits beim Südwestfalen-Verkauf erprobten § 6 b EStG (volkswirtschaftlich förderungswürdige Wiederanlage) sowie dem § 4 des Auslandsinvestitionsgesetzes, der vergleichbare Anforderungen formulierte, zwei geeignete rechtliche Instrumente zur Verfügung. Nur unter der Bedingung, dass diese Wege erfolgreich beschritten wurden, ergab die Trennung von Daimler-Benz überhaupt Sinn, und nur so waren ausreichende flüssige Mittel zu erzielen. Alle entsprechenden Reinvestitionen hatten binnen zwei Jahren nach dem Verkauf zu erfolgen, mithin bis Ende 1978⁷².

Wer daher nach mehrjähriger Stagnation nun eine erneute, zülig vorgetragene Expansion des Flick-Konzerns erwartet hatte – nicht umsonst hatte Brauchitsch nach dem Daimler-Verkauf bekundet, dass sein Chef „nicht konzeptionslos dieses Paket aufgeben“ habe⁷³ –, sah sich jedoch enttäuscht. Noch am wenigsten galt dies für die Finanzierung jener Modernisierungsvorhaben, die bei den Tochterunternehmen seit geraumer Zeit anstanden. An Dynamit Nobel flossen 100 Mio. DM, weitere 135 Mio. gingen an den Buderus-Verbund, und rund 200 Mio. DM erhielt die Feldmühle. Indes machte dies nur den kleinsten Teil der anzulegenden Gelder aus, zumal erhebliche Summen aus dem Verkauf der Maxhütte und der Metallhüttenwerke (rund 369 Mio. DM) stammten⁷⁴. Darüber hinaus aber

⁷⁰ Vgl. Leben und Arbeit in Herrenwyk. Geschichte der Hochofenwerk Lübeck AG, der Werkskolonie und ihrer Menschen, hrsg. vom Museum für Kunst und Kulturgeschichte der Hansestadt Lübeck, Lübeck ²1987, S. 334–336; Süß, Kumpel, S. 369–379; Zur rechten Zeit verkauft, in: Die Zeit vom 4. 8. 1978.

⁷¹ Vgl. Abschied von gestern, in: Die Zeit vom 20. 8. 1976; Flick, in: Der Spiegel vom 23. 8. 1976.

⁷² Vgl. Flick-Konzern. „Wir wollen nicht Kasse machen“, in: Wirtschaftswoche vom 31. 1. 1975; Rainer Frenkel, Die große Bescherung/Was ist förderungswürdig, in: Die Zeit vom 26. 12. 1975.

⁷³ „Hinnehmen, daß Dinge nicht gut sind“, in: Der Spiegel vom 20. 1. 1975.

⁷⁴ Zahlenangaben in: Ein Bein in München, in: Wirtschaftswoche vom 17. 12. 1979; Mut zu schweren Aufgaben, in: Ebenda vom 28. 1. 1983.

stand die Investitionspolitik des Spitzenmanagements in den folgenden Jahren im Zeichen von Unsicherheit, Zaghaftheit und eines gerüttelten Maßes an opportunistischer Anpassung an den unternehmerischen Zeitgeist. Die Anlageobjekte, welche die Konzernführung zögerlich aussuchte, fügten sich in die geläufigen Muster modischer Krisenlösungsstrategien, namentlich Internationalisierung und Diversifizierung (etwa in Spitzentechnologie und ins Dienstleistungsgewerbe), gaben aber einen eigenen, kohärenten und zielbewussten Zukunftsentwurf kaum zu erkennen.

Lediglich eine Neuanlage erfolgte noch im Jahr des Daimler-Abschlusses. Für einen Preis von 290 Mio. DM beteiligte sich Flick mit zwölf Prozent an dem US-amerikanischen Mischkonzern W. R. Grace & Co., eine der 100 weltweit größten Unternehmensgruppen⁷⁵. Während aufmerksame Beobachter darauf hinwiesen, dass die Renditeaussichten nur unter günstigen Umständen die vermeintlich niedrigen Daimler-Erträge übertrafen, betonte das Flick-Management den zu erwartenden Technologietransfer der Grace-Chemiesparte auf die eigene Tochter Dynamit Nobel, vermied jedoch sorgsam, Details zu nennen. Dass diese Perspektive vor allem mit Blick auf die nachzuweisende volkswirtschaftliche Förderwürdigkeit formuliert wurde, sollte sich einige Jahre später bei einer Überprüfung der tatsächlichen Kooperationsverhältnisse zeigen; zu einer nennenswerten transatlantischen Zusammenarbeit kam es nie⁷⁶. Ebenso vage blieben die Verfügungsrechte, die aus der Beteiligung resultierten. Obgleich Flick sein Engagement bei Grace im Oktober 1978 um weitere 500 Mio. DM auf über 30 Prozent ausbaute, blieb Peter Grace in dem amerikanischen Familienunternehmen der strategische und taktische Kopf. Ob und in welchem Umfang F. K. Flick und seine Manager Einfluss auf die New Yorker Geschäftsführung nehmen konnten, war kaum zu ermitteln. Der zweite Anteilskauf bei Grace kurz vor Toresschluss der Steuerbefreiung legte den Verdacht nahe, dass man in der FFKG über keine Alternativen verfügte und anstelle mutiger Projekte lieber „Geldanlagen mit soliden Renditen [und] kaum unternehmerische[m] Risiko“ bevorzugte⁷⁷. Eine vergleichbare Stoßrichtung zeigte die zweite US-Investition Flicks, die Drittelbeteiligung an dem Chemie- und Rohstofftechnikunternehmen US-Filter Corporation, in das man sich ebenfalls erst 1978 für rund 100 Millionen Dollar einkaufte⁷⁸. Hier bestan-

⁷⁵ Vgl. Die 100 größten Firmen der Welt, in: Wirtschaftswoche vom 22. 8. 1975; Grace rangierte auf Platz 96. Die beiden einschlägigen Monographien reichen nicht bis in die jüngere Unternehmensgeschichte; vgl. Marquis James, Merchant Adventurer. The Story of W. R. Grace, Wilmington 1993; Lawrence A. Clayton, W. R. Grace & Co. The formative years 1850–1930, Ottawa/Illinois 1985.

⁷⁶ Die Vision war ein Trugbild, in: Die Zeit vom 16. 12. 1983; Flick-Affäre. Heiße Luft, in: Der Spiegel vom 27. 5. 1985.

⁷⁷ Flick-Gruppe: Ein Haus in Texas, in: Der Spiegel vom 6. 9. 1976 (Zitat); vgl. Flick-Strategie. Chemie-Zukunft für 100 Millionen Dollar, in: Wirtschaftswoche vom 3. 10. 1975; Flicks Millionen-Ding, in: Die Zeit vom 3. 10. 1975; Flick/Grace. 500 Millionen nach Amerika, in: Wirtschaftswoche vom 13. 10. 1978; It's Hard to Spend a Million, in: Time vom 5. 6. 1978.

⁷⁸ Public notice Arnhold & S. Bleichroeder, Inc., New York Times vom 15. 6. 1978. Nach eigenen Angaben hatte das Bankhaus die Transaktion initiiert.

den in der Tat Anknüpfungspunkte für die deutschen Tochterfirmen, namentlich in der Kohlendruckvergasung, doch schon zwei Jahre später trennte sich Flick wieder von den US-Filter-Aktien. Obgleich dabei ein hoher Zwischengewinn erzielt wurde, blieb die Frage des Konzernprofils weiterhin offen⁷⁹.

