

Zweiter Teil:

Die Reorganisation des stahlindustriellen Interessenverbandes

I. Erste verbandspolitische Maßnahmen und Vorschriften britischer Besatzungsbehörden

Nach der Besetzung des Ruhrgebietes, die Mitte April 1945 vollzogen war¹, bemühten sich die alliierten Militärbehörden darum, die aus ihrer Sicht vordringlichste Aufgabe, die Übernahme der Kontrolle, zu erfüllen². In der Montanindustrie bedeutete dies, daß die ohnehin stillliegenden Hüttenwerke und Zechen geschlossen und von militärischen „Besetzungstrupps“ überwacht wurden. Während aber den Stahlwerken zum Teil erst Ende Mai die Genehmigung für Aufräums- und Reparaturarbeiten erteilt wurde, hatten einige Zechen die Förderung bereits im April wiederaufgenommen³. Diese „Bevorzugung“ spiegelte die Schlüsselrolle wieder, die – nicht nur aus britischer Sicht – der Ruhrkohle für den Wiederaufbau in Europa zukam⁴. Nahezu das gesamte übrige Wirtschaftsleben wurde hingegen durch die „Wirtschaftspolitik“ der Alliierten noch zusätzlich gelähmt. Da über die Behandlung des deutschen Wirtschaftspotentials auf höchster Ebene unterschiedliche Auffassungen bestanden, deren Spektrum von der Befürwortung eines möglichst raschen Wiederankurbelns bis zur Forderung nach Entindustrialisierung reichte⁵, lag die Entscheidung zunächst bei den einzelnen Armeegruppen. Diese wiederum ließen sich offenbar vorrangig von kurzfristigen militärischen Erfordernissen leiten⁶. Erschwert wurde eine planvolle Politik in der britischen Zone noch dadurch, daß ein einigermaßen funktionsfähiger Verwaltungsapparat erst Mitte Juli aufgebaut war, nachdem britische Stäbe die amerikanischen in der Besetzung des Ruhrgebietes abgelöst hatten und die politischen und räumlichen Zuständigkeiten innerhalb der britischen Militärverwaltung geregelt waren⁷.

¹ Vgl. mit weiteren Literaturangaben Pietsch, Militärregierung, S. 5 f.

² Vgl. ebenda, S. 23 ff. Zweifel an der Wirksamkeit der „Kontrolle“ im Ruhrbergbau äußert Milert, Kontrolle, S. 107 f.

³ Vgl. Mönnich, Aufbruch, S. 325; Wilhelm Treue, Helmut Uebbing, Die Feuer verlöschen nie. August-Thyssen-Hütte 1926–1966, Bd. 2, Düsseldorf-Wien 1969, S. 123.

⁴ Vgl. Abelshauser, Ruhrkohlenbergbau, S. 21.

⁵ Vgl. John H. Backer, Priming the German Economy, Durham, N. C. 1971; Günter J. Trittel, Von der ‚Verwaltung des Mangels‘ zur ‚Verhinderung der Neuordnung‘. Ein Überblick über die Hauptprobleme der Wirtschaftspolitik in der Britischen Zone, in: Scharf/Schröder, Deutschlandpolitik Großbritanniens, S. 129–149.

⁶ Vgl. Pietsch, Militärregierung, S. 28.

⁷ Vgl. ebenda, S. 23 ff.

Alliierte Überlegungen, deutsche Fachleute oder Gremien in begrenztem Umfang und auf unterer Ebene in die Lenkung der einzelnen Produktionssektoren einzubeziehen⁸, konzentrierten sich schnell auf die Gauwirtschaftskammern bzw. wiedergegründete Industrie- und Handelskammern. Wegen ihrer lokalen oder regionalen Organisationsstruktur hatten sie sich ihre Funktionsfähigkeit weitgehend bewahren können; überdies hatte das Kammerwesen im System der Kriegswirtschaft keine exponierte Stellung innegehabt, ein Umstand, der prompt zu antinazistischen Profilierungsversuchen genutzt wurde⁹. Die Militärregierung griff jedenfalls bereitwillig auf die bestehenden oder neugegründeten Kammern und deren Personal zurück, an manchen Orten ging sogar der Anstoß zur Neugründung von ihr aus¹⁰. Mit der bereits erwähnten Technical Instruction No. 49 von Ende Juli 1945 wurde dann eine einheitliche und verbindliche Grundlage für die gesamte britische Zone geschaffen¹¹. Die Vorschrift ordnete die Abschaffung der Gauwirtschaftskammern und die Suspension der Machtbefugnisse der Wirtschaftsgruppen an; ebenso wurden die Vollmachten der Reichsvereinigungen, Kartelle, Rüstungsinspektionen, der Vertreter der Ausschüsse und Ringe und der Syndikate für aufgehoben erklärt – mit dem besonderen Zusatz, daß von diesen Organisationen „kein Gebrauch“ gemacht werde¹². Landes- und Kreiswirtschaftsämter sollten als zivile Verwaltungsbehörden eingesetzt werden und die „wirtschaftliche Kontrolle über die deutsche Industrie durch die Militärregierung“ ausüben. Die Wirtschaftsgruppen ernteten bekanntlich Lob, aber auch Tadel. Damit jedoch britische und deutsche Verwaltungen „den Vorteil technischer Beratung in Angelegenheiten industrieller Produktion und Verteilung (...) und die deutschen Industrien eine kompetente Organisation haben, um Arbeiterfragen mit den Gewerkschaften zu verhandeln“, gestattete die Vorschrift die Neugründung von Fachorganisationen bzw. die Wiederaufnahme der Tätigkeit durch noch bestehende Organisationen. Folgende Voraussetzungen mußten hierfür jedoch erfüllt sein: die Vereinigungen sollten Wirtschaftszweige „ähnlicher Art“ zusammenfassen, die Orientierung an den Einzugsbereichen der suspendierten Wirtschaftsgruppen war erlaubt; Vereinigungen und Verbände durften ausschließlich „frei“ und „ohne Zwang“ gebildet werden; ihre Aufgaben sollten „unpolitisch“ sein und sich vor allem auf die „handels- und technische Beratung“ erstrecken; Mitglied konnten nur solche Firmen werden, die unter Sicherheitsgesichtspunkten überprüft worden waren; der geographische Einzugsbereich durfte die Provinzgrenzen nicht überschreiten; alle

⁸ Vgl. Pietsch, Militärregierung, S. 28.

⁹ Diese Tendenz enthalten auch einige Festschriften und Erinnerungen, z.B. Ludwig Beutin, Geschichte der südwestfälischen Industrie- und Handelskammer zu Hagen und ihrer Wirtschaftslandschaft, Hagen (Westf.) 1956, S. 177; H.J. Fricke, Die Neuerrichtung der Industrie- und Handelskammer Hannover vor zehn Jahren, Hannover 1956, S. 6.

¹⁰ Prowe, Unternehmer, bes. S. 235–238; Plumpe, Entstehungsphase, bes. S. 83 ff.

¹¹ HK HH, D 12280/2/Bd. 1: Auszugsweise Abschrift aus den technischen Vorschriften Nr. 49; dort auch die folgenden Zitate.

¹² Offenbar waren diese Organisationen, anders als beispielsweise Gauwirtschaftskammern und Wirtschaftsgruppen, durch ihre kriegswirtschaftlichen Funktionen in britischen Augen vollständig diskreditiert.

Gründungsanträge mußten der Militärregierung zur Bestätigung vorgelegt werden, und im Falle einer Gewerkschaftsgründung in der gleichen Branche sollte das Datum „nach Möglichkeit gleichlautend“ sein. Dieselben Richtlinien galten übrigens auch für die Gründung von Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und Kleinhandelsvereinigungen. Offensichtlich wurde diese Anweisung von den zuständigen Besatzungsoffizieren weniger als Richtschnur für eine eher abwartende Genehmigungspraxis aufgefaßt, denn als Aufforderung, selbst die Initiative zu ergreifen. Anordnungen wie die des Leiters der für das Ruhrgebiet verantwortlichen britischen Wirtschaftsverwaltung, General Berthier, „daß die fachlichen Organisationen ihre Arbeit fortzusetzen haben“ und der gleichzeitig an die deutschen Wirtschaftsbehörden erteilte Auftrag, „die Wiederaufnahme der Arbeiten der fachlichen Organisationen umgehend in die Wege zu leiten“, ergingen auch in anderen Bezirken der britischen Zone¹³. Dieses offensive Vorgehen wich bereits deutlich von einer britischen Direktive vom 11. Juli 1945 ab, die zwar ebenfalls die „Benutzung“ der deutschen Verbandsapparatur empfohlen hatte, jedoch mit der Einschränkung, bereits aufgelöste Organisationen nicht wiederzubeleben „unless it is necessary“¹⁴. Anscheinend war diese Situation bereits einen Monat später eingetreten. Die Technical Instruction No. 49 brachte den Willen der Militärbehörden zum Ausdruck, den Unternehmern die Rekonstruktion ihrer Interessenvertretungen unter Einhaltung bestimmter Auflagen zu gestatten, um sich so des „Sachverstandes“ und der „Erfahrung“ dieser Organisationen bei der Bewältigung der anstehenden Aufgaben bedienen zu können. Die Militärregierung wollte, so sah es der Präses der Handelskammer Hamburg, Mörck, „Gesprächspartner“ auf deutscher Seite haben¹⁵. Es erscheint deshalb fraglich, ob die Feststellung des damaligen Vorsitzenden des „Deutschen Wirtschaftsrates“ für die britische Zone, Abraham Frowein, daß auf britischer Seite „auch nach dem Zusammenbruch die Macht der Verbände gefürchtet wurde“¹⁶, tatsächlich der Realität entsprach. Die Vorschriften der 21. Armeegruppe und vor allem die verbandspolitische Praxis der befaßten Besatzungsoffiziere ließen eine solche „Furcht“ nicht erkennen, vielmehr bedeutete die ausdrückliche Würdigung der wirtschaftlich-technischen Verdienste für die Verbandsführungen eine wertvolle Unterstützung bei ihren Reorganisationsbemühungen.

¹³ KA-Verbände 1 (Aufschlüsselung siehe Quellenverzeichnis!): Oberpräsident Nord-Rheinprovinz an Bezirksgruppe Nordwest v. 18. 8. 1945 (Abschrift); es handelt sich dabei um die Wiedergabe der Anweisungen Berthiers. Weitere Belege für die offensive britische Verbandspolitik in HK HH, D 12280/2/Bd. 1.

¹⁴ Zit. n. Plumpe, Wirtschaftsverwaltung, S. 129.

¹⁵ HK HH, D 12280/2/Bd. 1: Niederschrift Sitzung v. 9. 10. 1945 betr. Errichtung von freien Industrieverbänden.

¹⁶ Abraham Frowein, Erinnerungen an seine Tätigkeit im Deutschen Wirtschaftsrat bei der Britischen Kontrollkommission in Minden, hrsg. u. bearb. v. Walter Vogel, Boppard a. Rh. 1968, S. 37. – Der „Deutsche Wirtschaftsrat bei der Kontrollkommission für Deutschland-Britischer Teil“, am 20. 10. 1945 auf Anordnung der britischen Militärregierung errichtet, war als beratendes Organ konzipiert und setzte sich aus Vertretern der Unternehmer, der Arbeiterschaft und der freien Berufe zusammen.

II. Vom informellen zum formellen Verband

1. Die Wiederaufnahme der Verbandsarbeit

Das Schwergewicht der Verbandsarbeit in der zweiten Hälfte des Jahres 1945 mußte, den Umständen entsprechend, auf organisatorischem Gebiet liegen, der Konsolidierung der Organisation und ihrer Anerkennung durch die britischen Militärbehörden gelten. Daß die Wirtschaftsgruppen durch die Anweisung der 21. Armeegruppe suspendiert waren, hinderte die Verbandsführung übrigens nicht daran, unter ihrem alten Namen an die Öffentlichkeit zu treten¹⁷.

