

# Inhalt

Verzeichnis der Tabellen . . . . .	9
Verzeichnis der Graphiken . . . . .	11
Verzeichnis der Abkürzungen . . . . .	13
<b>Vorwort</b> . . . . .	17
<b>I. Einleitung</b> . . . . .	19
1. Fragestellung . . . . .	19
2. Analytisches Konzept . . . . .	29
a) Unternehmenskonzentration und Unternehmensentwicklung in der ökonomischen Theorie . . . . .	30
b) Unternehmensbegriff und inhaltliche Abgrenzung der Studie . . . . .	36
3. Untersuchungshypothesen und Forschungsstand . . . . .	44
4. Aufbau der Untersuchung und Quellenlage . . . . .	52
<b>II. Kartelle und Konzerne. Die Stahlindustrie im Kaiserreich und nach dem Ersten Weltkrieg</b> . . . . .	59
1. Gemischte Werke und Kartelle . . . . .	60
a) Rohstoffsicherung . . . . .	66
b) Integrierte Hüttenwerke . . . . .	68
c) Absatzsicherung . . . . .	70
2. Horizontale Zusammenschlüsse vor 1914 . . . . .	75
a) Phoenix und Hoerder Verein . . . . .	76
b) Gelsenkirchener Bergwerks-AG, Aachener Verein und Schalker Verein . . . . .	80
c) Deutsch-Lux und Friedrich Wilhelms-Hütte . . . . .	83
d) Deutsch-Lux und Union . . . . .	84
3. Konzernbildung nach dem Ersten Weltkrieg – «Private Vergesellschaftung» . . . . .	86
a) Vöglers Memorandum . . . . .	95
b) Rheinlbe-Union und Siemens-Rheinlbe-Schuckert-Union . . . . .	100

c) Gescheiterte Fusionspläne: Phoenix, Rheinstahl, van der Zypen . . . . .	108
4. Resümee . . . . .	118
<b>III. Inflationsbilanz und Stabilisierungskrise . . . . .</b>	<b>122</b>
1. Kapazitäten, Produktion und Absatzschwierigkeiten . . . . .	123
2. Kartelle, Schutzzölle und Preisvereinbarungen . . . . .	130
3. Betriebliche und finanzielle Handlungsspielräume . . . . .	135
4. Neue «Trust»-Ideen . . . . .	144
<b>IV. Die Gründungsverhandlungen zum «Stahltrust» . . . . .</b>	<b>149</b>
1. Die Entscheidung für die «Fusion» . . . . .	156
2. Krupps Rückzug . . . . .	171
3. Der Quotenstreit . . . . .	180
4. Die Vorbereitung des Gemeinschaftsunternehmens . . . . .	199
a) Entscheidungsstrukturen und Personalfragen . . . . .	200
b) Betriebliche Vorbereitungen und Stillegungen . . . . .	205
c) Die Handelsgesellschaften der VSt . . . . .	213
d) Steuerverhandlungen . . . . .	222
e) «Auflösung» der Siemens-Rheinlbe-Schuckert-Union . . . . .	239
f) Projektausdehnung . . . . .	244
5. Die Projektfinanzierung: Amerikanische Anleihen für den deutschen «Stahltrust» . . . . .	250
6. Das Verhältnis zur Weiterverarbeitungsindustrie . . . . .	259
7. Die Arbeiterbewegung und die Konzerngründung . . . . .	260
8. Zwischenbilanz der Konzerngründung . . . . .	268
<b>V. Die Konzernformierung (1926–1930) . . . . .</b>	<b>276</b>
1. Die Veränderung der Besitzverhältnisse und der Verfügungs- gewalt . . . . .	278
a) Vereinigte Stahlwerke . . . . .	278
b) Gründerkonzerne . . . . .	280
2. Die Entscheidungsstrukturen und das Management . . . . .	291
a) Der Aufsichtsrat . . . . .	291
b) Der Vorstand . . . . .	297
c) Die Hauptverwaltung Düsseldorf . . . . .	303
d) Die Werksgruppen . . . . .	320