Eine Antwort auf diese Frage vermochte auch der dritte Großkauf nicht zu geben. Überraschend stieg die FFKG 1978 bei der Gerling-Konzern Versicherungs-Beteiligungs-AG ein, neben der Allianz der größte deutsche Industrieverversicherer. Gerling, ebenfalls ein Familienunternehmen, war im Zuge des Herstatt-Zusammenbruchs unter so starken Druck geraten, dass die Holding 51 Prozent ihrer Aktien an ein Industriekonsortium abtreten musste⁸⁰. Die Mehrheit der Konsortialanteile erwarb Flick, der damit über die Majorität bei Gerling verfügte. Unklar blieb aber, inwiefern sein Management im wenig vertrauten Versicherungsgewerbe effektive Führungsarbeit leisten konnte. Das war auch insofern fraglich, als die Flick-Vertreter wegen ihres undiplomatischen Auftretens die entschiedene Gegenwehr von Versicherungschef Hans Gerling provozierten. Brauchitschs Versuche, umgehend gesellschaftsrechtliche und personelle Veränderungen vorzunehmen, konterte Gerling mit der juristischen Anfechtung des Flickschen Aktienerwerbs, um so Zusagen auszuhandeln, die ihm auch künftig die Leitung seines Lebenswerks sichern sollten. Zwar war Gerlings juristische Position wenig aussichtsreich, doch wusste er die Zeit auf seiner Seite. Aufgrund der zum Jahresende auslaufenden Frist, bis zu welcher der Gerling-Einstieg als Reinvestition im Sinne des § 6 b EStG anzumelden war, stand Flick unter erheblichem Druck, das Geschäft perfekt zu machen. Angesichts der Zwickmühle, in die man sich selbst manövriert hatte, mussten F. K. Flick und Brauchitsch im November 1978 einem ungeliebten Kompromiss zustimmen, der Hans Gerling als eindeutigen Punksieger sah, wie die *Wirtschaftswoche* nüchtern festhielt: „Ihm [Gerling] bleibt die Macht, Hauptanteilseigner Flick eine gute Geldanlage.“⁸¹

Als zum Jahresende die Anmeldefrist für die Reinvestitionen des Daimler-Erlöses auslief, hatte der Flick-Konzern, wie Brauchitsch sagte, „mit hechelnder Zunge“⁸² rund 1,5 Milliarden DM unter den beiden Steuerbefreiungsklauseln in Bonn annonciert. Finanziell befand sich die Düsseldorfer Holding somit im Soll. Ein strategischer Kurswechsel aber war nicht zu erkennen. Das Anlagemuster der Neuinvestitionen wirkte vielmehr überhastet, zufällig und undurchdacht, gerade mit Blick auf den unbefriedigenden Status bei Gerling und den Wiederverkauf

⁷⁹ Vermerk, Betr.: Telephonat mit Nemitz, 30. 10. 1972, in: RWWA, 74-97-9; vgl. Was geschieht mit den Daimler-Milliarden?, in: Die Zeit vom 13. 10. 1978; Ein Bein in München, in: Wirtschaftswoche vom 17. 12. 1979; Feyerabend, Milliarden, S. 97–99.

⁸⁰ Vgl. Gerling-Neuordnung. Es ist einfacher geworden, in: Wirtschaftswoche vom 3. 3. 1978. Zur Herstatt-Krise vgl. Thomas Krüwer, Iwan David Herstatt, in: Hans Pohl (Hrsg.), Deutsche Bankiers des 20. Jahrhunderts, Stuttgart 2008, S. 227–239.

⁸¹ Gerling-Konzern. Flick die Suppe versalzen, in: Wirtschaftswoche vom 10. 11. 1978 (Zitat); vgl. Flick/Gerling. Coup unter Zeitdruck, in: Wirtschaftswoche vom 14. 4. 1978; Gerling. Herr im Haus, in: Der Spiegel vom 17. 7. 1978; Mit harten Bandagen, in: Die Zeit vom 22. 9. 1978.

⁸² Zit. nach Flick-Konzern. Wahlkampf-Emotion, in: Wirtschaftswoche vom 5. 11. 1976.

von US-Filter⁸³. Die größte Hypothek jedoch, die sich der Flick-Konzern in den zurückliegenden drei Jahren aufgeladen hatte, lag in den Steuerbefreiungsanträgen, um derenwillen man die Suche nach präsentablen, d. h. als volkswirtschaftlicher Gewinn darstellbaren, Investitionen betrieben hatte. Die von Beginn an umstrittene steuerrechtliche Konstruktion sollte, als die Pfeiler sichtbar wurden, auf denen sie ruhte, zu einer der tiefsten Krisen in der Konzerngeschichte führen.

V. Unterschätzte Öffentlichkeit:

Von der Unternehmens- zur Vertrauenskrise, 1982–1985

Die Absicht der Flick-Führung, den Milliardenenerlös aus dem Daimler-Geschäft von der Steuer befreien zu lassen, war bereits unmittelbar nach der Transaktion bekannt geworden. Seitdem standen der Konzern und die zuständigen Bonner Behörden – vor allem das Bundeswirtschaftsministerium, das für die Bescheinigung der volkswirtschaftlichen Förderwürdigkeit zuständig war – unter scharfer Beobachtung und anhaltender Kritik. Diese entzündete sich vor allem an der enormen Höhe des in Rede stehenden Betrages, der alle Präzedenzfälle weit in den Schatten stellte: Die Gesamtsumme belief sich auf das Vierfache aller Steuerbefreiungen, die im Rechnungsjahr 1975 zur Entscheidung anstanden⁸⁴. Dass die Düsseldorfer Konzernholding, der ohnehin der Ruf vorauselte, bei ihren undurchsichtigen Geschäften auf Beziehungen nach Bonn zu setzen, nur wenig später die Rechtsform einer GmbH in die weniger rechenschaftspflichtige und mitbestimmungsfreie Kommanditgesellschaft auf Aktien änderte, ließ die Kritiker noch hellhöriger werden⁸⁵, und so war es auch kein Wunder, dass der Vorsitzende der Deutschen Steuer-Gewerkschaft schon 1976 davon sprach, bei den Flickschen Freistellungsanträgen rieche es förmlich nach Schmiergeld⁸⁶.

Ungeachtet solcher Einwände und unbeeindruckt von den Bedenken, die einige SPD-Bundestagsabgeordnete gegen die Steuerbefreiung anmeldeten⁸⁷, wurde diese – abgesehen von einem sogenannten „Türken“, das heißt eines vorsätzlich zur Ablehnung eingereichten Antrages – in Höhe von rund 1,5 Milliarden DM bewilligt. Erst die Enthüllungen im Zuge der Flick-Affäre, die einen Konnex zwischen Parteispenden und Steuerbefreiung belegten, rückten die gesamte Entscheidungspraxis der Wirtschafts- und Finanzressorts in Bonn und Düsseldorf in ein zweifelhaftes Licht⁸⁸. Zwar nahmen sich die etwa 26 Millio-

⁸³ Vgl. dagegen das ungewöhnlich freundliche Portrait von Robert Ball, Flick Goes on a Billion-Dollar Shopping Spree, in: Fortune vom 26. 2. 1979.

⁸⁴ Vgl. Was ist förderungswürdig?, in: Die Zeit vom 26. 12. 1975; Flick. Liebevoller Behandlung, in: Der Spiegel vom 19. 1. 1976.

⁸⁵ Vgl. Der Flick-Konzern wird eine Kommanditgesellschaft auf Aktien, in: Die Zeit vom 25. 11. 1977; Mitbestimmung bei Flick, in: Wirtschaftswoche vom 2. 12. 1977.

⁸⁶ Vgl. Mit Schmiergeld-Charakter, in: Wirtschaftswoche vom 12. 11. 1976.

⁸⁷ Vgl. Flick. Ab nach Monte Carlo, in: Der Spiegel vom 29. 9. 1975; Was ist förderungswürdig?, in: Die Zeit vom 26. 12. 1975; Flick. Liebevoller Behandlung, in: Der Spiegel vom 19. 1. 1976.