Mitte August wandte sich die Bezirksgruppe Nordwest an das zuständige Landeswirtschaftsamt in Düsseldorf, um ihre Umbildung und Bestätigung gemäß Technical Instruction No. 49 einzuleiten¹⁸. Das Schreiben erinnerte daran, daß der Grundsatz der freiwilligen Mitgliedschaft bis 1934 gegolten habe. Einwände gegen die dann erfolgte Aufhebung dieses Prinzips seien ohne Erfolg geblieben; die angeordnete Rückkehr zum Grundsatz der Freiwilligkeit wurde daher begrüßt, allerdings nicht ohne die bereits erwähnten britischen Vorbehalte – politische Ausrichtung und kriegswirtschaftliche Aufgabenstellung – entschieden zurückzuweisen. Unter Berücksichtigung der nunmehr im Ruhrgebiet konzentrierten Stahlproduktion beantragte die Bezirksgruppe ihre Umwandlung in den „Verein deutscher Eisen- und Stahlindustrieller“. Inwieweit dieser – in organisatorischer Hinsicht – gewissermaßen gesamtdeutsche Anspruch bereits die Abtrennung der ostdeutschen Region in Rechnung stellte und damit noch berechtigter gewesen wäre, muß offenbleiben.

Die Arbeiten zur Umorganisation wurden in den folgenden Tagen und Wochen, nicht zuletzt im Hinblick auf die geplante erste Mitgliederversammlung, mit unverminderter Intensität fortgesetzt. Eine Aufstellung über die zu ergreifenden Maßnahmen und die räumliche und funktionale Zuständigkeit entsprach im wesentlichen den britischen Vorschriften, sieht man davon ab, daß eine einheitliche Organisation für die beiden Provinzen Nordrhein und Westfalen vorgesehen war und die zusätzliche Betreuung der Sparten Stahlformguß, Eisenguß, Gesenkschmieden, Kaltwalzwerke und Kaltziehereien beansprucht wurde¹⁹. Erstmals wurden auch Vorschläge zur Form und personellen Besetzung des künftigen Vorstandes präsentiert: In den Engeren Vorstand, bestehend aus dem Vorsitzenden und seinen beiden Stellvertretern sowie neun weiteren Personen, sollten die Vereinigten Stahlwerke und alle mittleren Betriebe zusammen je zwei, die restlichen fünf Konzerne sowie Gießereien, Stahlverfeinerung und Gesenkschmieden je einen Vertreter entsenden; bei der Auswahl soll-

¹⁷ Dies war gängige Praxis auch in anderen Branchen. Erst nach und nach wurden die alten Briefköpfe übertippt bzw. durch neue ersetzt.

¹⁸ HAS: Bezirksgruppe (BG) Nordwest v. 14. 8. 1945 (Entwurf) an das Landeswirtschaftsamt.

¹⁹ HAS: Vorschläge über die Neubildung einer Wirtschaftsorganisation Eisen schaffende Industrie v. 20. 8. 1945. Begründet wurde diese weitergehende Absicht mit der bestehenden Produktionsbeschränkung, der gleichen Interessenlage und der notwendigen Verwaltungs- und Arbeitsvereinfachung; zugleich würde ein solcher Zusammenschluß der britischen Organisationsstruktur entsprechen, ebenda.

ten „weitestmöglich Herren des freien Unternehmertums“ berücksichtigt werden. Die praktische Umsetzung dieser Empfehlungen ergab dann folgendes Bild²⁰: Als Vorsitzender war Rohland vorgesehen, als erster Stellvertreter Henle (Klöckner), als zweiter Gruhl (Vertreter eines kleineren Werkes und zugleich Westfalens); die übrigen Kandidaten waren Lübsen (GHH), Lipp (Hoesch und IHK Dortmund), Houdremont (Krupp), Winkhaus (Mannesmann), Sohl (Vereinigte Stahlwerke) sowie vier Sprecher kleinerer Werke. Die großen Konzerne dominierten hier also ganz eindeutig. Die weiteren elf Mitglieder des Erweiterten Vorstands sollten hingegen überwiegend von den kleineren und mittleren Werken gestellt werden; vorgesehen war schließlich noch ein Platz für den VDEh.

Am 30. August 1945 fand in Düsseldorf die erste Mitgliederversammlung der Nordwestgruppe nach Kriegsende statt. Eingeladen waren alle Werke Nord-Rheinlands und Westfalens, aber nur gut die Hälfte nahm auch teil; allerdings repräsentierten diese Unternehmen etwa 95 Prozent der Produktion aller Mitgliedswerke der beiden Provinzen²¹. Der bisherige Leiter der Bezirksgruppe, Rohland, eröffnete die Versammlung mit einem kurzen, persönlich gehaltenen und politische Stellungnahmen vermeidenden Rückblick auf die Geschichte der Nordwestlichen Gruppe und die Geschehnisse seit Kriegsende²². Mit „Genugtuung“ erwähnte er in diesem Zusammenhang das britische Lob für die Wirtschaftsgruppen. Unter Berufung auf die bereits zitierte Anordnung Berthiers entschied sich die Mitgliederversammlung für eine von Beginn an beide Provinzen umfassende einheitliche Organisation. Und um auch „den Grundsätzen einer wirklichen Demokratie zu entsprechen“, folgte die Versammlung „einmütig“ der Empfehlung des Oberpräsidenten der Nord-Rheinprovinz, die Zustimmung zum Beitritt auf nunmehr freiwilliger Grundlage neu einzuholen.

Entgegen der zuvor intern getroffenen Vereinbarung stand Rohland für das Amt des Vorsitzenden jedoch nicht zur Verfügung: Die gegenwärtige Zeit verlange einen Mann, „der in jeder Beziehung den Verhältnissen gerecht wird und in der Lage ist, Ihre Belange zu vertreten“, so seine Begründung vor den versammelten Bezirksgruppenmitgliedern. Offensichtlich war sich die Verbandsführung inzwischen darüber klar geworden, daß Rohland aufgrund seiner exponierten Stellung im kriegswirtschaftlichen System doch nicht der geeignete Kandidat sein konnte²³. An seiner Stelle wurde mit Günter Henle ein Industrieller vorgeschlagen und auch gewählt, der sich, wie Rohland betonte, durch eine „eingehende Kenntnis des Landes und der Menschen, die heute und für längere Zeit die Geschehnisse an Rhein und Ruhr zu bestimmen haben“²⁴, auszeichnete. Zudem trat Henle für eine Konzeption ein, die den veränderten politischen Verhältnissen und, noch wichtiger, dem vorherrschenden Trend der „westlichen“ Wirtschaftsphilosophie entsprach. Die Wirtschaft, so faßte er seine dies-

²⁰ HAS: Vorschlag für die Vorstandszusammensetzung v. 23. 8. 1945.

²¹ HAS: BG Nordwest an den Oberpräsidenten der Nord-Rheinprovinz v. 14. 9. 1945.

²² HAS: Niederschrift MV Nordwestgruppe am 31. 8. 1945 in Düsseldorf.

²³ Die Erinnerungen Rohlands bringen hierzu keine weiteren Details; bei Henle, Weggenosse, S. 77, heißt es lediglich, man habe ihn, Henle, förmlich dazu gedrängt, den Vorsitz zu übernehmen.

²⁴ Henle war zeitweilig Mitarbeiter des deutschen Botschafters in London gewesen.

bezüglichen Überlegungen zusammen, müsse sich „von der in der jüngeren Vergangenheit eingetretenen Bevormundung befreien und wieder zu einer freieren Entfaltung ihrer Kräfte gelangen (...), gleichgültig, ob diese Vormundschaft von ursprünglich selbst geschaffenen Organisationen oder von staatlichen Einrichtungen ausgeübt worden ist“²⁵.

Über diesen Punkt war es im Vorfeld der Mitgliederversammlung zu einer Kontroverse zwischen Henle und Rohland gekommen: Aufgabe der „neuen“ Bezirksgruppe war laut Satzungsentwurf die Beratung, Betreuung und Förderung ihrer Mitglieder unter Rücksichtnahme auf die „Gesamtbelange der gewerblichen Wirtschaft“ und die bestehenden rechtlichen Vorschriften; außerdem sollte sie auch die Militärregierung und die zuständigen deutschen Stellen in allen einschlägigen Fragen beraten und unterstützen. Henle hatte diese weitgehend, teilweise bis in die Wortwahl identische Aufgabenstellung von „alter“ und „neuer“ Bezirksgruppe zum Anlaß genommen, grundsätzliche Zweifel am verbandspolitischen Kurs der bisherigen Leitung anzumelden; seine Kandidatur für das „in der nächsten Zeit sicherlich undankbare Amt des Vorsitzes“ hatte er ausdrücklich davon abhängig gemacht, daß „nicht an die bisherigen Organisationsgrundsätze angeknüpft wird, sondern entweder auf bewährte Einrichtungen einer länger zurückliegenden Vergangenheit zurückgegriffen oder aber ein neuer Weg beschritten wird“. Dies richtete sich in erster Linie gegen die Wahrnehmung öffentlich-rechtlicher Aufgaben: „Wir können uns (...) nicht als ein auf der Grundlage der Freiwilligkeit zusammengeschlossener Verband satzungsmäßig oder in der Praxis als Steuerungs- oder Lenkungsorgan gegenüber unseren Mitgliedern zur Verfügung stellen.“ Rohland hatte daraufhin zwar eingeräumt, daß der Satzungsentwurf in den fraglichen Passagen mit den Vorschriften von 1934 übereinstimme, diesem Umstand jedoch „nur formale Bedeutung“ beimessen wollen; dennoch hatte er der von einem Beauftragten Henles und dem Geschäftsführer der Nordwestgruppe, Ahrens, ausgehandelten Formel, daß dem Verband „die Vertretung der wirtschaftlichen Belange der Eisen- und Stahlindustrie“ seines Einzugsbereiches obliege, zugestimmt und damit den Weg für die Kandidatur Henles freigemacht – allerdings verbunden mit der Warnung vor der bisherigen „Tendenz“ der Militärregierung, „bestimmte uns fernstehende Persönlichkeiten mit Planungsaufgaben zu betrauen, ein Zustand, den wir nicht ohne Einflußnahme hinnehmen können“²⁶.

In der Aussprache während der Mitgliederversammlung unterstrichen mehrere Redner die Notwendigkeit der Rückkehr zu einer Wirtschaftsform, die der Privatinitiative des einzelnen Unternehmers größeren Raum ließ – „selbstverständlich in den Grenzen, die uns gezogen sind, einmal durch die Militärregierung ... und weiter durch die Rücksicht auf das Gemeinwohl“, wie Henle versicherte. Diese Absichtserklärungen lagen somit ganz auf seiner Linie, mochten sie angesichts der damaligen Verhältnisse und der langen Kartell- und Verbandstradition gerade der Schwerindustrie auch befremdlich anmuten und möglicherweise eher als verklausulierte Auffor-

²⁵ KA-Verbände 1: Henle an Rohland v. 24. 8. 1945.

²⁶ Ebenda: Rohland an Henle v. 29. 8. 1945.

derung an die britischen Stellen gedacht sein, die behördliche Planung und Lenkung auf das „sachlich und zeitlich mögliche (sic!) Mindestmaß“ zu beschränken und dem Rat der Nordwestgruppe, „die nach mehr als 70jähriger Tätigkeit das Gebiet sachkundig beherrscht“, zu vertrauen. Im übrigen war dies die Linie, die auch schon in den Nachkriegsplanungen der Wirtschaftsgruppe Eisen schaffende Industrie angeklungen war²⁷.