e) Der Vereinigte Stahlwerke-Konzern . . . . .	328
i) Mitteldeutsche Stahlwerke AG . . . . .	330
ii) Deutsche Edelstahlwerke AG . . . . .	333
iii) Demag Aktiengesellschaft . . . . .	336
3. Kooperation und Konflikt. Der «Stahltrust» und seine schwer- industrielle Konkurrenz . . . . .	340
a) Eine Röhren-Interessengemeinschaft mit Mannesmann? . . . . .	346
b) Die versuchte Übernahme der Gutehoffnungshütte . . . . .	351
c) Gemeinschaftsprojekte der Ruhrkonzerne . . . . .	353
4. Resümee . . . . .	355
<b>VI. Zur Betriebsökonomie (1926–1930/31)</b> . . . . .	359
1. Die Finanzierung der Gründungsbeschlüsse . . . . .	364
2. Rationalisierungsmaßnahmen und Investitionspolitik . . . . .	374
3. Die Kapazitätsentwicklung: Anpassung von Produktion und Absatz? . . . . .	388
4. Produktivität und Rentabilität . . . . .	396
a) Produktivität . . . . .	397
b) Lohnkosten und Kapitalkosten . . . . .	403
c) Erlöse und Preise . . . . .	413
d) Rentabilität . . . . .	422
5. Resümee . . . . .	434
<b>VII. Die Reorganisation des Konzerns (1930–1933/34)</b> . . . . .	426
1. Dezentrale Zentralisierung . . . . .	453
2. Der «Gelsenberg»-Deal . . . . .	471
a) Mittelstahl-Maxhütte . . . . .	475
b) Polnisch-Oberschlesien . . . . .	477
c) Flicks Deal mit dem Reich . . . . .	493
3. Die Sanierung . . . . .	507
a) Zustimmung der Regierung . . . . .	513
b) Interne Durchsetzung . . . . .	516
c) Steuerverhandlungen . . . . .	524
d) Kartellverträge . . . . .	526
e) Anleiheverhandlungen . . . . .	527
f) Fusion . . . . .	539
4. Der multi-divisionale Konzern . . . . .	552
5. Epilog . . . . .	560

<b>VIII. Das «Stahltrust»-Projekt: Eine Erfolgsgeschichte?</b> . . . . .	566
1. Die Property-Rights . . . . .	574
2. Die innovative Unternehmensorganisation . . . . .	578
3. Der wirtschaftliche Erfolg . . . . .	584
<b>Anhang</b> . . . . .	595
Quellenverzeichnis . . . . .	595
Literaturverzeichnis . . . . .	597
Register . . . . .	629

# Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 2.1: Kriegsverluste der deutschen Stahlindustrie, 1919 . . . . .	88
Tabelle 3.1: Gesamtgewinnung an Rohstahl und Roheisen in Deutschland, 1909–1926 . . . . .	125
Tabelle 3.2: Jahresbeteiligungsziffern der Rohstahlgemeinschaft, 1924/25 . . . . .	132
Tabelle 3.3: Gewinne und Verluste der VSt-Gründerkonzerne nach den Geschäftsbilanzen, 30. 9. 1925 . . . . .	137
Tabelle 4.1: Eigentumsverhältnisse der VSt-Gründerkonzerne, ca. 1925 . . . . .	155
Tabelle 4.2: Anteile der VSt-Gründerkonzerne an der Rohstahlgemeinschaft, 1924/25 . . . . .	157
Tabelle 4.3: Vorgesehene Aktienbeteiligung, 17. 9. 1925 . . . . .	168
Tabelle 4.4: Neue Quotenverteilung, 10. 10. 1925 . . . . .	183
Tabelle 4.5: Verteilung der Genußscheine und Aktien, Januar 1926 . .	199
Tabelle 4.6: Arbeiter und Angestellte der VSt-Gründerkonzerne, Ende 1925 . . . . .	207
Tabelle 4.7: Reine Hochofenwerke, künftige Aufteilung der Roheisenproduktion, 1.2.1926 . . . . .	209
Tabelle 4.8: Analyse der Feinblechproduktion, 1. 2. 1926 . . . . .	210
Tabelle 4.9: Betriebliche Veränderungen bei Gründung der VSt, Stand März 1926 . . . . .	212
Tabelle 4.10: Gewerkschaftlicher Organisationsgrad in zwölf Betrieben der VSt, 1927 . . . . .	265
Tabelle 4.11: Verteilung der VSt-Aktien und Vertretung bei der Generalversammlung am 11. 8. 1926 . . . . .	268
Tabelle 4.12: VSt-Eröffnungsbilanz und Bilanz zum 30. 9. 1926 . . .	269
Tabelle 5.1: VSt-Generalversammlungen, 1926 und 1930–1932, Anmeldungen zu Generalversammlungen, 1927–1929 . . . . .	280
Tabelle 5.2: Zu GBAG-Hauptversammlungen angemeldeter Aktienbesitz Flicks, 1927–1931 . . . . .	283
Tabelle 5.3: Bei den VSt-Generalversammlungen vertretene Aktionäre mit einem Besitz von mehr als 1 Mio. RM Aktien, 1930–1932 . . . . .	288