⁸⁸ Vgl. zu den Einzelheiten von Steuerbefreiungsanträgen und Affäre die ergiebige journalistische und populärwissenschaftliche Literatur: Feyerabend, Milliarden; Hans Werner Kitz/Joa-

nen DM, die zwischen 1969 und 1980 vom Flick-Konzern an die politischen Parteien flossen, im Vergleich zur fraglichen Steuersumme bescheiden aus. Doch fügten sich diese Tatsachen trefflich in die seit Jahren geführte Diskussion um die Parteienfinanzierung ein und bestätigten die Befürchtungen intensiver Verquickungen und Abhängigkeiten zwischen Politik und Privatwirtschaft. Schon seit den späten siebziger Jahren war bekannt, dass CDU, CSU, FDP und SPD von rund 700 Unternehmen über affilierte Organisationen, Stiftungen und Institute hohe Summen erhalten, darüber aber keinerlei Rechenschaft abgelegt und den Spendern dank der steuerlichen Absetzbarkeit erhebliche Einsparungen ermöglicht hatten⁸⁹.

Das neue Moment, das der Flick- dem Parteienskandal hinzufügte, lag in der Parallelität von Spenden und Steuerbefreiungsanträgen und dem damit einhergehenden Korruptionsverdacht begründet. Zusammen mit dem Umstand, dass die Protagonisten beider Affären vielfach identisch waren, führte dies dazu, dass beide Komplexe in der öffentlichen Wahrnehmung miteinander verschmolzen. Zwar pflegte die Flick-Konzernführung ihre Kontakte zu politischen Entscheidungsträgern traditionell auch über Parteispenden. Doch just für die Jahre nach 1975 stellten die Ermittler eine erhebliche Zunahme der Geldflüsse sowie eine aufschlussreiche Umschichtung im Empfängerkreis fest: Die Zahlungen an die zuvor in geringem Maße bedachte SPD kletterten bis 1980 auf Rekordhöhen und beliefen sich allein 1976 auf eine Million DM⁹⁰. Dass diese Akzentverschiebung kein Zufall war – immerhin war es ein sozialdemokratischer Finanzminister, dessen Ressort gemeinsam mit dem federführenden, FDP-geleiteten Wirtschaftsministerium über die Steuerbefreiungsanträge befand – dokumentierte nichts besser als die Wortwahl in der Konzernspitze: Die Zuwendungen an die Parteien firmierten explizit als „Geleitzüge“ der Anträge und wurden wiederholt an genau den Tagen übergeben, an denen man wegen der Steuerbefreiung in Bonn vorsprach⁹¹. Als der *Spiegel*, das unumstrittene Leitorgan bei der journalistischen Begleitung des Skandals, diese Zusammenhänge ab Anfang 1982 Stück für Stück ans Licht brachte, war die Flick-Affäre geboren. Über mehrere Jahre hinweg bot sie Stoff für publizistisches Dauerfeuer. Sie stand im Zentrum eines der am meisten beachteten parlamentarischen Untersuchungsausschüsse der Nachkriegsgeschichte sowie einer Entscheidung des

chim Preuss, Flick. Die gekaufte Republik, Reinbek 1983; Hubert Seipel, Der Mann, der Flick jagte. Die Geschichte des Steuerfahnders Klaus Förster, Hamburg 1985; Rainer Burchardt/Hans-Jürgen Schlamp (Hrsg.), Flick-Zeugen. Protokolle aus dem Untersuchungsausschuss, Reinbek 1985; Otto Schily, Politik in bar. Flick und die Verfassung unserer Republik, München 1986. Als kurze wissenschaftliche Zusammenfassungen vgl. Thomas Bartholmes, Die „Flick-Affäre“ – Verlauf und Folgen, Speyer 2003, und Christine Landfried, Parteifinanz und politische Macht. Eine vergleichende Studie zur Bundesrepublik Deutschland, zu Italien und den USA, Baden-Baden ²1994, S. 152 f. u. S. 188–207.

⁸⁹ Vgl. Parteienfinanzierung. Zwang zur Geldwäsche, in: Wirtschaftswoche vom 8. 1. 1982.

⁹⁰ Vgl. die Aufstellungen bei Landfried, Parteifinanz, S. 152 f. u. S. 187 f., und Schily, Politik, S. 54 f. u. S. 60–66.

⁹¹ Vgl. beispielhaft ebenda, S. 124–127, und Kilz/Preuss, Flick, S. 145–148 u. S. 152 f.

Bundesverfassungsgerichts. Nicht zuletzt zog sie mehrere Rücktritte und schließlich auch rechtskräftige Verurteilungen hochrangiger Bundespolitiker nach sich⁹².

Zusätzliche Brisanz erhielt die Affäre dadurch, dass sowohl die betroffenen Politiker als auch die Konzernmanager die öffentliche Debatte unterschätzten und aufreizend wenig Unrechtsbewusstsein zeigten. Die unverhohlenen Versuche der Parteien, die Parteispendenfrage mit einer Rundumamnestie vom Tisch zu bekommen⁹³, trugen ebenso zu einem empörten Echo bei wie die eklatanten Gedächtnislücken, die nicht wenige der Befragten vor dem Untersuchungsausschuss an den Tag legten⁹⁴. Größer konnte die Distanz zu dem auch, aber nicht nur medial geführten gesellschaftlichen Diskurs über das Verhältnis von Partikularinteressen und Gemeinwohl, von Politik, Parteien und Privatwirtschaft kaum sein. Das über viele Monate hinweg nicht erlahmende Interesse an der Ausleuchtung und Aufklärung der Affäre dokumentierte, dass eine breite und gut artikuliert Gruppe der westdeutschen Öffentlichkeit eine Taktik des *back-to-business* nicht akzeptieren wollte. Darin drückte sich nicht zuletzt der demokratische Kontrollanspruch einer pluralistischen öffentlichen Meinung aus, zumal in ihren Institutionen nicht wenige, erfolgreich durchmarschierte Angehörige der „68er“ Studentengeneration zu finden waren⁹⁵.

Auch der konjunkturelle Einbruch von 1980/81 und die rapide hochschnellenden Arbeitslosenzahlen trugen erheblich dazu bei, dass sich die Kritik an den westdeutschen Eliten in der Flick-Affäre bündelte. Die Experten in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft hatten seit 1973 die selbst geweckten Erwartungen an ihre Lenkungsfähigkeiten enttäuscht und keine besondere Kompetenz in der Kri-

⁹² Vgl. Schily, Politik, sowie die Vernehmungsauszüge bei Burchardt/Schlamp (Hrsg.), Flick-Zeugen; BVerfGE 67, 100, 17. 7. 1984, in: Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts, Bd. 67, Rn. 100–193; betroffen waren insbesondere Otto Graf Lambsdorff (Bundeswirtschaftsminister), Hans Friderichs (früherer Bundeswirtschaftsminister, zum Zeitpunkt des Rücktritts Vorstandssprecher der Dresdner Bank) und Rainer Barzel (Bundestagspräsident).

⁹³ Vgl. Amnestiesgesetz. Den Wind unterschätzt, in: Wirtschaftswoche vom 18. 5. 1984; Gunter Hofmann, Alle sitzen in der Tinte, in: Die Zeit vom 23. 11. 1984.

⁹⁴ Vgl. Burchardt/Schlamp (Hrsg.), Flick-Zeugen, S. 127–140 u. S. 200–216; Seipel, Der Mann, der Flick jagte, S. 153–159 u. S. 169–177.