Zum Schluß stimmte die Versammlung über den vorläufigen Engeren Vorstand ab, der zunächst nur aus drei Personen bestehen sollte, neben Henle noch Rohland und Lipp²⁸, sowie über den Satzungsentwurf. Der Entwurf enthielt erstmals den von nun an gültigen neuen Namen: „Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie“, hier noch mit dem Zusatz „Nordwestgruppe“, unter ausdrücklicher Hervorhebung ihres Charakters als Nachfolgeorganisation der „Bezirksgruppe Nordwest der Wirtschaftsgruppe Eisen schaffende Industrie“. Zweck der Vereinigung war, wie von Henle in den Vorbesprechungen verlangt, die „Förderung der gemeinsamen wirtschaftlichen Belange ihrer Mitglieder unter Wahrung der Gesamtinteressen der gewerblichen Wirtschaft“. Die übrigen Satzungsparagraphen enthielten die mittlerweile üblichen bzw. vorgeschriebenen Bestimmungen, insbesondere das Prinzip der freiwilligen Mitgliedschaft. Daß sich mancher Verbandsfunktionär mit den neuen demokratischen Gepflogenheiten zunächst offenbar recht schwer tat, läßt sich mittels eines Vergleichs des ersten Satzungsentwurfs mit der schließlich verabschiedeten Fassung feststellen: Im Entwurf war die Mitgliederversammlung erst an dritter Stelle der Organe der Vereinigung angeführt, hinter dem Vorsitzenden, seinen Stellvertretern und dem Engeren Vorstand sowie dem Vorstand. Diese Ungeschicklichkeit war aber offenbar rechtzeitig bemerkt worden, denn in der zur Abstimmung vorgelegten Satzung rangierte die Mitgliederversammlung vor dem Vorstand, dem Vorsitzenden und Engeren Vorstand, der Geschäftsführung sowie Sonder- und Fachausschüssen. Die Rechte der Mitgliederversammlung waren auch in der zweiten Fassung eher bescheiden: Sie sollte der Unterrichtung und Aussprache der Mitglieder dienen, die Rechnungslegung entgegennehmen und Entlastung erteilen; genauere Vorschriften zum Stimmrecht enthielt die Satzung nicht²⁹. Weniger als vier Monate nach Kriegsende hatte der „neue“ Verband schon ein erstaunliches Maß an Geschlossenheit vorzuwei-

²⁷ In ihrer Denkschrift vom 10. November 1944 hatte die Wirtschaftsgruppe Eisen schaffende Industrie die Bedeutung der „freien Initiative“ gerade in Zeiten des Wiederaufbaus hervorgehoben und sich dabei auf ein Versprechen Hitlers berufen, „daß er der Privatindustrie nach dem Kriege nach besten Kräften helfen wolle, und ihr, soweit es das Gesamtwohl zulasse, jede Freiheit gewähre“. Zit. n. Schumann, Nachkriegsplanungen, S. 279.

²⁸ Welche Schwierigkeiten es bereitete, „passende“ Kandidaten zu finden, geht aus einem Aktenvermerk über eine Besprechung hervor, an der u. a. Rohland, Winkhaus (Mannesmann), Sohl (Vereinigte Stahlwerke), Petersen (VDEh), Ahrens (Nordwestgruppe) und Kuhnke (Klöckner) teilnahmen. Noch einen Tag vor der Mitgliederversammlung konnte man sich nur auf Henle und Rohland als Mitglieder des Vorstandes einigen, „da niemandem geeignete Nicht-Pg's einfielen“. KA-Verbände 1: Aktenvermerk v. 30. 8. 1945 betr. Nordwestgruppe.

²⁹ Beide Entwürfe in HAS o. Datum (Sept. 1945). Im ersten Entwurf war noch die Bezeichnung „Nordwestgruppe der deutschen Eisen- und Stahlindustrie“ vorgesehen gewesen.

sen, auch wenn die Anerkennung durch die britische Militärregierung noch ausstand. Der – geforderte und offiziell begrüßte – politisch-ideologische und organisatorische Wandel war obendrein auch personell dokumentiert.

Allerdings brachte es die Konzentration auf die Konsolidierung des Verbandes mit sich, daß die Beratung und Betreuung der Mitglieder in wirtschaftlichen und sozialen Fragen litt. Die einzelnen Werke mußten in dieser Richtung weitgehend selbst initiativ werden; insbesondere für die Wiederingangsetzung der Produktion waren indessen ohnehin die örtlichen Besatzungsstellen zuständig. Die Bezirksgruppe Nordwest trat vor allem durch die bereits erwähnte Denkschrift vom 17. August über „Zusammenhänge und Lage der nordwestlichen Eisenindustrie“ hervor, die auch deutschen Stellen als erste statistische Orientierung und Argumentationshilfe diente. Außerdem beriet sich die Verbandsführung mit juristischen Fachleuten über Fragen der Auflösung der speziellen Verkaufsverbände sowie über eine mögliche Neugründung³⁰. In ihrem ersten Rundschreiben nach Kriegsende³¹ machte die Nordwestgruppe ihre Mitglieder u. a. auf Unklarheiten aufmerksam, die ihrer Meinung nach auf alliierter Seite hinsichtlich der Stellung des Aufsichtsrates einer deutschen Aktiengesellschaft bestanden, und legte eine Ausarbeitung über die diesbezüglichen Unterschiede zwischen Gesellschaften deutschen und englischen bzw. französischen Rechts vor. Daneben nahmen Vertreter der Nordwestgruppe an einer Vielzahl von industrieeinternen Besprechungen über akute Tagesprobleme teil, doch dienten diese Treffen wohl mehr der Information der Verbandsführung als der Einleitung oder Koordinierung praktischer Maßnahmen seitens der Nordwestgruppe. Themen solcher Zusammenkünfte waren die Ernährungslage, die Sicherstellung von Benzinzuteilungen und Stromversorgung, die Überwindung der Verkehrsprobleme, aber auch schon Währungs- und Finanzfragen und die Bildung von Gewerkschaften³². Indem sie sich in die neu entstehenden Informations- und Aktionszirkel der Ruhrindustrie einschaltete, verschaffte sich die Verbandsleitung den notwendigen Überblick, um dann gegenüber der Militärregierung und deutschen amtlichen Stellen als kompetenter und unverzichtbarer Ansprechpartner auftreten zu können.

2. Halbamtliche oder private Interessenorganisation?

Im Spätsommer 1945 erteilte der Leiter der Metallurgy Branch der britischen Militärregierung, Colonel Waring, dem Hauptgeschäftsführer des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute (VDEh), Otto Petersen, den Auftrag zur Bildung einer halbamtlichen deutschen Verwaltungsorganisation der westdeutschen Eisenerzeuger und -verarbeiter³³. Dieses „Verwaltungsamt für Stahl und Eisen“ (VSE) sollte im Rahmen

³⁰ HAS: Notiz v. 31. 7. 1945; Aufzeichnung v. 2. 8. 1945.

³¹ HAS: „An die Direktionen der Mitgliedswerke“, 18. 7. 1945.

³² Vgl. Die geschichtliche Entwicklung I, S. 2 ff.

³³ Wolfgang Krumbein, Wirtschaftssteuerung zwischen den Organisationsformen „Staat“ und „Selbstverwaltung“. Das Beispiel des Verwaltungsamtes für Stahl und Eisen 1945–1950, in: Petzina/Euchner, Wirtschaftspolitik, S. 197–213. – Petersen war während des Zweiten Weltkrieges

eines umfassenden Bewirtschaftungssystems Planungs- und Lenkungsaufgaben übernehmen. Die Initiative war Teil vorsichtiger Bemühungen, die Wirtschaftstätigkeit in der britischen Zone wenigstens in den wichtigsten Bereichen anzukurbeln. Wenn- gleich eine solche Absicht offiziell dementiert wurde, da sie als Verstoß gegen die restriktiven wirtschaftlichen Bestimmungen des „Potsdamer Abkommens“ hätte interpretiert werden können, war der Übergang zu einer konstruktiveren Besatzungs- politik unverkennbar³⁴.

Über Aufbau und Kompetenzen der neuen, auch für einige andere Industriezweige geplanten Verwaltungsämter bestanden innerhalb der Militärregierung zunächst unterschiedliche Vorstellungen. Bei einer Unterredung am 14. September beim Ober- präsidenten in Düsseldorf, an der u. a. Oberregierungsrat Mosheim, Petersen und ein Vertreter der Wirtschaftsvereinigung, vermutlich Henle, teilnahmen, überraschte Mosheim seine Gesprächspartner unter Berufung auf einen britischen Besatzungs- offizier mit der Mitteilung, bei der Bildung und Bestätigung der Unternehmerverbände solle „kurzgetreten“ werden, bis die Vorschläge Petersens bei dem zuständigen briti- schen Offizier, General Berthier, vorlägen³⁵. Petersen bestritt demgegenüber solche Implikationen seines Auftrages, mehr noch, er machte dessen praktische Durchfüh- rung von der Existenz privater Verbände abhängig. Diese Position bekräftigte er in einem Schreiben an Mosheim wenige Tage später³⁶.

Es gab in der britischen Militärregierung offensichtlich Kräfte, die dem Aufbau einer „interessenfreien“ Wirtschaftsverwaltung mit hoheitlichen Befugnissen den Vorzug gaben vor einer Kombination von staatlichen und privaten Organisationen, in der erstere allerdings Aufsichts- und Verteilungsfunktionen wahrnehmen sollten. Die Existenzberechtigung der „freien“ Verbände war damit zumindest in Frage gestellt. Die Verbandsleitung hielt sich mit Stellungnahmen zugunsten der verständlicher- weise favorisierten zweiten Lösung auffallend zurück, vermutlich um die erhoffte Entscheidung nicht durch allzu deutliche Sympathiebekundungen zu gefährden. Zwar blieb es schließlich bei der von Berthier und Waring vertretenen Linie des Auf- baus staatlicher Verwaltungen bei gleichzeitiger Zulassung privater Interessenver- bände³⁷. Die Unklarheiten über Funktion und Kompetenz des geplanten Verwal- tungsamtes waren damit jedoch noch nicht beseitigt. In einer Besprechung beim Oberpräsidium Westfalen am 1. November 1945 votierte der dortige Generalreferent für Wirtschaft, Wilhelm Erik Nölting, für den Verbleib der Auftrags- und Kontin- gentsverteilung bei der Wirtschaftsvereinigung³⁸. Als Henle anhand der britischen

Leiter der Hauptgeschäftsführung des Hauptringes Eisenerzeugung beim Reichsministerium für Rüstung und Kriegsproduktion gewesen.

³⁴ Vgl. Frowein, *Erinnerungen*, S. 29.

³⁵ HAS.

³⁶ HAS: Petersen an Mosheim v. 20. 9. 1945.

³⁷ Ob es wegen dieser Frage innerhalb der britischen Militärregierung zu tiefer gehenden Ausein- dersetzung kam, konnte nicht ermittelt werden. Die „nur-staatliche“ Option als von vornherein unrealistische Außenseiterposition zu werten, verbietet sich schon mit Blick auf die im Kohlenberg- bau gewählte Lösung.

³⁸ HAS: Aktenvermerk Ahrens v. 2. 11. 1945.

Instruktion für das VSE klarstellte, daß das Amt auch die Lenkung der Rohstoffe und der Erzeugung zu übernehmen habe, erntete er die vielsagende Bemerkung, es handle sich offenbar um eine Organisation, „die verwandte Züge mit diesen oder jenen Einrichtungen der Vergangenheit“ aufweise. Auf die Frage Henles, ob nach der Gründung des Verwaltungsamtes die Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie überhaupt noch notwendig sei³⁹, erwiderte das SPD-Mitglied Nölting, daß „im Gegenteil ein dringendes Bedürfnis“ für ihre Bildung vorhanden sei; auch der eisen-schaffende Sektor müsse, wie die übrigen Industriezweige, in gleichartigen privaten Verbänden zusammengefaßt werden. Die Aufgaben des VSE waren seiner Meinung nach „nur vorübergehender Art“.

Stellung und Aufgabenbereich des Verwaltungsamtes wurden schließlich in einer von britischer Seite genehmigten Arbeitsanweisung und Satzung vom November 1945 fixiert⁴⁰. Danach sollte es bis zur Errichtung einer zentralen deutschen Wirtschaftsbehörde administrative Aufgaben im Eisen- und Stahlbereich übernehmen und dabei dem „Metallurgy Branch of the Economic Division“ unmittelbar verantwortlich sein. Die Übertragung von Weisungsrechten gegenüber der Stahlindustrie behielt sich die britische Seite vor. In allgemeinen wirtschaftspolitischen Fragen hatte sich das VSE mit dem zuständigen Landeswirtschaftsamt abzustimmen, bei speziellen Problemen war der Metallurgy Branch zuständig. Der vorläufige Aufgabenkatalog umfaßte die Bereiche Statistik, Produktionsplanung, Wiederinbetriebnahme von Produktionsanlagen, Überwachung der Auftragserteilung, Preisfragen, Verkehrs- und Tarifangelegenheiten sowie Kontingentierung. Die Unkosten waren von den beteiligten Landeswirtschaftsämtern zu tragen.

Der Eisen- und Stahlbereich war somit einer der ersten Industriesektoren, in dem eine organisatorisch eigenständige deutsche Wirtschaftsverwaltung aufgebaut wurde. Das Verhältnis zwischen VSE und Unternehmerverbänden erwähnte die Arbeitsanweisung bemerkenswerterweise nicht, obgleich einige Bestimmungen, z. B. das potentielle Weisungsrecht gegenüber den Unternehmen, die übergeordnete Stellung des VSE erkennen ließen. Allerdings wurde die formale Abhängigkeit der Verbände dadurch relativiert, daß sie sich durch Personalunionen und andere Maßnahmen in diesen Ämtern maßgeblichen Einfluß sichern konnten. Insbesondere beim VSE griffen die britischen Stellen weitgehend auf das Personal der früheren Wirtschaftsgruppen und des VDEh zurück, ein Verfahren, das Frowein mit der Bemerkung kommen-

³⁹ Es muß offen bleiben, ob Henle diese Frage lediglich in der Erwartung stellte, von offizieller deutscher Seite eine erneute Bestätigung der Notwendigkeit der Unternehmerverbände zu erhalten, oder ob er damit einer ernsthaften Überlegung innerhalb der WVESI Ausdruck gab. Auf der einen Seite wurde die Reorganisation der WV zielstrebig und ohne Selbstzweifel vorangetrieben, auf der anderen Seite hatte der Klöckner-Konzern im Verbandswesen nie eine führende Rolle gespielt, sondern eher eine Außenseiterposition eingenommen. Es wäre also durchaus denkbar, daß Henle als Repräsentant dieses Konzerns sich einen Verzicht auf die traditionelle Form der Interessenvertretung vorstellen konnte.

⁴⁰ HAS: Verwaltungsamt für Stahl und Eisen. Genehmigte Arbeitsanweisung und Satzung für das deutsche Verwaltungsamt . . .; das Exemplar ist undatiert. Vogel, Westdeutschland, II, S. 170, datiert das Schriftstück auf den 23. 11. 1945.

tierte, die britischen Behörden hätten inzwischen wohl erkannt, „daß ihre Befürchtungen vor der Macht der Verbände durch den Zusammenbruch gegenstandslos geworden“ seien⁴¹. Wenn es diese Befürchtungen je gegeben haben sollte – Zweifel sind bereits angemeldet worden –, so waren sie jedenfalls rasch pragmatischen Erwägungen gewichen: Eine effektive Verwaltungspraxis schien noch am ehesten der Einsatz dieses fachlich kompetenten Personenkreises zu garantieren.

3. Die Gründung der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie im März 1946

Da die westdeutschen Stahlindustriellen ihre Interessen nunmehr gleichzeitig über eine halbamtliche, von britischer Seite sanktionierte Organisation und über ihren privaten, noch informellen Verband zu Gehör bringen konnten, drängte die offizielle Anerkennung der Wirtschaftsvereinigung nicht sonderlich⁴². Hinzu kam, daß das VSE, entgegen der ursprünglichen Anweisung, offenbar weitgehend von den einzelnen Wirtschaftsvereinigungen finanziert wurde, was vermutlich nicht ohne Einfluß auf dessen Tätigkeit geblieben sein dürfte⁴³. Als jedoch der Aufbau des „Deutschen Wirtschaftsrates“ in Minden in Richtung auf eine zonale Wirtschaftsbehörde voranschritt und damit die britischerseits angekündigte Möglichkeit einer Angliederung der Verwaltungsämter näherrückte, intensivierten die betroffenen deutschen Kreise ihre Überlegungen zur Abgrenzung der Kompetenzen zwischen VSE und Verbänden.

Anläßlich einer Besprechung Froweins mit Petersen, Horster, dem Vorsitzenden des Verwaltungsamtes für NE-Metalle, und dem Geschäftsführer der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie, Wilhelm Salewski, am 15. Dezember 1945 in Minden erhielten diese den Auftrag, bis Ende des Jahres Vorschläge zu einer klaren Aufgabenteilung auszuarbeiten⁴⁴. Die einzuschlagende Linie verdeutlichte Frowein mit der Bemerkung, seiner Meinung nach sei es notwendig, Aufgabengebiet und Tätigkeit der Verwaltungsämter „strictissime auf Planung und Marktordnung bzw. Verteilung zu beschränken“. Wenn man auf eine freie Wirtschaft hinauswolle, müsse man unbedingt zu einem langsamen Abbau der behördlichen Verwaltungsämter zugunsten der Verbände kommen. Dabei, so versicherte Frowein seinen Besuchern, „werden Sie immer meine Unterstützung haben“. Horster schloß sich diesen Ausführungen mit der Forderung an, möglichst viele Funktionen „aus den Verwaltungsämtern herauszunehmen und in die wirtschaftlichen Vereinigungen hineinzulegen“. Ziel müsse sein, „die freiwillige, auf selbstverantwortlicher Mitwirkung und Bestimmung beruhende Verbandsorganisation wieder stärker zum Zuge zu bringen“. Gegenüber

⁴¹ Frowein, *Erinnerungen*, S. 42.

⁴² Der inoffizielle Vorstand der WVESI war noch Mitte Dezember 1945 übereinstimmend der Meinung, daß die „Angelegenheit der Anerkennung der Wirtschaftsvereinigung z. Zt. nicht mit besonderem Nachdruck weiterzuverfolgen“ sei. HAS: Niederschrift Bespr. Notkreis v. 20. 12. 1945.

⁴³ Von den Ausgaben z. B. der Wirtschaftsvereinigung Gießereien entfielen im Frühjahr 1946 75% auf das VSE. Vgl. Niederschrift 1. außerordentliche Hauptversammlung WV Gießereien v. 5. 4. 1946. Institut für Weltwirtschaft/Wirtschaftsarchiv (im folgenden IW/W/WA), V 1 × 113.

⁴⁴ HAS: Niederschrift v. 18. 12. 1945 über die Besprechung bei Frowein.

den Verwaltungsämtern habe er jedenfalls „große Bedenken“ – eine durchaus verblüffende Einstellung angesichts seiner Position.

Pünktlich zum 31. Dezember hatte Salewski seinen Vorschlag fertiggestellt⁴⁵. Ausgehend von der generellen Linie Froweins beanspruchte er die Bearbeitung allgemein wirtschaftspolitischer Fragen, entgegen der britischen Anweisung, für die Wirtschaftsvereinigungen, ebenso die statistische Erfassung von Erzeugung, Verbrauch und Vorräten an Rohstoffen, Leistungsfähigkeit der Werke etc. Ferner reklamierte er ein Vorschlagsrecht in Preisangelegenheiten sowie die Bearbeitung von verkehrs- und sozialwirtschaftlichen Fragen; letztere Funktion sollte allerdings nach der Gründung fachlicher Arbeitgebervereinigungen an diese abgegeben werden. Bei bestimmten, gemeinsam zu erledigenden Aufgaben schlug Salewski eine „Koppelung“ in der Weise vor, „daß die Wirtschaftsvereinigungen ihre entsprechenden Abteilungen den Verwaltungsämtern (...) uneingeschränkt zur Verfügung stellen“. Beim VSE sollten somit, wie in der abgestimmten Marschroute festgelegt, vor allem Planungs- und Lenkungsfunktionen verbleiben.

Am 4. Januar 1946 trafen Horster, Petersen und Salewski erneut zusammen⁴⁶. Die mittlerweile von britischer Seite betriebene Umgestaltung der Verwaltungsämter zu reinen Behörden und das Verbot der bis dahin üblichen Finanzierung der Ämter durch Umlage auf die angeschlossenen Firmen bzw. auf die entsprechenden Wirtschaftsvereinigungen empfand Horster als „außerordentlich unerfreulich“; seiner Meinung nach war Frowein „völlig überfahren worden“⁴⁷. Um wenigstens ein gewisses Maß unternehmerischer Mitsprache sicherzustellen, stellte Horster den Gedanken einer „ehrenamtlichen Mitwirkung geeigneter Herren aus dem jeweiligen Industriezweig“ in Form von Beiräten zur Diskussion. Allerdings schätzten alle drei Gesprächspartner die Chance einer Änderung der britischen Linie gering ein, da diese „offenbar von politischen Gesichtspunkten diktiert“ sei. Insbesondere die Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie zeigte sich von dieser ganzen Entwicklung wenig angetan, war doch, wie Hermann Reusch auf einer Vorstandssitzung rückblickend feststellte, die bisherige Zusammenarbeit „harmonisch und befriedigend“ verlaufen. Aus diesem Grunde hielt er es für „zweckmäßig“, die Grenzen zwischen VSE und Wirtschaftsvereinigung auch künftig „flüssig“ zu halten⁴⁸.

Gerade diese gut eingespielte Zusammenarbeit halbamtlicher und privater Organisationen dürfte auf britischer Seite erneut Irritationen hervorgerufen haben, weil dabei ein Übergewicht privater Einflüsse nicht auszuschließen war. Im Vorfeld der formellen Verbandsgründungen bemühten sich die britischen Verantwortlichen folglich nochmals um eine scharfe Grenzziehung: Die Verbände sollten lediglich beratenden Charakter haben und keinesfalls Bestandteil der amtlichen Lenkungs- und Kon-

⁴⁵ Ebenda: Ausarbeitung betr. Funktionenteilung zwischen Verwaltungsämtern und Wirtschaftsvereinigungen v. 31. 12. 1945.

⁴⁶ HAS: Vermerk v. 4. 1. 1946.

⁴⁷ Vgl. Frowein, *Erinnerungen*, S. 42 f.

⁴⁸ HAS: Niederschrift Sitzung Eisenkreis v. 17. 1. 1946.

trollbehörde sein⁴⁹. Nicht die Bildung von Unternehmerverbänden sollte verhindert werden, wohl aber die von Reusch so geschätzten „flüssigen“ Grenzen zwischen den beiden Organisationsformen. Salewski und vor allem Petersen mußten diesen Standpunkt in ihren offiziellen Vorschlägen und Stellungnahmen aus naheliegenden Gründen berücksichtigen, auch wenn sie, wofür die zitierten internen Unterredungen sprechen, gegenteiliger Auffassung waren. Um die britischen Besorgnisse zu zerstreuen, hatte Petersen im Namen der betroffenen Verbände deren Einverständnis mit den britischen Wünschen noch einmal in verbindlicher Form bekräftigt⁵⁰. Insbesondere hatte er den Willen der Verbandsleitungen unterstrichen, den Tätigkeitsbereich ihrer Organisationen auf „Beratung, Auskunftserteilung und Interessenvertretung“ zu beschränken: „In Anerkennung der Tatsache, daß die wichtige Funktion der exekutiven Kontrolle der Eisen- und Stahlindustrie beim VSE liegt, wünschen sie (Geschäftsführer bzw. Vorstände; W.B.) auch keineswegs, irgendwelche exekutiven Befugnisse dieser Art zu erhalten oder auszuüben.“

Diese Erklärung Petersens dürfte die letzten Hindernisse auf dem Weg zur offiziellen Anerkennung auch der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie beseitigt haben. Die entscheidende Initiative allerdings ging noch am gleichen Tag von der Militärregierung aus, die nach der Überprüfung der eingereichten Satzungen einige Änderungen verlangte, die – mit einer Ausnahme – allesamt eine Verstärkung demokratischer Verfahrensweisen und Strukturen zum Ziel hatten. So forderte die Militärregierung, daß ein Fünftel der gesamten Mitglieder die Einberufung einer außerordentlichen Versammlung verlangen konnte, daß wichtige Entscheidungen des Vorsitzenden oder des Vorstandes der Bestätigung durch die nächste Mitgliederversammlung bedurften, daß ein ausgeschlossenes Mitglied auf der Mitgliederversammlung Berufung einlegen konnte. Besonderen Wert legten die britischen Stellen darauf, daß jede Mitgliedsfirma gleiches Stimmrecht erhielt; der Entwurf hatte hier pro 200 Beschäftigte 1 Stimme, im Höchstfall 20 Stimmen vorgesehen⁵¹.