⁹⁵ Vgl. grundlegend Christina von Hodenberg, Konsens und Krise. Eine Geschichte der westdeutschen Medienöffentlichkeit 1945–1973, Göttingen 2006. Vgl. auch die frühe Kritik bei Helge Pross, Das Bild des Unternehmers, in: Dies., Kapitalismus und Demokratie. Studien über westdeutsche Sozialstrukturen, Frankfurt a. M. 1972, S. 59 f., die westdeutschen Unternehmer hätten versäumt, sich auf die soziokulturellen Veränderungen ihrer Umwelt einzustellen. Für den Umgang mit öffentlicher und veröffentlichter Meinung konstatierte dies der Wirtschaftsjournalist Rudolf Mühlfnzl noch 1983. Vgl. Das Unternehmerbild der Deutschen, 3. Teil, in: Wirtschaftswoche vom 4. 11. 1983. Anders akzentuiert aber die Betonung des unternehmerischen Akteursstatus' in den Wandlungsprozessen seit den sechziger Jahren: Christian Kleinschmidt, Das „1968“ der Manager: Fremdwahrnehmung und Selbstreflexion einer sozialen Elite in den 1960er Jahren, in: Jan-Ottmar Hesse/Christian Kleinschmidt/Karl Lauschke (Hrsg.), Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte. Essen 2002, S. 19–31; vgl. Werner Plumpe, 1968 und die deutschen Unternehmen. Zur Markierung eines Forschungsfeldes, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 49 (2004), S. 45–66.

senbewältigung gezeigt. Als die Konjunktur 1983 wieder fühlbar anzog, waren es nur die Unternehmen, die bessere Ergebnisse meldeten, während die Not am Arbeitsmarkt nicht gelindert werden konnte. Die wachsende Kluft zwischen betriebs- und volkswirtschaftlichen Interessen – deren Deckungsgleichheit das zentrale Argument des gesellschaftlichen Führungsanspruchs der privatwirtschaftlichen Elite im Allgemeinen und der Steuerbefreiungsanträge von Flick im Besonderen bildete – war immer weniger zu übersehen⁹⁶.

Schließlich spielte auch der Koalitionswechsel in Bonn 1982 in die Flick-Affäre hinein – und zwar nicht nur dort, wo es um die offenkundigen Defizite der „geistig-moralischen Wende“ ging, sondern gerade auch mit Blick auf den sozial- und wirtschaftspolitischen Kurs, den die neue Regierung steuerte. Dass die Einschnitte in die sozialstaatlichen Leistungen just von jenen forciert wurden, die finanziell und politisch eng mit den Großen der Privatwirtschaft verbunden waren, diskreditierte ihre Vorschläge und ließ sich leicht als „Abkoppelung“ der Eliten von der Breite der Gesellschaft deuten⁹⁷, die Privilegierte einseitig begünstigte: „Alle sollen sparen, nur einer nicht“ – in diesem Falle der Flick-Konzern⁹⁸. Als Flicks Partner in Bonn galt vor allem Otto Graf Lambsdorff. Ein Positionspapier aus seiner Feder lieferte 1982 den Anlass zum Koalitionsbruch und das – freilich so nie umgesetzte – *passé partout* der neuen Wirtschaftspolitik. Fast zeitgleich wurde Lambsdorff zu einem der bekanntesten Gesichter der Flick-Affäre und musste einen scharfen, wenngleich nicht dauerhaften Karriereknick hinnehmen⁹⁹.

In der Flick- und Spendenaffäre artikuliert, verfestigte und verschärfte sich die desillusionierte Haltung gegenüber den Akteuren an den politischen und ökonomischen Schalthebeln, die nicht nur in linken und liberalen Kreisen verbreitet war, hier aber besonders prägnant formuliert wurde. Das Buch zum Skandal führte im Untertitel die vielzitierte Wendung von der „gekaufte[n] Republik“¹⁰⁰, und Hans Magnus Enzensberger fragte polemisch, „wieviel Zukunft einem Gemeinwesen noch beschieden sein kann, das von vornherein darauf verzichtet, sich einen anderen moralischen Aggregatzustand als das Püree auch nur vorzustellen“¹⁰¹. Dass diese Kritik nicht nur auf die bloßgestellten Politiker zielte, sondern auch das Unternehmerbild massiv schädigte, dokumentierten zahlreiche

⁹⁶ Vgl. Schanetzky, Ernüchterung, S. 228–238; Schröter, Teilung, in: North (Hrsg.), Deutsche Wirtschaftsgeschichte, S. 398 f.; Rödder, Bundesrepublik, S. 86 f.; Judt, Post-War, S. 460; Wirsching, Abschied, S. 25 f.

⁹⁷ Zitat in: Landfried, Parteifinanzien, S. 234; vgl. Wirsching, Abschied, S. 29–33, S. 49–55 u. S. 68–72; Rödder, Bundesrepublik, S. 64 f.

⁹⁸ Steuern. Groteskes Ding, in: Der Spiegel vom 31. 8. 1981.

⁹⁹ Vgl. Konzept für eine Politik zur Überwindung der Wachstumsschwäche und zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, 9. 9. 1982, abgedruckt in: Manfred Schell, Die Kanzlermacher, Mainz 1986, S. 27–48. Vgl. zu Anspruch und Wirklichkeit der christliberalen Wirtschaftspolitik Schanetzky, Ernüchterung, S. 253–259. Beispielhaft für die auch in der Wirtschaftspresse wachsende Kritik an Lambsdorff: Flick-Affäre. Eine fatale Wirkung, in: Wirtschaftswoche vom 6. 1. 1984.

¹⁰⁰ Vgl. Kilz/Preuss, Flick.

¹⁰¹ Hans Magnus Enzensberger, Ein Bonner Memorandum, in: Der Spiegel vom 28. 11. 1983.

zeitgenössische demoskopische Untersuchungen. Die Reputation von Unternehmen war in rapidem Sinkflug begriffen; Konjunkturbrüche, dauerhafte Massenarbeitslosigkeit bei gleichzeitiger Zunahme der Unternehmensgewinne und die Spendenskandale diskreditierten die Vertreter der Privatwirtschaft und hier besonders der Konzerne. Hatte das Allensbach-Institut 1976 noch ein überwiegend positives Unternehmerbild in der westdeutschen Bevölkerung ausgemacht¹⁰², verschlechterte sich der Eindruck in den folgenden Jahren spürbar. Neben der wachsenden Sorge um den Umweltschutz wurden Profitstreben und Korruption mit zunehmender Schärfe diskutiert. Die Annahme, dass Unternehmer politische Entscheidungen gezielt mit Geld beeinflussten, war nach der Flick-Affäre mehrheitsfähig¹⁰³.

Damit nicht genug, konstatierte eine Allensbach-Erhebung von 1983 sinkende Zustimmungswerte zu nahezu allen positiv konnotierten Unternehmereigenschaften, während negative Urteile immer häufiger zu hören waren. So nahm die Zahl derer, die Unternehmer für rücksichtslos hielten, gegenüber 1976 von 33 auf 41 Prozent zu, die Vorwürfe der Raffgier und der Ausbeutung erreichten mit 35 respektive 34 Prozent weit mehr Zustimmung als sieben Jahre zuvor (27 bzw. 26 Prozent). Besonders eklatant verschlechterte sich die Wahrnehmung des privatwirtschaftlichen Einflusses auf die Politik: Hatten diesen 1976 nur 42 Prozent der Befragten problematisiert, so war es nun eine absolute Mehrheit mit 55 Prozent. Zwar verzeichneten die Demoskopien auch verbesserte Werte für Tugenden wie Tüchtigkeit, Fleiß und Innovationskraft, jedoch wurden diese vielfach nur auf den Eigennutzen der Unternehmen gemünzt. Zudem zeigte sich, dass insbesondere unter den jüngeren und den arbeitslosen Befragten negative Zuschreibungen überdurchschnittlichen Zuspruch erhielten, mithin generationeller Wertewandel und Krisenerfahrung zusammenspielten und das Unternehmerbild eintrübten. „Das assoziative Umfeld“, konstatierte Allensbach, „ist seit 1976 kälter geworden, von weniger Anerkennung, mehr Kritik geprägt.“¹⁰⁴

Eine besondere Rolle schrieben die Demoskopien dabei dem Flick-Spendenskandal zu. Affären wie diese schaden demnach dem Unternehmerbild, weil die allgemeinen negativen Konnotationen Gesicht und Namen erhielten, die

¹⁰² Vgl. Meinungsumfrage. Lob für die Unternehmer, in: Wirtschaftswoche vom 20. 8. 1976.