Bei der Wirtschaftsvereinigung vermochte man in den britischen Forderungen nur „formale“ Veränderungen zu sehen, die „wunschgemäß“ berücksichtigt werden sollten⁵². In der „grundsätzlich wichtigen Frage“ des Stimmrechts hielt der informelle Vorstand zwar an seiner Auffassung hinsichtlich der Berechtigung des Mehrstimmrechts fest, verzichtete aber darauf, diese Haltung gegenüber der Militärregierung zu erläutern. Pragmatisch entschied man sich dafür, „zunächst nur gleiches Stimmrecht“ für alle Unternehmen vorzusehen, „unabhängig von der Größe oder der Zahl der Gefolgschaft(!)“. Nicht zu Unrecht vertraute man darauf, daß in Zukunft die Möglichkeit bestehen werde, „notwendige Satzungsänderungen einzubauen“.

Am 9. Januar 1946 übersandte Salewski einen den britischen Wünschen angepaßten

⁴⁹ HAS: Metallurgy Ferrous Sub H. Q. an VSE v. 27. 12. 1945.

⁵⁰ HAS: VSE an Metallurgy Ferrous Sub H. Q. v. 3. 1. 1946.

⁵¹ HAS: Metallurgy Ferrous Sub H. Q. an VSE v. 3. 1. 1946. – Die Änderungsvorschläge bezogen sich offensichtlich auf einen früheren Satzungsentwurf, der Anfang 1946 schon Korrekturen im Sinne der britischen Vorstellungen erfahren hatte.

⁵² HAS: Niederschrift Sitzung Notkreis v. 10. 1. 1946.

Entwurf an die zuständige Stelle. Allerdings war die Forderung nach gleichem Stimmrecht in diesem Entwurf nicht explizit geregelt. Einen Monat später konnte das VSE mitteilen, daß die Satzung, von zwei unbedeutenden Änderungswünschen abgesehen, „endlich“ gebilligt worden und die Wirtschaftsvereinigung nach „monatelangen Bemühungen“ nunmehr offiziell genehmigt sei⁵³. Salewski bedankte sich umgehend bei Petersen, merkte aber zugleich an, daß die „wünschenswerte Abstimmung“ des räumlichen Geltungsbereiches von VSE und WVESI es erfordere, „daß wir über kurz oder lang bei der Militärregierung auch die Ausdehnung auf die gesamte brit(ische) Zone beantragen“⁵⁴.

Nach der offiziellen Anerkennung mußte die Wirtschaftsvereinigung nun, den neuen demokratischen Gepflogenheiten gemäß, auch eine offizielle Leitung erhalten. Zu diesem Zweck wurde für den 7. März 1946 eine Mitgliederversammlung einberufen. Die Verbandsführung sollte bis dahin Vorschläge zur Tagesordnung und zur Besetzung des neuen Vorstandes unterbreiten⁵⁵. Unmittelbar vor Beginn der Mitgliederversammlung billigte der „Eisenkreis“, wie sich der informelle Vorstand auch zu nennen pflegte, die Liste der Kandidaten. Neun der vorgesehenen Mitglieder waren bereits auf der ersten Versammlung am 31. August 1945 nominiert worden, zehn hatten zuletzt dem „Eisenkreis“ angehört. Angesichts einer Gesamtzahl von 24 Vorstandsmitgliedern erscheint die personelle Kontinuität in diesem Gremium als nicht besonders hoch. Dieser Eindruck täuscht jedoch insofern, als die sechs großen Stahlkonzerne, wenngleich mit wechselnden Sprechern, im Führungsgremium des Verbandes ständig vertreten waren, davon die Vereinigten Stahlwerke in der Liste vom 7. März gleich viermal. Die Dominanz der Konzerne auch im Verband war also ungebrochen: Ihre Vorreiterrolle im Reorganisationsprozeß, ihr personelles Reservoir, ihre wirtschaftlichen und politischen Beziehungen, ihr Informationsvorsprung – alle diese Faktoren trugen dazu bei, ihre Position zu verteidigen. Somit kann es kaum verwundern, daß – nach vorstandsinterner Wahl – die GHH mit Reusch den Vorsitzenden, Klöckner mit Grauenhorst einen der beiden Stellvertreter und Hoesch mit Engel den Schatzmeister stellten. Lediglich die Vereinigten Stahlwerke mußten auf dieser Ebene Positionsverluste hinnehmen – eingedenk der von britischer Seite forcierten Auflösung dieses Konzerns allerdings nicht verwunderlich⁵⁶.

Die Mitgliederversammlung⁵⁷, die die Wirtschaftsvereinigung „auch nach außen hin funktionsfähig“ machen sollte, war nur knapp beschlußfähig: lediglich 62,7 Prozent der stimmberechtigten Mitglieder waren erschienen, 2,7 Prozent über der Mindestgrenze. Nachdem Reusch als Vorsitzender zunächst einen Überblick über die organisatorische Entwicklung seit der letzten Zusammenkunft im August 1945 und einige aktuelle Probleme der Eisen- und Stahlindustrie gegeben hatte, erläuterte Salewski nochmals die auf Wunsch der Militärregierung vorgenommenen Satzungs-

⁵³ HAS: VSE an WVESI v. 9. 2. 1946.

⁵⁴ HAS: Salewski an Petersen v. 12. 2. 1946.

⁵⁵ HAS: Niederschrift Sitzung Eisenkreis v. 16. 2. 1946.

⁵⁶ Vgl. Rohland, *Zeiten*, bes. S. 120 ff.

⁵⁷ HAS: Niederschrift MV WVESI v. 7. 3. 1946.

änderungen. Die Wahl der Bezeichnung „Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie“ – ursprünglich war noch der Zusatz „Nordwestgruppe“ vorgesehen gewesen – begründete er damit, daß man die alte Bezeichnung bewußt habe untergehen lassen, „da eine ganz einschneidende Zäsur beabsichtigt und außerdem ausdrücklich eine Rechtsnachfolgeschaft, ja überhaupt eine Nachfolgeschaft der alten Organisation ausgeschlossen ist“. Die Versammlung war mit dieser Entscheidung einverstanden, ebenso mit der Vorstandsliste, die per Akklamation und ohne Widerspruch gebilligt wurde. Anschließend referierte Salewski über die Finanzlage der WVESI und die geplante Beitragsregelung; da das Vermögen der Nordwestgruppe – wie das aller Wirtschaftsgruppen – durch alliierten Beschluß blockiert war, mußte die Finanzierung in erster Linie durch die laufenden Mitgliedsbeiträge gesichert werden. Ein vorläufiger Haushaltsplan für das erste Halbjahr 1946 sah Einnahmen in Höhe von RM 150 000 vor, wovon zwei Drittel für Personal-, der Rest für Sachausgaben veranschlagt waren. „Äußerste Sparsamkeit“ wurde zur „allerersten Pflicht“ erhoben.

Zum Abschluß ging Salewski nochmals auf die Aufgaben des Verbandes in Abgrenzung zum Tätigkeitsbereich des VSE ein, da es hierzu in der Mitgliedschaft offenbar Unklarheiten gab. An erster Stelle nannte er die „Beratung und Unterstützung“ der Militärregierung und der zivilen deutschen Stellen, dann die „Förderung der gemeinsamen wirtschaftlichen Belange der Mitgliedswerke unter Wahrung der Gesamtinteressen der gewerblichen Wirtschaft“, Information und fachspezifische Auskunftserteilung sowie, etwas vage, die „Vertretung der Eisen schaffenden Industrie in der kommenden Gesamtwirtschaftsorganisation“. Aber auch Zukunftsaufgaben wie die Bearbeitung handels- und zollpolitischer Fragen, von Problemen der Devisenbewirtschaftung und der Wirtschaftswerbung schloß Salewski in seine Überlegungen ein. Die Mitgliederversammlung gab sich mit diesen Auskünften zufrieden, wie es auch bei den anderen Tagesordnungspunkten der Fall gewesen war.

Im Anschluß an die Versammlung traf sich der neue Vorstand zu seiner konstituierenden Sitzung und zur Wahl des Vorsitzenden und seiner Stellvertreter⁵⁸. Nachdem der im August 1945 gewählte Vorsitzende, Henle, sein erster Stellvertreter, Rohland, und der damalige Hauptgeschäftsführer, Ahrens, in der Nacht vom 30. November zum 1. Dezember zusammen mit 70 anderen Ruhrindustriellen von den britischen Militärbehörden verhaftet worden waren, hatte Reusch diese Position trotz einiger Vorbehalte übernommen⁵⁹. Da er sich seither „mit Erfolg und Tatkraft“, so ein Klöckner-Vertreter, dieser Aufgabe gewidmet hatte, waren die Vorstandsmitglieder mit der Verlängerung dieses Mandats einverstanden. Überdies hatte der Name Reusch im schwerindustriellen Verbandswesen aufgrund der Tätigkeit Paul Reuschs in den zwanziger Jahren einen guten Klang, der sich in der Nachkriegszeit noch dadurch steigerte, daß er nicht durch allzu enge Verbindung mit dem Nationalsozialismus kompromittiert war. Es deutete einiges darauf hin, als sollte Hermann Reusch an diese Familientradition anknüpfen, obgleich er sein Amt nur „vorübergehend“

⁵⁸ HAS: Niederschrift Sitzung neuer Vorstand WVESI v. 7. 3. 1946.

⁵⁹ HAS: Niederschrift Besprechung Notkreis v. 20. 12. 1945.

führen und nach der Rückkehr der verhafteten Vorstandsmitglieder zur Verfügung stellen wollte.

Die förmliche Gründung am 7. März 1946 verlieh der WVESI die demokratische Legitimation als Interessenvertretung der westdeutschen Eisen- und Stahlindustrie, was insbesondere im Umgang mit den britischen Besatzungsbehörden nicht ohne Belang war. Der Verband konnte nun als offizieller Sprecher seines Industriezweiges auftreten, und er konnte mit größerem Rückhalt operieren. Das Gewicht seiner Äußerungen, Vorschläge und Pläne mag hierdurch gewachsen sein. Eine wirkliche Zäsur in der Entwicklung der Wirtschaftsvereinigung bedeutete dieses Datum gleichwohl nicht, weder hinsichtlich der praktischen Tätigkeit noch personell⁶⁰. Auch das Verhältnis zwischen WVESI und VSE und damit das allgemeinere Problem des Verhältnisses von „freier“ Interessenorganisation und staatlicher Wirtschaftsverwaltung blieb weiter in der Schwebe. Dies hinderte die WVESI allerdings nicht daran, auf behutsame Weise Entscheidungen mit herbeizuführen und Bahnen abzustecken, die auf die Erholung nicht nur des privaten Verbandswesens, sondern auch privatkapitalistischer Wirtschaftsstrukturen hinauslaufen mußten.