¹⁰³ Vgl. Landfried, Parteifinanzien, S. 235. In einer weiteren Erhebung hielten 47 % der Befragten Schmiergelder für üblich, 55 % kritisierten Profite und Preisniveau, und 61 % kreideten ökologische Verantwortungslosigkeit an; Unternehmer-Image. Wenig Schmiergeld, viel Gewinn, in: Wirtschaftswoche vom 2. 9. 1977.

¹⁰⁴ Das Unternehmerbild der Deutschen, Teil 1, in: Wirtschaftswoche vom 21. 10. 1983, Wenig überraschend wich die Selbsteinschätzung des unternehmerischen Führungspersonals spürbar ab. Allerdings zeigte eine zeitnahe Untersuchung an der Universität Bamberg, dass die Wertemuster von Führungskräften großer Unternehmen nicht wenige der in der Allensbach-Umfrage ermittelten negativen Zuschreibungen bestätigten. So überwog die Einschätzung, dass das Firmenwohl dem Allgemeinwohl vorgehe; die Umgehung – allerdings nicht die Verletzung, wengleich der Unterschied zwischen beiden unklar blieb – von Gesetzen und Steuern fand sogar höchste Zustimmung; Werte von Führungskräften. Autoritär fürs Firmenwohl, in: Wirtschaftswoche vom 22. 1. 1982.

leicht und dauerhaft erinnert wurden¹⁰⁵. Mit dieser Einschätzung standen die Meinungsforscher nicht allein. Auch viele Vertreter der Privatwirtschaft sahen im Flick-Konzern eine Belastung für den Ruf der deutschen Unternehmer. Daran, dass dem „Hause Flick“ prototypische Eigenschaften für eine ganze Berufsgruppe zugesprochen wurden, konnte niemand ein Interesse haben. Prominente Industriepersonen distanzieren sich deshalb von den Flickschen Methoden, um die öffentliche Diskussion auf das Exempel zu konzentrieren und weitergehende Kritik einzuhegen. Wenn mit BDI-Präsident Rolf Rodenstock eben jener Funktionär, für dessen Nachfolge Eberhard von Brauchitsch bereits designiert gewesen war, öffentlich von Flick abrückte¹⁰⁶, so zielte dies auch darauf ab, die Parteispender weiter hinter die Flick-Affäre zurücktreten zu lassen. Eine nicht minder bemerkenswerte Volte stellte ein Interview dar, das Heinrich Weiss Ende 1984 dem *Spiegel* gab. Weiss war nicht nur Chef einer der bedeutendsten deutschen Maschinenbauunternehmen und Vorsitzender des CDU-Wirtschaftsrates, sondern auch ein Verwandter F. K. Flicks; sein Vater Bernhard hatte mehrere Jahre als Generalbevollmächtigter der FFKG gewirkt. Nun distanzierte sich Weiss in unzweideutiger Weise von seinem Großcousin, wobei er sich gleichzeitig um eine Ehrenrettung der westdeutschen Industrie im ganzen bemühte: Die Causa Flick hielt er für „einen singulären Fall“¹⁰⁷.

Angesichts so unverblümter Kritik aus den eigenen Reihen war der Konzernerbe spätestens seit 1983 weitgehend auf sich allein gestellt. Seine ohnehin nie große Reputation als Unternehmer und Stratege war durch die verheerende Spendenaffäre regelrecht demoliert, Netzwerke auf Branchen- oder Verbands-ebene standen ihm kaum noch zur Verfügung. Für Politiker wäre nichts schädlicher gewesen, als Partei für Flick zu ergreifen, und auch die Konkurrenz fand wenig gute Worte, geschweige denn Rat und Unterstützung für den angeschlagenen Konzernherrn. Hinzu kam, dass F. K. Flicks Krisenmanagement nur als unglücklich bezeichnet werden konnte. Weder schien er über Mittel und Wege zu verfügen, günstige Pressestimmen zu mobilisieren, noch schloss er die eigenen Reihen, um zumindest im engeren Kreise den Sturm überstehen zu können. Statt dessen entließ er 1983 unter dem Eindruck des PR-Desasters wie auch schlechter Ertragszahlen fast aller Konzerntöchter¹⁰⁸ nahezu das kom-

¹⁰⁵ Vgl. Das Unternehmerbild der Deutschen, Teil 1, in: Wirtschaftswoche vom 21. 10. 1983. Vgl. auch die Erhebung bei Peter Imbusch/Dieter Rucht, Wirtschaftscliten und ihre gesellschaftliche Verantwortung, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 4-5/2007, S. 3–10, bes. S. 7.

¹⁰⁶ Vgl. Der Mann, der den Rücktritt wählte, in: Die Zeit vom 5. 3. 1982; Manager und Märkte, in: Ebenda vom 12. 3. 1982; Flick – Ein Mann kauft die Republik, in: Der Spiegel vom 29. 10. 1984.

¹⁰⁷ „Die Kriminalisierung ist unangemessen“, in: Der Spiegel vom 10. 12. 1984.

¹⁰⁸ In den Jahren 1980 und 1981 erwirtschafteten die wichtigsten Tochterfirmen fast durchweg Verluste, welche die Muttergesellschaft ausgleichen mußte, allein 1981 über 64 Mio. DM. Das Konzernvermögen wuchs allerdings dennoch dank der Erträge aus sonstigen Beteiligungen, Buchgewinnen aus dem US-Filter-Verkauf sowie Zinsen. Vgl. Kahlschlag bei Flick, in: Die Zeit vom 26. 11. 1982; Flick. Wohlhabender geworden, in: Wirtschaftswoche vom 16. 7. 1982; Flick. Dem Erbe droht der Ausverkauf, in: Wirtschaftswoche vom 26. 11. 1982; Flick-Konzern. Trotz Sturm gewachsen, in: Ebenda vom 12. 8. 1982.

plette Spitzenmanagement, darunter mit Brauchitsch und Vogels zwei Gesellschafter; auch Klaus Götte, die dritte profilierte Galionsfigur, verließ daraufhin das sinkende Schiff¹⁰⁹.

Hinter diesen überstürzten Entscheidungen stand nicht nur die Hoffnung, sich mit der Trennung von Brauchitsch – „dem eigentlichen Mister Flick“¹¹⁰ – zugleich der Verantwortung für die Spendenaffäre zu entledigen. Das Revirement dokumentierte auch die zerrütteten Verhältnisse in der Holding, in der F.K. Flick schon lange nicht mehr in der Lage war, die ambitionierten und zunehmend außerhalb des Konzerns aktiven Manager in seinem Sinne zu lenken; mehr Eigenständigkeit in der Formulierung von Unternehmenszielen gestand er ihnen jedoch auch nicht zu. Dass er mit dem Buderus-Vorstandsvorsitzenden Hans-Werner Kolb einen verdienten, aber bereits am Karriereende stehenden Manager zum neuen persönlich haftenden Gesellschafter bestellte, dem kaum der Ruf vorauselte, für strategische oder organisatorische Innovationen zu stehen, passte dabei ins Bild¹¹¹. Zwar flossen dem Konzern 1982/83 aus seinen Beteiligungen wieder höhere Einnahmen zu, nach Ansicht der Fachpresse zeichneten dafür jedoch nicht Kolb und F.K. Flick verantwortlich, sondern die konjunkturelle Aufhellung und die Weichenstellungen der entlassenen Managerriege¹¹². Strategisch trat die FFKG nach wie vor auf der Stelle. Hinter den Zukunftsaussichten der großen Tochterunternehmen Buderus, Krauss-Maffei und Dynamit Nobel standen weithin sichtbare Fragezeichen; lediglich die Modernisierung bei der Feldmühle hatte – ebenfalls begünstigt durch eine branchenweite Besserung der Geschäftslage – zu signifikanten Erfolgen geführt¹¹³.

Vor diesem Hintergrund konnte es nicht überraschen, dass schon frühzeitig kolportiert wurde, F.K. Flick trage sich mit Verkaufsabsichten. Seit Herbst 1982 kursierten Gerüchte, der Konzernerbe wolle sich von seinem industriellen Vermögen trennen und endgültig „Kasse machen“. Das Bild des überforderten, unter der Bürde des Erbes leidenden, führungsschwachen Lebemanns war spätestens jetzt ubiquitär¹¹⁴. Zwar bestritt Flick noch Anfang 1985 solche Pläne vehe-

¹⁰⁹ Vgl. Flick krempelt Management um, in: Der Spiegel vom 15. 3. 1982; Geschirr zerschlagen, in: Die Zeit vom 26. 11. 1982; Flick. Dem Erbe droht der Ausverkauf, in: Wirtschaftswoche vom 26. 11. 1982; Hanns Arnt Vogels. Mut zu schweren Aufgaben, in: Wirtschaftswoche vom 28. 1. 1983.

¹¹⁰ New Look für Flick, in: Die Zeit vom 29. 10. 1976.

¹¹¹ Vgl. Kolb/Wössner. Männer aus der zweiten Reihe, in: Wirtschaftswoche vom 14. 1. 1983.

¹¹² Vgl. US sale helps German group, in: The Times vom 14. 7. 1982; Flick-Konzern. Trotz Sturm gewachsen, in: Wirtschaftswoche vom 12. 8. 1982.

¹¹³ Vgl. ebenda; Krauss-Maffei. Sorgen nach 1987, in: Wirtschaftswoche vom 17. 2. 1984; Herman Böbenecker, Freier für die Tochter, in: Die Zeit vom 6. 1. 1984; Papierindustrie. Qualität zahlt sich aus, in: Wirtschaftswoche vom 30. 7. 1982; Papierindustrie. Rekord nach der Flaute, in: Wirtschaftswoche vom 23. 3. 1984.

¹¹⁴ Vgl. Muß Flick 450 Millionen nachzahlen?, in: Der Spiegel vom 22. 11. 1982; Flick. Dem Erbe droht der Ausverkauf, in: Wirtschaftswoche vom 26. 11. 1982; Flick. Starker Freund, in: Der Spiegel vom 21. 3. 1983; Flick-Affäre. Eine fatale Wirkung, in: Wirtschaftswoche vom 6. 1. 1984; Flick – Ein Mann kauft die Republik, in: Der Spiegel vom 29. 10. 1984.

ment: Einen „Winterschlußverkauf“ werde es mit ihm nicht geben¹¹⁵. Gleichwohl blieben aufmerksamen Beobachtern die erbrechtlichen Motive nicht verborgen, die für einen Verkauf sprachen. Flick sen. hatte vor seinem Tode eine Reihe von Stiftungen gegründet, um die Stimmengewichte innerhalb der Familie auszutarieren und in den Genuss günstiger Steuersätze zu gelangen. Der erstere Grund war schon 1975 obsolet geworden, der zweite drohte sich ein Jahrzehnt später ins Gegenteil zu verkehren. Die 1974 eingeführte Erbschaftsteuer simulierte nämlich für Familienstiftungen alle 30 Jahre den Erbfall und veranschlagte einen Abgabensatz von 35 Prozent, der turnusmäßig 1988 und 1990 fällig werden sollte. Als eine von den ebenfalls betroffenen Klöckner-Erben eingereichte Klage in Karlsruhe scheiterte, löste F. K. Flick zwei der drei Stiftungen auf und übernahm die Kommanditanteile persönlich. Gegen die daraus resultierende Steuererhebung von bis zu 50 Prozent des Vermögenswertes klagte der Konzernherr mit aufschiebender Wirkung, allerdings mit bescheidenen Erfolgsaussichten. Die einzige Chance Flicks bestand darin, die aus dem Rechtsaufschub resultierende zeitliche Frist zu nutzen, um beim Fiskus alle legalen Optionen auszuloten, die Steuerlast zu reduzieren. Doch gerade hierbei erwies sich die Spendenaffäre als schwerwiegende Hypothek. Angesichts anhaltender staatsanwaltlicher und parlamentarischer Ermittlungen sowie des ungebrochenen Medieninteresses war es nahezu ausgeschlossen, dass sich in Bonn oder in den nordrhein-westfälischen Behörden jemand bereitfinden würde, über Steuererleichterungen für Flick zu verhandeln¹¹⁶.

In der Konsequenz bedeutete dies, dass Flick in absehbarer Zeit hohe liquide Mittel benötigen würde, zumal zur gleichen Zeit die Daimler-Anträge erneut überprüft wurden und Nachforderungen in dreistelliger Millionenhöhe drohten¹¹⁷. Damit war das Motivbündel vollständig: Die unbewältigte Führungskrise und die fehlenden Anlagekonzepte, der fatale Reputationsverlust und die Isolation in politischen wie unternehmerischen Kreisen – dies alles führte mit den jetzt drohenden Steuerzahlungen zu der Entscheidung, einen Schlusstrich zu ziehen. Zehn Jahre nach dem Daimler-Verkauf war es erneut die Deutsche Bank, die den Handel mit Flick perfekt machte. 1985 trat F. K. Flick seinen gesamten Beteiligungsbesitz – mit Ausnahme jener Aktienpakete, für die Vorkaufsrechte bestanden wie bei Gerling und Grace – an das Bankhaus ab, dem nun die bis dato größte Börsenplazierung der westdeutschen Geschichte oblag. Allein das zehnpromzentige Daimler-Restpaket wurde mit einem Wert von 3,8 Milliarden DM beziffert, die Anteile von Buderus, Feldmühle und Dynamit Nobel beliefen sich auf eine Summe von rund zwei Milliarden DM. Das Flick-Geschäft erhöhte das Betriebsergebnis der Deutschen Bank um volle 28 Prozent gegenüber dem Vor-

¹¹⁵ So etwa im Stern-Interview vom Januar 1985, abgedruckt in: Seipel, Der Mann, der Flick jagte, S. 183 f.

¹¹⁶ Vgl. Familienstiftungen. Alle 30 Jahre zur Kasse, in: Wirtschaftswoche vom 15. 4. 1983; Flick. Angst vorm Fiskus, in: Ebenda vom 20. 1. 1984; Katharina Otzen, Flick-Konzern. Probleme programmiert, in: Ebenda vom 16. 11. 1984.