III. Die Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie zwischen Krise und Konsolidierung 1946/47–1950

1. Die Neuordnung der Eisen- und Stahlindustrie und die Krise der Wirtschaftsvereinigung

Nach der offiziellen Anerkennung kehrte auf organisatorischem Gebiet, das bis zu diesem Zeitpunkt zwangsläufig einen Großteil der Verbandsaktivitäten beansprucht hatte, zunächst einmal Ruhe ein, und die WVESI konnte sich in stärkerem Maße ihren eigentlichen Aufgaben widmen. Untätig war sie auf diesem Gebiet allerdings auch zuvor nicht gewesen, im Gegenteil: Wie Willy H. Schlieker⁶¹, Mitarbeiter beim VSE, Reusch kurz nach der Gründung mitteilte, war man auf britischer Seite sogar der Auffassung, daß die Wirtschaftsvereinigung „zu aktiv“ geworden sei; Schlieker empfahl deshalb, künftig „etwas Zurückhaltung“ an den Tag zu legen⁶². Großen Eindruck scheint diese Warnung indessen nicht gemacht zu haben; hatte die Verbandsführung schon vor der formellen Bestätigung im Rahmen ihrer Möglichkeiten praktische Arbeit geleistet, um wieviel mehr mußte sie sich danach dazu berechtigt und

⁶⁰ Vgl. Die geschichtliche Entwicklung I, S. 10, wo es dazu heißt: „In der Praxis ist die neue Wirtschaftsvereinigung trotzdem die Nachfolgeorganisation der Nordwest-Gruppe.“

⁶¹ Schlieker (1914–1980), verschiedene Tätigkeiten bei Exportfirmen und Stahlunternehmen, seit 1942 im Rüstungsministerium, u. a. als Leiter der Amtsgruppe Eisen und Stahl; nach dem Kriege Gutachter- und Beratertätigkeit für amerikanische und britische Stellen, im März 1946 als „advising officer“ von britischen Verantwortlichen in das VSE delegiert, seit April Chef des dortigen statistischen Zentralausschusses, im Januar 1947 wegen seiner politischen Vergangenheit entlassen, danach privatwirtschaftlich tätig.

⁶² HAS: Niederschrift Sitzung Engerer Vorstand v. 21. 3. 1946.

verpflichtet fühlen. Die Liste der Aktivitäten, die Salewski in seinem Jahresbericht auf der nächsten Mitgliederversammlung im Februar 1947 vorlegte, nahm sich durchaus imposant aus und reichte von der Preispolitik über die Bearbeitung von Transport- und Verkehrsproblemen bis zur Behandlung von Steuer- und Rechtsfragen, um nur die wichtigsten Tätigkeitsfelder zu benennen⁶³. Daß die dabei erzielten Erfolge teilweise bescheiden und von Rückschlägen begleitet waren⁶⁴, sollte nicht darüber hinwegtäuschen, daß die WVESI bereits aktiv dabei war, auf wirtschafts- und, indirekt, auch auf ordnungspolitischem Gebiet marktwirtschaftliche „Pflöcke“ einzuschlagen, als in politischen Parteien und auf wissenschaftlichen Tagungen noch über die „richtige“ Wirtschaftsordnung gestritten wurde⁶⁵.

Im April 1947 konnte die WVESI schließlich ihre Tätigkeit auf die gesamte britische Zone ausdehnen, nachdem ein entsprechender Antrag vom inzwischen errichteten bizonalen Verwaltungsamt für Wirtschaft genehmigt worden war⁶⁶. Zwar war eine zonenweite Organisationsform im Grundsatz bereits seit Herbst 1945, durch Technical Instruction No. 10 vom 20. Oktober, gestattet, doch waren diesbezügliche Anträge der Verbandsleitung zunächst erfolglos geblieben. Auf eine Anerkennung der bizonalen Zuständigkeit, wie sie die verschiedenen Verwaltungsämter zumindest de jure seit Anfang 1947 besaßen, mußten die Verbände freilich noch bis zum Februar des folgenden Jahres warten⁶⁷.

Ernsthafte Schwierigkeiten kamen unterdessen auf einem anderen Gebiet auf die Wirtschaftsvereinigung zu. In Ausführung des in Ziffer 12 des sogenannten Potsdamer Abkommens festgelegten Grundsatzes, das deutsche Wirtschaftsleben schnellstmöglich zu dezentralisieren mit dem Ziel der „Vernichtung der bestehenden übermäßigen Konzentration der Wirtschaftskraft“, hatte die britische Militärregierung entsprechende praktische Maßnahmen auch für den Bereich der Stahlindustrie eingeleitet⁶⁸. Beabsichtigt war, in drei Stufen vorzugehen: Nach dem Aufbau einer zentralen britischen Kontrollinstanz mit angegliedertem deutschen Ausführungsorgan zur Überprüfung der wirtschaftlichen, finanziellen und rechtlichen Strukturen in der

⁶³ HAS: Jahresbericht der Geschäftsführung, Anlage 2 zum Bericht MV WVESI v. 20. 2. 1947.

⁶⁴ Vgl. Die geschichtliche Entwicklung I, S. 24.

⁶⁵ Vgl. für die SPD Erich Ott, Die Wirtschaftskonzeption der SPD nach 1945, Marburg 1978; für die CDU Gerold Ambrosius, Die Durchsetzung der Sozialen Marktwirtschaft in Westdeutschland 1945–1949, Stuttgart 1977; für die FDP Karsten Schröder, Die FDP in der britischen Besatzungszone 1946–1948. Ein Beitrag zur Organisationsstruktur der Liberalen im Nachkriegsdeutschland, Düsseldorf 1985, bes. S. 156–185; für die wirtschaftswissenschaftliche Diskussion die Dokumentation von Werner Abelshauser, Freiheitlicher Sozialismus oder soziale Marktwirtschaft? Die Gutachtertagung über Grundfragen der Wirtschaftsplanung und Wirtschaftslenkung am 21. und 22. Juni 1946, in: VfZ 24 (1976), S. 415–449.

⁶⁶ HAS: Rundschreiben WVESI „An die Direktionen der Mitgliedswerke“ v. 10. 4. 1947.

⁶⁷ Mit BICO/Memo (48) 13 v. 12. 2. 1948 genehmigte das Bipartite Control Office die Bildung von Wirtschaftsverbänden für das gesamte Vereinigte Wirtschaftsgebiet. Vgl. Vogel, Westdeutschland II, S. 42.

⁶⁸ Zur Neuordnung der Eisen- und Stahlindustrie vgl. aus zeitgenössischer und „interessierter“ Sicht Neuordnung, bes. S. 59 ff., 523 ff., 561 ff.

deutschen Eisen- und Stahlindustrie – gewissermaßen die Grundlage für die geplante Neuordnung – sollten in einem zweiten Schritt die Konzerne aufgeteilt und grundsätzlich auf *eine* Produktionsstufe beschränkt werden. Die dritte Phase sah die Weiterführung der Finanzkontrolle über die neuen Werke bzw. die Liquidation der für Reparationszwecke oder zur Demontage vorgesehenen Unternehmen sowie aller übrigen Konzernteile vor. Mit der Errichtung der „North German Iron and Steel Control“ (NGISC) am 20. August 1946 als Kontrollbehörde und der gleichzeitigen Beschlagnahme sämtlichen Vermögens der Stahlkonzerne in der britischen Zone hatte die Militärregierung die Verwirklichung dieses Stufenplans in Angriff genommen. Die Leitung der NGISC war William Harris-Burland übertragen worden. Die bisherigen deutschen Betriebsleitungen hatten die Aufforderung erhalten, ihre Geschäfte bis auf weiteres in gewohnter Weise fortzuführen. Konsens hatte auf britischer Seite darüber bestanden, daß „in jedem Fall . . . die Besitzer enteignet (werden) und nie wieder in den Besitz der Werke gelangen“ sollten⁶⁹. Am 15. Oktober war schließlich, als deutsches ausführendes Organ, die „Treuhandverwaltung im Auftrage der North German Iron and Steel Control“ gebildet und als Leiter Heinrich Dinkelbach, bis dahin Vorstandsmitglied der Vereinigten Stahlwerke, eingesetzt worden. Am 1. März 1947 nahmen die ersten vier ausgegliederten Gesellschaften – es handelte sich dabei um die Hüttenwerke Oberhausen (ehemals GHH), Haspe (Klöckner), Hoerde (Vereinigte Stahlwerke) und die Stahlwerke Bochum (Otto Wolff) – ihren Betrieb auf. Die Aufsichtsräte dieser Gesellschaften, wohl die wichtigste Neuerung in diesem gesamten Umstrukturierungsprozeß, wurden nunmehr mit je fünf Vertretern der Unternehmer- und der Arbeiterseite sowie einem Vertreter der Treuhandverwaltung als „elftem Mann“ besetzt; außerdem erhielten auf Gewerkschaftsvorschlag berufene „Arbeitsdirektoren“ in den neuzubildenden Vorständen einen gleichberechtigten Platz neben dem technischen und dem kaufmännischen Direktor⁷⁰.

Zur Überraschung und zum Ärger der Wirtschaftsvereinigung lehnten jedoch drei der vier neuen Aufsichtsgremien eine weitere Mitgliedschaft im Verband ab⁷¹. Bei einer Unterredung zwischen den Geschäftsführern Ahrens – er war nach seiner Entlassung aus britischer Haft seit Anfang April wieder im Amt – und Salewski mit dem Gewerkschafter Heinrich Meier, bei der Treuhandverwaltung u. a. für Personalangelegenheiten zuständig, wurde deutlich, daß die Existenzberechtigung der WVESI

⁶⁹ Erklärung des britischen Vertreters im Kontrollrat am 20. 8. 1946, zit. n. Rolf Steininger, *Die Rhein-Ruhr-Frage im Kontext britischer Deutschlandpolitik 1945/46*, in: Heinrich August Winkler (Hrsg.), *Politische Weichenstellungen im Nachkriegsdeutschland 1945–1953*, Göttingen 1979, S. 111–166, hier S. 140.

⁷⁰ Vgl. HAS: Ausarbeitung „Die deutsche Eisenindustrie unter Kontrolle“ v. 16. 4. 1947, o. Verf. Zur Einführung der Montanmitbestimmung vgl. Horst Thum, *Mitbestimmung in der Montanindustrie. Der Mythos vom Sieg der Gewerkschaften*, Stuttgart 1982, bes. S. 31–36; *Montanmitbestimmung. Das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 21. Mai 1951*, bearb. v. Gabriele Müller-List, Düsseldorf 1984.

⁷¹ So Reusch auf der Vorstandssitzung der WVESI; HAS: Niederschrift Vorstandssitzung v. 13. 5. 1947.

überhaupt zur Diskussion stand⁷². Meiers Kritik entzündete sich insbesondere an der Anzahl der Verbände und dem damit verbundenen „Kostenaufwand“; nach seinen Informationen mußten die Stahlwerke Bochum für ihre verschiedenen Mitgliedschaften jährlich 30 000 RM aufbringen. Den Einwand, daß sich der Nutzen der Wirtschaftsverbände für das einzelne Werk nicht in Zahlen ausdrücken lasse, ließ er nicht gelten; gemäß dem Vorbild der Gewerkschaften, so sein Vorschlag, sollten sich alle fachlichen Unternehmerverbände zu einem einheitlichen Verband zusammenschließen. Die beiden Verbandsvertreter machten schließlich, um den Fortbestand der Wirtschaftsvereinigung nicht zu gefährden, das Angebot, den entflochtenen Werken „eine ihrem Gewicht entsprechende Repräsentanz“ im Vorstand, einschließlich der Position des stellvertretenden Vorsitzenden, einzuräumen.

Die Geschäftsführung der WVESI legte auf eine rasche Regelung großen Wert, repräsentierten doch die bis Mitte 1947 ausgegliederten Werke etwa die Hälfte der Rohstahlerzeugung, die wiederum als Schlüssel für die Beitragshöhe herangezogen wurde. Salewski appellierte deshalb an die Treuhandverwaltung, in der Beitrittsfrage zu einer einheitlichen Lösung zu kommen, der sich die formell zuständigen Aufsichtsräte nach seiner Überzeugung „in vollem Umfange“ anschließen würden⁷³. Die Klärung der Angelegenheit wurde jedoch auf Wunsch Dinkelbachs erst einmal bis Anfang August vertagt, wobei allerdings die Überzeugung der Treuhandverwaltung deutlich wurde, daß „wohl oder übel eine Trennung“ von der WVESI vollzogen werden müsse, wenn die gemischten Hüttenwerke, wie es den Anschein hatte, „durchweg in den Besitz der öffentlichen Hand“ übergingen. Diese Perspektive schien jedoch die Vertreter der Wirtschaftsvereinigung nicht sonderlich zu beunruhigen: Die Frage sei „noch in keiner Weise dringlich“⁷⁴. Immerhin hatte Dinkelbach indirekt die Existenzberechtigung des Verbandes, möglicherweise in anderer Zusammensetzung und mit veränderter Aufgabenstellung, anerkannt⁷⁵.