¹¹⁷ Vgl. Muß Flick 450 Millionen nachzahlen?, in: Der Spiegel vom 22. 11. 1982.

jahr¹¹⁸, wie den Geschäftsberichten des Kreditinstituts für die Jahre 1985/86 zu entnehmen war. Zugleich endeten damit sieben Jahrzehnte Konzerngeschichte. Im engeren Sinne unternehmerisch trat F. K. Flick fortan nicht mehr auf, er lebte als Privatier von den Zinsen seines Milliardenvermögens. Das Resümee des *Spiegel* mochte hämisch klingen, unzutreffend schien es dennoch nicht: „Die Deutsche Bank erlöst[e] Friedrich Karl Flick von seinem Erbe.“¹¹⁹

VI. Schluss

Der reibungslosen Abwicklung des Flick-Konzerns¹²⁰ waren zwei Jahrzehnte der Stagnation, des Abstieges und der Desintegration vorausgegangen. Ihr Ausgangspunkt überschneidet sich keineswegs zufällig mit dem Anfang vom Ende des Booms. Mit der 1966/67 ausklingenden Sonderkonjunktur war auch die Phase selbstverständlicher stabiler Erträge vorbei, die zum Erfolg des Konzerns entscheidend beigetragen hatte. Nach zwei Jahrzehnten unbeschwertem Wachstums zeigte sich nun, dass es der Flick-Konzern wie viele andere Industrieunternehmen versäumt hatte, beizeiten in die Modernisierung seiner Produktionsbetriebe zu investieren und das Portfolio neu zu gliedern. Der Konjunkturereinbruch von 1974/75 verursachte daher nicht die Krise, er legte lediglich die Unterlassungssünden schonungslos offen. Formen und Folgen des Strukturwandels waren buchstäblich hausgemacht. In der deutschen Industrielandschaft wurden die Dynamiken von Tertiarisierungsprozessen, volatileren Nachfragen und technologischem Fortschritt nur unvollständig erkannt und ihre Konsequenzen für das überkommene Produktionsregime und Anlagestrategien, die auf klassische Industriezweige setzen, lange unterschätzt. Es waren die in den sechziger Jahren versäumten Weichenstellungen, welche die siebziger Jahre als transformatorische, krisenhafte Dekade erscheinen ließen. Der Fall Flicks war dafür durchaus beispielhaft: Die Herausforderungen, vor denen die Konzernspitze stand, gingen unmittelbar auf die Präferenz für industrialistische Beteiligungsstrategien, vertikale Konzernstrukturen und familiäre Leitung zurück. Zwischen 1965 und 1975 – dem verlorenen Jahrzehnt – war die Frage der unzulänglichen, aus der Eigentumsstruktur resultierenden Konzernfinanzierung ungelöst geblieben, Richtungsentscheidungen waren versäumt und sinkende Ertragszahlen bloß registriert, aber kaum zum Anlass für tiefgreifende Investitionsentscheidungen genommen worden.

¹¹⁸ Vgl. Deutsche Bank AG, Geschäftsberichte 1985, S. 53 f., u. 1986, S. 39 u. S. 53; Grace nutzt sein Vorkaufsrecht, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 12. 12. 1985. Deutsche Bank/Flick. Das Milliardenenspiel, in: Wirtschaftswoche vom 13. 12. 1985; Büschgen, Deutsche Bank, in: Gall/Feldmann/James u. a. (Hrsg.), Deutsche Bank, S. 658 f. u. S. 758 f.

¹¹⁹ Zitat in: Flick. Ende eines Imperiums, in: Der Spiegel vom 9. 12. 1985; vgl. Interview Friedrich Karl Flick, in: manager magazin vom 1. 8. 1998. Zu den spekulativen Coups der Flick-Enkel im Nachgang der Konzernauflösung vgl. „Natürlich geht es auch ums Geldverdienen“, in: Der Spiegel vom 29. 5. 1989.

¹²⁰ Lediglich die Linie Otto-Ernst Flicks protestierte mit gewissem Erfolg; die beiden Neffen handelten schließlich noch eine Nachzahlung auf die seinerzeitige Abfindung heraus; vgl. Der Fall der Familie Flick, in: manager magazin vom 1. 3. 1988.

Auf diese Probleme reagierte das Flick-Management, geblendet durch die lange beeindruckenden Liquiditätszahlen, spät; danach durchlief es einen langsamen, schmerzhaften und unvollständigen Lern- und Anpassungsprozess. Seit 1975 wurden gerade noch rechtzeitig weite Teile des verbliebenen Montanbesitzes abgestoßen, dessen Ausweitung im Jahrzehnt zuvor bereits ein strategischer Anachronismus gewesen war. Zum Dreh- und Angelpunkt, um die strukturellen Defizite des Unternehmensverbundes zu beheben und den Konzern wieder in die Offensive zu bringen, wurde jedoch der Verkauf von Daimler-Benz, der das verlorene Jahrzehnt mit der folgenden Dekade des Niederganges wie ein Scharnier verband. Die Daimler-Transaktion war als Urknall für den Konzernumbau gedacht, doch sie wurde zur Urkatastrophe für das „Haus Flick“. Zwar schuf die jetzt mögliche Auszahlung der Neffen Klarheit über die Verfügungsrechte im Konzern. Die wichtigere Frage der unternehmerischen Konzeption blieb indes unbeantwortet: Was für eine Art von Konzern das Flicksche Beteiligungsimperium künftig sein wollte, wie und wo das Geld verdient werden sollte, welcher Zentralisierungsgrad angestrebt wurde – über all dies gaben die folgenden Investitionen keinen Aufschluss. Mit der Entscheidung, in Gelegenheitskäufe, sichere Geldanlagen sowie in Objekte zu investieren, die sich in den Mainstream zeitgenössischer Diversifizierungsstrategien fügten, bestätigte die Flick-Führung die verbreitete Kritik an jenen Managern, die „weniger Pioniere als Plagiatoren“ waren¹²¹. Zur Jahreswende 1978 war die Ernüchterung dementsprechend groß. Aus einem der bedeutendsten bundesdeutschen Konzerne war eine voluminöse, inkohärente, an Einfluss ärmere Ansammlung von Beteiligungen geworden.

Den zweiten roten Faden, der vom Daimler-Deal 1975 zur Auflösung 1985 führte, bildeten die Steuerbefreiungen. Die Konzernführung setzte sich durch die damit verbundenen Fristen für Reinvestitionen nicht nur selbst unter erheblichen Zeitdruck, mit den fest einkalkulierten Abgabenbefreiungen stand und fiel der komplette Verkauf. Entsprechend massiv gestaltete sich die Lobbyarbeit bei den Bonner Behörden und Parteien. Der Firmentradition folgend, in Krisenfällen fiskalische Unterstützung zu mobilisieren, baute das Flick-Management in hohem Maße auf die Kooperation mit Bonn – und verschätzte sich damit eklatant. In der FFKG verkannte man vollkommen, welch verheerenden Eindruck das beispiellose Ausmaß der Vergünstigungen in der Öffentlichkeit hinterlassen musste, die von der Wirtschaftskrise und der Parteispendenaffäre in Atem gehalten wurde. Nach den Enthüllungen der Flick-Affäre befand sich die Konzernspitze unvermittelt im Zentrum einer scharfen Debatte über das Verhältnis von Parteipolitik und Privatwirtschaft – vielleicht sogar über demokratische Kultur als solche. F. K. Flick stand dabei bald allein: Über stabilisierende Netzwerke verfügte der wenig angesehene Konzernherr kaum, zumal er sich zuvor erst von seinen Neffen und dann von seinen Spitzenmanagern getrennt hatte. Schon Anfang 1983 erschien die Holding daher faktisch führungslos und nicht in der Lage, ihre Funktion als strategische Leitstelle auszufüllen. Den erheblichen Mühen, die

¹²¹ Konzerne. Rudern in leckem Boot, in: Wirtschaftswoche vom 2. 9. 1983.

es gekostet hätte, den Konzern wieder zu einer handlungsfähigen Einheit zu formen, wollte sich Flick – unter dem Druck, rasch hohe liquide Mittel aufbringen zu müssen – schließlich nicht mehr unterziehen und schritt zum Verkauf.

Gleichwohl wäre es zu einfach, die Verantwortung allein dem „lebenslangen Unternehmer-Dilettanten“¹²² F. K. Flick zuzuschreiben. Für die Kopflosigkeit vor und nach dem Daimler-Verkauf zeichneten die noch von seinem Vater übernommenen Berater ebenso verantwortlich wie die jüngere Gesellschaftergeneration. Gerade der Anteil Brauchitschs am Niedergang des Konzerns ist angesichts seiner in der Spendenaffäre zutage getretenen Ambitionen, in der Bonner Parteienlandschaft kräftig mitzumischen, nicht gering zu veranschlagen¹²³. Und nicht zuletzt war es der Gründer selbst, der über seinen Tod hinaus ganz entscheidend zu dem Problemensemble beigetragen hat: Die Präferenzen von Flick sen. für ein in klassischen Industrien aufgestelltes Beteiligungsimperium, der autoritäre, auf seine Person zugeschnittene Führungsstil der Konzernspitze und die begrenzte Einsicht in die Unwägbarkeiten der familiären Erbfolge lasteten schwer auf seinen Nachfolgern.

Das Ende des Konzerns schien somit all jene zu bestätigen, die – an Alfred D. Chandler geschult – bereits das Ende der „Firmendynastien“ und den endgültigen Übergang ins Managerzeitalter ausgerufen hatten¹²⁴. In der Gegenüberstellung von Familien- und Managerstruktur und im Verweis auf den „Buddenbrook-Effekt“ des untauglichen Erben wird jedoch übersehen, dass das Scheitern auch, aber keineswegs ausschließlich aus der familialen Organisation zu erklären war. Zwar spielte das spezifische Erbe Friedrich Flicks, namentlich die zweifelhafte Reputation und die Neigung, sich politischer Ressourcen zu bedienen, maßgeblich in den Skandal hinein, welcher der Abwicklung voranging. Die Gründe, aus denen sich die Konzernführung überhaupt in die Affäre manövriert hatte, waren jedoch in erster Linie strategischer Natur und keineswegs singulär. Die unbewältigten unternehmerischen Herausforderungen begründeten die Zwangslage des Konzerns, deren Symptome ihrerseits die Krisendiagnose der siebziger und frühen achtziger Jahre bestätigten: Wettbewerbsprobleme aufgrund von Modernisierungsrückstand und geringer internationaler Ausrichtung, Gewinnrückgang und Massenentlassungen, Ausverkauf ins Ausland und Auflösung. Der Niedergang war indes nicht alternativlos. Namhaften Vertretern der alten Industrien wie Mannesmann gelang der Übergang in neue Technologien und Geschäftsfelder¹²⁵. Die Haniel-Familie erkannte Mitte der sechziger Jahre, dass die Montanindustrie Investitionen erforderte, die ihre Möglichkeiten überstiegen, zugleich aber ver-

¹²² Flick. Ende eines Imperiums, in: Der Spiegel vom 9. 12. 1985.

¹²³ Vgl. Ein Manager im Zwielficht, in: Die Zeit vom 10. 12. 1982. Gleichwohl erscheint die seinerzeit geäußerte Einschätzung Golo Manns, Brauchitsch habe mehr oder weniger in Unkenntnis des Eigentümers „Flicks Geld zum Fenster hinausgeschmissen“, überpointiert; „Brauchitsch hat Flicks Geld rausgeschmissen“, in: Der Spiegel vom 3. 12. 1984.

¹²⁴ Vgl. Deutsche Firmendynastien. Ende der Großfamilien, in: Wirtschaftswoche vom 20. 12. 1985; Flick. Ende eines Imperiums, in: Der Spiegel vom 9. 12. 1985.

¹²⁵ Vgl. dazu Horst A. Wessel, Kontinuität im Wandel. 100 Jahre Mannesmann 1890–1990, Düsseldorf 1990, S. 381–401 u. S. 446–499.

gleichsweise geringe Erträge einbrachten. Die Trennung unter anderem von Rheinpreußen und Gutehoffnungshütte nach 1965 ebnete den Weg in den Einzelhandelskonzern Metro. Zudem wurde, ähnlich wie bei den Häusern Quandt oder Henkel, die familiäre *Eigentumsstruktur* erfolgreich bewahrt¹²⁶.

Ein Einzelfall war Flick aber keineswegs, wie die ähnlich gravierenden Transformationsprobleme bei Krupp, Klöckner und Otto Wolff zwischen den sechziger und achtziger Jahren dokumentieren¹²⁷. Wie repräsentativ diese Fälle waren – und für welche Problemlagen –, werden erst weitere Firmen-, Branchen- und Verbandsstudien zeigen, die auch Aufschluss darüber geben können, wann und wie technologische, ökonomische und gesellschaftliche Wandlungen wahrgenommen sowie ob Konsequenzen gezogen wurden – und welche gesamtwirtschaftlichen Folgen sie zeitigten. Entscheidend scheint, wie schnell, wie grundsätzlich und wie innovativ die Lernprozesse innerhalb der Führungsetagen erfolgten und nicht zuletzt, welche Unternehmenskulturen sie prägten. Hier erwies sich das Flick-Konzernmanagement erst als wenig kreativ und zögerlich, dann einer verhängnisvollen Pfadabhängigkeit verhaftet. Wenn die eigenen (finanziellen) Alternativen ausgeschöpft schienen, setzte man auf politische Rückendeckung. Allerdings verschärfte in diesem Fall politisch instinktloses Verhalten das vorausgegangene unternehmerische Versagen und beschleunigte eine keineswegs unvermeidliche Abwärtsspirale. Dass die historisch erprobten Methoden der Firmensanierung bei F. K. Flick und seinem Stab fehlschlügen, mochte auch in mangelnder Fortune begründet liegen. Wichtiger aber war, dass die späte Einsicht in den ökonomischen Strukturwandel mit dem fehlenden Verständnis für gesellschaftliche Veränderungen korrespondierte. An der Schwelle zur Ära nach dem Boom erwies sich der Flick-Konzern in mehr als nur einer Hinsicht als von gestern. Immerhin aber waren mit dem Verkauf die schwierigen siebziger Jahre zumindest für das Unternehmen und seine Führung an ihrem Ende angelangt. Die Wandlungsprozesse hingegen, welche das industrialistische Produktionsregime und die internationalen Marktbeziehungen, die Arbeitsgesellschaft und die wohlfahrtsstaatliche Verfasstheit der westlichen Staaten kennzeichneten, hielten an – mit offenem Ende.

¹²⁶ Vgl. Harold James, Familienunternehmen in Europa. Haniel, Wendel und Falck, München 2005, S. 264–266 u. S. 270–277; Wilfried Feldenkirchen/Susanne Hilger, Menschen und Märkte. 125 Jahre Henkel KGaA, Düsseldorf 2001.

¹²⁷ Vgl. Lothar Gall, Von der Entlassung Alfried Krupp von Bohlen und Halbachs bis zur Errichtung seiner Stiftung 1951 bis 1967/68, in: Ders. (Hrsg.), Krupp im 20. Jahrhundert. Die Geschichte des Unternehmens vom Ersten Weltkrieg bis zur Gründung der Stiftung, Berlin 2002, S. 473–589, hier S. 558–576; 100 Jahre Klöckner & Co. Milestones 1906–2006, hrsg. von der Klöckner & Co AG, Duisburg 2006, S. 67–75; Volker Ackermann, Wiederaufbau, Wirtschaftswunder und die Entwicklung im Konzern, in: Peter Danylow/Ulrich Soénius (Hrsg.), Otto Wolff. Ein Unternehmen zwischen Wirtschaft und Politik, München 2005, S. 297–383, hier S. 340–383.