Die entscheidenden Verhandlungen begannen Ende August mit einer Unterredung zwischen Salewski und Dinkelbach sowie Kleine von der Treuhandverwaltung⁷⁶. Da die WVESI, so Dinkelbach, lediglich eine beratende Tätigkeit ausübe, sei sie auf wirtschaftlichem Gebiet „das gleiche wie der Verein Deutscher Eisenhüttenleute auf technischem Gebiet“, er könne sich folglich eine Zusammenlegung beider Organisationen durchaus vorstellen. Dem Einwand Salewskis, damit werde die Wirtschaftsvereinigung überflüssig und die Eisen schaffende Industrie falle aus der „hoffentlich bald zu erwartenden Gesamtvertretung aller Wirtschaftsvereinigungen“ heraus, hielt Dinkelbach entgegen, man dürfe die Dinge nicht nur „vom absoluten Organisationsstandpunkt“ aus sehen, sondern „müsse sich daran gewöhnen, daß an die Stelle alter, vielfach überalteter (sic!) Gebilde neue Formen“ treten würden. Überhaupt werde sich

⁷² HAS: Niederschrift v. 10. 5. 1947; dort auch die folgenden Zitate.

⁷³ HAS: Salewski an Dinkelbach v. 30. 6. 1947.

⁷⁴ HAS: Aktenvermerk Salewski v. 2. 7. 1947.

⁷⁵ So jedenfalls die Interpretation seitens der Leitung der WVESI; HAS: Niederschrift Sitzung Eisenkreis v. 5. 7. 1947.

⁷⁶ HAS: Aktenvermerk Salewski v. 25. 8. 1947.

die Wirtschaft künftig eine solche „Doppelbearbeitung“ von Aufgaben, wie sie beispielsweise das Nebeneinander von fachlicher und Kammerorganisation hervorbringe, „nicht mehr leisten können“. Salewskis Sorge um den weiteren organisatorischen Verbleib der von der Entflechtung nicht betroffenen kleineren Werke stieß auf wenig Verständnis, weil, so Dinkelbach, „fast die gesamte Roheisen- und Rohstahlerzeugung nach Durchführung der laufenden Aktion entflochten“ sein werde. Die definitive Entscheidung über die Zukunft der Wirtschaftsvereinigung, so sicherten Dinkelbach und Kleine zu, sollte bis zum 15. September fallen.

Auf der nächsten Sitzung des „Eisenkreises“ am 28. August war das Fortbestehen der Wirtschaftsvereinigung Haupttagesordnungspunkt⁷⁷. Das Vorgehen der Treuhandverwaltung deutete Karl Bungereoth, nach dem Rücktritt Reuschs Ende Juni 1947 neuer Vorsitzender, dahingehend, daß die Gewerkschaften dort „die Vorherrschaft übernommen“ hätten; es sei nur die Frage, wie sich die britischen Stellen zu diesen Plänen verhalten würden. Keinesfalls wollte man den Treuhändern die alleinige Initiative überlassen, vielmehr sollte diese „überaus wichtige Organisationsfrage“ auch an den Wirtschaftsrat in Frankfurt und vor allem an die amerikanische Militärregierung herangetragen werden. Letztere erblickte nach Reuschs Überzeugung in den Maßnahmen der Treuhandverwaltung „Vorbereitungen zur Sozialisierung“, und „in dieser Beziehung würde man immer die Unterstützung der Amerikaner finden“; den Einwand, daß dieser Zusammenhang bei der Treuhandverwaltung keineswegs gesehen werde, ließ Reusch nicht gelten. Über Zeitpunkt und Art des Vorgehens in Frankfurt konnte keine Übereinstimmung erzielt werden; zu lange dürfe jedenfalls nicht gewartet werden, denn „an Stelle von Experimenten brauche die Wirtschaft endlich Ruhe und nochmals Ruhe“. Salewski äußerte am Ende der Aussprache die Vermutung, daß Dinkelbach die Regelung im Kohlenbergbau als Vorbild vorschwebte, also eine halbamtliche Organisation unter völligem oder weitgehendem Ausschluß institutionalisierter privater Interessenvertretung. Damit jedoch, so Salewski, „wäre keine Grundlage für die notwendige Verbindung mit der allgemeinen Organisation der gewerblichen Wirtschaft gegeben“.

Zwei weitere Besprechungen bei der Treuhandverwaltung brachten eine gewisse Klärung des Problems insofern, als zwei der in der Diskussion befindlichen Überlegungen zur Vereinfachung der organisatorischen Vielfalt endgültig verworfen wurden: zunächst der Vorschlag zur Zusammenlegung der sozial- und der wirtschaftspolitischen Funktionen⁷⁸, danach der zur Zusammenlegung von WVESI und VDEh⁷⁹. Dessenungeachtet spitzte sich die finanzielle Situation bedrohlich zu, waren doch Anfang Oktober 1947 bereits 17 Werke mit einem Anteil an der Rohstahlerzeugung von etwa 75 Prozent entflochten, und bis Jahresende stand zu erwarten, daß die von der Wirtschaftsvereinigung organisierten Betriebe gerade noch 5 Prozent der Rohstahlerzeugung repräsentierten. Vermögensreserven waren, wie Salewski beteuerte,

⁷⁷ HAS: Niederschrift Sitzung Eisenkreis v. 28. 8. 1947.

⁷⁸ HAS: Niederschrift Bespr. bei der Treuhandverwaltung v. 8. 9. 1947.

⁷⁹ HAS: Vermerk Bespr. bei der Treuhandverwaltung v. 12. 9. 1947.

nicht vorhanden, so daß der Verband „schon aus diesem Grunde aufgelöst werden müßte“⁸⁰.

Über Möglichkeiten, eine solche Entwicklung abzuwenden, diskutierte der Vorstand am 9. Oktober⁸¹. Bungeroth und Salewski wollten den vor allem von Gewerkschaftsseite erhobenen Forderungen nach paritätischer Besetzung der WVESI durch das Angebot zur Bildung eines Gemeinschaftsausschusses aus Verbands- und Gewerkschaftsvertretern entgegenkommen. Dagegen erhob sich jedoch starker Widerspruch: Während Reusch ein solcher Ausschuß zwar „unsympathisch“ war, aus „taktischen Gründen“ aber seine Zustimmung fand, befürchteten andere Vorstandsmitglieder eine Präjudizierung der Entwicklung bei den übrigen Unternehmerverbänden. Mehrheitlich wurde der Vorschlag für verfrüht gehalten, insbesondere Henle erwartete von einem bereits angekündigten Gutachten des Direktors der bizonalen Wirtschaftsverwaltung, Johannes Semler, ein eindeutiges Votum für die Erhaltung der Wirtschaftsvereinigung: „Dann würde die Treuhandverwaltung nicht dagegen entscheiden“. Aus einem bereits vorbereiteten Schreiben Bungeroths an Dinkelbach, das nochmals auf die Dringlichkeit einer Entscheidung hinwies und im übrigen die Bereitschaft zu weitgehenden Konzessionen, beispielsweise hinsichtlich der Besetzung des Vorstands und sogar der Position des Vorsitzenden, signalisierte, mußte daraufhin der entsprechende Passus wieder gestrichen werden⁸². Die Drohung mit der Auflösung der WVESI – einer Organisation, so Bungeroth beschwörend, die „nicht von heute auf morgen wieder aufgebaut oder ersetzt werden kann“ – schien auf der Gegenseite jedoch nicht recht zu verfangen. Auch Vertreter der Treuhandverwaltung spielten inzwischen mit dem Gedanken, die Wirtschaftsvereinigung oder den VDEh paritätisch zu besetzen; eine solche Regelung für die Industrie- und Handelskammern hielt selbst ein im allgemeinen nicht zu vorschnellen Prognosen neigender Industrieller wie Henle für „unaufhaltsam“⁸³. Daß die WVESI zu diesem Zugeständnis nicht bereit war, ließ indes, allen gegenteiligen Beteuerungen zum Trotz, auf eine insgeheim optimistische Lagebeurteilung schließen.

2. Neuorganisation und Konsolidierung der Wirtschaftsvereinigung

Eine Besprechung zwischen dem Leiter der NGISC, Harris-Burland, Dinkelbach und einem Vertreter der WVESI, vermutlich Salewski, leitete Mitte Oktober schließlich die Reorganisation der Wirtschaftsvereinigung ein. Ein auf dieser Unterredung basierender Vorschlag⁸⁴ enthielt als wichtigsten Punkt die Bestimmung, daß in dem vierköpfigen engeren Vorstand, bestehend aus dem Vorsitzenden und seinen beiden

⁸⁰ HAS: Vermerk Salewski v. 4. 10. 1947.

⁸¹ HAS: Niederschrift Sitzung Vorstand v. 9. 10. 1947.

⁸² HAS: Bungeroth an Dinkelbach v. 10. 10. 1947. Die in den Akten vorhandene Abschrift, datiert auf den 10. Oktober, enthält den beanstandeten Passus noch. Vermutlich wurde der Briefentwurf vordatiert und das korrigierte Schreiben nicht mehr abgelegt; daß sich Salewski und Bungeroth über den Vorstandsbeschluß hinweggesetzt haben könnten, erscheint wenig wahrscheinlich.

⁸³ HAS: Niederschrift Sitzung Vorstand v. 9. 10. 1947.

⁸⁴ HAS: Vorschlag für die Reorganisation der WVESI v. 24. 10. 1947.

Stellvertretern sowie dem Schatzmeister, künftig ein Arbeitsdirektor vertreten sein mußte. Die Untergliederung der Wirtschaftsvereinigung sollte durch die Einrichtung von vier Fachausschüssen (Rohstoffe, Roheisen, Walzzeug und Schmiedestücke, Edelstahl) und acht Ausschüssen für Querschnittsfragen (Arbeitseinsatz, Verkehr, Betriebswirtschaft, Recht, Steuer, Absatz und Preisbildung, Außenhandel, industrielle Wirtschaftswerbung) vereinfacht werden. Auch hier waren bei den in Betracht kommenden Ausschüssen Arbeitsdirektoren als Arbeitnehmervertreter vorgesehen, „vor allem in dem besonders wichtigen Ausschuß für Arbeitseinsatz“, der sich u. a. mit der Beschaffung von Arbeitskleidung, Schuhwerk und Zusatzernährung zu befassen hatte. Auf dieser Grundlage konnte im November 1947 eine prinzipielle Einigung erzielt werden. Bungeroth führte diese Entwicklung darauf zurück, daß die Gewerkschaften ihre Haltung geändert hätten; lediglich hinsichtlich der Geschäftsführung wurden noch „gewisse Konzessionen“ verlangt⁸⁵.

In den darauffolgenden Verhandlungsrunden rückte die Regelung personeller Fragen in den Vordergrund; Vertreter der WVESI und der entflochtenen Werke suchten gemeinsam nach einer für beide Seiten akzeptablen Lösung, die Treuhandverwaltung zog sich, wenigstens offiziell, aus diesen Verhandlungen zurück. Obwohl die WVESI Anfang Januar 1948 mit den ziemlich dramatisch klingenden Worten, es müsse „gegebenenfalls auch über die Liquidation der Wirtschaftsvereinigung Beschluß“ gefaßt werden, um die Teilnahme an der für den 29. Januar anberaumten Mitgliederversammlung warb, scheint man seitens der Verbandsführung eine solche Entwicklung ernsthaft nicht ins Kalkül gezogen zu haben⁸⁶. Vielmehr waren sich die Vorstandsmitglieder darin einig, „die Sache über die Personen zu stellen und die Wirtschaftsvereinigung unter allen Umständen“ zu erhalten⁸⁷. Am 20. Januar kamen die Verhandlungspartner dann sowohl inhaltlich als auch personell zu einer Einigung⁸⁸. Erwähnung verdient vor allem die Übereinkunft, im Verband und seinen Untergliederungen nur Fragen zu erörtern, „die von allen gleichmäßig beurteilt werden können“, also Grundsatzprobleme wie z. B. Konzernentflechtung oder Sozialisierung nicht zu diskutieren. Im Mittelpunkt stand jedoch die Besetzung der verschiedenen Ämter und Gremien. Den Vorsitz sollte Karl Barich (Hüttenwerk Geisweid) übernehmen, die Stellvertreter Dörrenberg (Stahlwerke Dörrenberg) und Pfeiffer (Ohler Eisenwerk) repräsentierten die kleinen Werke, Harders (Hüttenwerk Hoerde) war als „Techniker“ vorgesehen, Strohmenger (Hüttenwerk Oberhausen) als Arbeitsdirektor, Enzmann (Maximilianshütte) vertrat die amerikanische Zone⁸⁹.

⁸⁵ HAS: Niederschrift Sitzung Vorstand v. 27. 11. 1947. – Es ging dabei um die offenbar von der Treuhandverwaltung betriebene Hineinnahme Ernst Wolf Mommsens in die Geschäftsführung, der sich Salewski, aufgrund früherer Kontroversen mit Mommsen, kompromißlos widersetzte. Die Akten geben keinen Aufschluß darüber, weshalb Mommsens Nominierung nicht durchgesetzt wurde.

⁸⁶ Diese Auffassung wird auch in der offiziellen Chronik der WVESI vertreten.

⁸⁷ HAS: Niederschrift Sitzung Vorstand v. 19. 1. 1948.

⁸⁸ HAS: Vermerk Ahrens v. 22. 1. 1948.

⁸⁹ Durch eine Ergänzung der Technical Instruction No. 12 war es den Wirtschaftsverbänden nunmehr erlaubt, „Arbeitsgemeinschaften“ der Verbände desselben Industriezweiges für die Bizone zu bilden. Vgl. HAS: Niederschrift Sitzung Vorstand v. 9. 10. 1947.

Den „Eisenkreis“, bisher schon wichtiges informelles Diskussions- und Entscheidungsgremium, sollten der Engere Vorstand und eine Reihe weiterer Vorstandsmitglieder bilden, darunter auch Henle, Reusch und Walter Schwede (Vereinigte Stahlwerke). Im Engeren Vorstand, dies war unverkennbar, hatten die „Altkonzerne“ einen deutlichen Positionsverlust hinnehmen müssen: Die kleineren Betriebe waren stärker repräsentiert, ein Arbeitsdirektor war hinzugekommen, und die Nachfolgegesellschaften waren nicht mehr durch „große Namen“, sondern durch Personal aus der „zweiten Reihe“ vertreten. Freilich glich die Zusammensetzung des „Eisenkreises“ diese Einbußen wenigstens zum Teil wieder aus. Auffallend war ferner das Bemühen, demokratischen Standards zu entsprechen. Beispielsweise wurde in der veränderten Satzung⁹⁰ die bisher übliche Unterscheidung zwischen erstem und zweitem Stellvertreter des Vorsitzenden fallengelassen und alle Stellvertreter gleichberechtigt nebeneinander gestellt; die Formel „wichtige Entscheidungen des Vorsitzenden“ wurde in „wichtige Entscheidungen des Vorstandes“ umgewandelt, zwecks, wie es in der Erläuterung treuherzig hieß, „Beseitigung des Eindrucks einer etwaigen Beibehaltung des Führerprinzips“. Die recht langwierigen Verhandlungen hatten allerdings eine Verschiebung der Mitgliederversammlung erforderlich gemacht, auf der die getroffenen Vereinbarungen legitimiert werden mußten.

Die Mitgliederversammlung fand am 18. Februar 1948 in Düsseldorf statt⁹¹. Die Überzeugung des scheidenden Vorsitzenden Bungeroth, daß nach „zeitraubenden Vorverhandlungen“ nun die erforderlichen Beschlüsse herbeigeführt werden würden, bestätigte sich. Neuorganisation, Satzungsänderung und der Beitritt insbesondere der ausgegliederten Werke wurden einstimmig akzeptiert. Auch die Kandidatenliste für den nunmehr von 25 auf 45 Mitglieder erweiterten Vorstand fand mit etwa 90 Prozent der abgegebenen gültigen Stimmen Zustimmung, ebenso der Vorschlag für den Engeren Vorstand, über den nur der Vorstand zu befinden hatte. Ob diese Versammlung „als denkwürdiger Zeitpunkt in der Geschichte der Eisen schaffenden Industrie und ihrer Verbandsorganisation festgehalten werden“ würde, wie Bungeroth in seiner Schlußrede meinte, mag dahingestellt bleiben. Immerhin war es der WVESI gelungen, ihren Status als „freie“ Interessenvertretung zu verteidigen. Die Hereinnahme eines Arbeitsdirektors in den Vorstand mag die Genugtuung darüber getrübt haben – für Reusch war dies sogar der Anlaß, aus dem Vorstand auszuschcheiden; auch rechnete man seitens der Geschäftsführung damit, daß die Gewerkschaftsvertreter in der Wirtschaftsvereinigung, in die sie ja nur dank ihrer Funktion als Vorstandsmitglieder der ausgegliederten Werke gekommen waren, „selbstverständlich auch als verlängerter Arm der Gewerkschaften Einfluß zu nehmen“ versuchen würden⁹²; insgesamt jedoch war der erzielte Kompromiß ein Erfolg der privatwirtschaftlich organisierten Unternehmerschaft, der – zumal in einem so wesentlichen Sektor wie der Eisen- und

⁹⁰ HAS: Entwurf „Satzungsänderungen“ v. 22. 1. 1948.

⁹¹ Vgl. Bericht Mitgliederversammlung WVESI v. 18. 2. 1948 in Düsseldorf, als Manuskript gedruckt, o. O., o. J.

⁹² HAS: Ausarbeitung „Pläne für eine Neuordnung in der deutschen Eisenindustrie“ v. 20. 2. 1948, Verf. vermutlich Salewski.

Stahlindustrie – ebenfalls unter jene „Vorentscheidungen“ zu rubrizieren ist, die gemeinwirtschaftliche oder sozialistische Entwicklungsmöglichkeiten mehr und mehr verstellten.

In einer ersten Bewertung der Neuordnung hob die Geschäftsführung denn auch hervor, daß „die wirtschaftliche Organisation der Eisen schaffenden Industrie schon immer gleichsam ein Musterstück der gewerblichen Verbandsbildung“ gewesen sei⁹³. Mit der Umorganisation war nach eigenem Verständnis ein Weg beschritten worden, der – aus dem Zwang zur „Beschränkung des hypertrophierten Behördenapparates“ geboren – auf eine Stärkung der Prinzipien der Selbstverwaltung hinauslief. Die Aufgaben der einzelnen „Gruppen“, wie die Fachausschüsse nun bezeichnet wurden, bedurften in manchen Fällen noch einer klaren Definition; „kartellartige oder auch nur kartellähnliche Funktionen“ waren zwar nicht vorgesehen, wohl aber, „daß diese Gruppen sich in ihren Beratungen mit Fragen des Absatzes wie auch der Produktion befassen werden“. Gerade nach der Auflösung der rationell gegliederten, großen Produktionskomplexe erschien der Verbandsführung eine Abstimmung der Produktionsprogramme mit dem Ziel eines möglichst hohen Grades der „Rationalisierung auf horizontaler Ebene“, um die entflechtungsbedingte „Zerschneidung vertikaler Zusammenhänge“ auszugleichen, besonders wichtig. Mit anderen Worten, die zunächst – britischen Wünschen entsprechend – ausdrücklich ausgeschlossenen Kartellfunktionen sollten, mit neuen Etiketten versehen, zumindest in abgeschwächter Form auch künftig wahrgenommen werden. Als Unsicherheitsfaktor in den Planungen der WVESI erwiesen sich schließlich Überlegungen innerhalb des Amtes für Stahl und Eisen, „unter Übernahme vorheriger Funktionen der Treuhandverwaltung (...) eine zentrale Verwaltung für das Eisen in Analogie zur deutschen Kohlenverwaltung zu schaffen“⁹⁴. Über die Rolle der WVESI in einem solchen System lagen offenbar keine Informationen vor, doch nachdem ein Teil der Eisenindustriellen das Prinzip privater Interessenvertretung ein gutes halbes Jahr lang so vehement und schließlich erfolgreich verteidigt hatte, wäre ein Angriff auf dieses Prinzip sicherlich nicht widerstandslos hingenommen worden.

Offensichtlich wurden diese Überlegungen wieder fallengelassen, und die WVESI konnte sich, nach fast einem Jahr der Ungewißheit über das künftige Schicksal des Verbandes, organisatorisch konsolidieren. Auf der ersten ordentlichen Vorstandssitzung nach der Neuordnung, am 2. September 1948, konstatierte der neue Vorsitzende, Karl Barich, denn auch erfreut, „daß die Wiederbelebung der Wirtschaftsvereinigung aus dem Zustand der Auflösung (...) allgemeine Zustimmung und Befriedigung“ ausgelöst habe⁹⁵. Der mittlerweile erfolgte Beitritt sämtlicher Werke des Vereinigten Wirtschaftsgebietes bedeutete einen weiteren Schritt auf dem Weg zur einheitlichen Vertretung aller Eisen schaffenden Unternehmen der Westzonen, ein Ziel, das allerdings erst nach Gründung der Bundesrepublik mit der Aufnahme

⁹³ HAS: Ausarbeitung „Zur Neuordnung der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie“, handschriftl. datiert auf den 1. 3. 1948, Verf. mit großer Wahrscheinlichkeit Salewski.

⁹⁴ Diese Feststellung findet sich in: „Pläne für eine Neuordnung“ (Anm. 92).

⁹⁵ So die offiziöse Chronik *Die geschichtliche Entwicklung II*, S. 10.

der in der früheren französischen Zone gelegenen Werke im Frühjahr 1950 erreicht wurde⁹⁶.

Damit fand eine Entwicklung ihren Abschluß, die sich zwar in die in stahlindustriellen Kreisen Ende 1949/Anfang 1950 allgemein empfundene „Normalisierung der gesamten Wirtschaftslage“ einfügte⁹⁷, die so „normal“ indessen keineswegs war. Aufgrund der politischen Hypothek und des britischen Bedürfnisses nach Effizienz *und* Kontrolle war das organisatorische Schicksal des Bergbaus auch für die Stahlindustrie keine abwegige Alternative. Die Leitung der Nordwestgruppe und die Mehrzahl der Stahlindustriellen setzten jedoch von vornherein auf die Reorganisation eines „freien“ Verbandes, „frei“ nicht zuletzt von staatlichen Einflüssen. Daß diese Orientierung im großen und ganzen den Vorstellungen der maßgeblichen westlichen Besatzungsmacht und dem in den Westzonen obsiegenden ordnungspolitischen Konzept entsprach, dürfte ihren Erfolg nicht unwesentlich begünstigt haben. Mochten auch wirtschaftspolitische Realität und ordnungspolitische Programmatik nicht immer übereinstimmen, mochte der vermeintliche „Einbruch“ der Gewerkschaften zunächst Kummer bereiten – die Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie hatte es in erstaunlich kurzer Zeit geschafft, sich als gewichtiger Sprecher stahlindustrieller Interessen zu etablieren.

⁹⁶ Ebenda, S. 20; HAS: Vermerk Ahrens betr. Werke der franz. Zone v. 13. 1. 1950.

⁹⁷ Vgl. Die geschichtliche Entwicklung II, S. 18.