Tabelle 5.4: Stilllegungen bei der Deutsche Edelstahlwerke AG, erstes Halbjahr 1927 . . . . .	336
Tabelle 6.1: Umsatz und Produktion der VSt-Hüttenwerke, 1926–1933 . . . . .	363
Tabelle 6.2: Von den Gründerkonzernen der VSt geliehene Aktien, 1926 . . . . .	366
Tabelle 6.3: Amerikanische und deutsche Bilanzen der VSt, 1926 und 1927 . . . . .	370
Tabelle 6.4: Zins- und Tilgungslasten der VSt, 1926–1951 . . . . .	372
Tabelle 6.5: Werke und stillgelegte Betriebe der VSt bis Ende 1926 . . . . .	375
Tabelle 6.6: Arbeiter und Angestellte der VSt, 1. 4. 1926–1. 10. 1927 . . . . .	377
Tabelle 6.7: Investitionen und Abschreibungen der VSt nach Werken, 1926–1930/31 . . . . .	384
Tabelle 6.8: Hochofen- und Stahlwerksanlagen der VSt, 1926–1930 . . . . .	390
Tabelle 6.9: Kapazität und Auslastung der Hochöfen und Stahlwerke. Gründerkonzerne und VSt, 1926–1930 . . . . .	392
Tabelle 6.10: Produktionskapazitäten der Stahlwerke. VSt und deutsche Stahlindustrie, 1929 . . . . .	394
Tabelle 6.11: (Warm-)Walzwerke und -kapazitäten. Gründerkonzerne und VSt, 1925–1931 . . . . .	395
Tabelle 6.12: Roheisen-, Rohstahl- und Walzwerkserzeugung je Arbeitsstunde, VSt Monatsdurchschnitte 1926–1932/33 . . . . .	397
Tabelle 6.13: Anteil der «arbeitsintensiven» Erzeugnisse an der Walzwerksproduktion, VSt 1926/27–1932/33 . . . . .	399
Tabelle 6.14: Leistung je Arbeitsstunde in den integrierten Hüttenwerken, VSt 1926–1929/30 . . . . .	400
Tabelle 6.15: Kostenfaktoren und ihre Relation zum Umsatz, VSt 1926–1933 . . . . .	406
Tabelle 6.16: Anteil der fixen und variablen Kosten am Umsatz der VSt, 1926–1933 . . . . .	412
Tabelle 6.17: Umsatzentwicklung, VSt 1926–1932/33 . . . . .	414
Tabelle 6.18: Großhandelspreise für Stabeisen und Träger, Inland und Weltmarkt, 1924–1931 . . . . .	419
Tabelle 6.19: Von den VSt-Verkaufsstellen erzielte Produktpreise je t im In- und Ausland, 1926/27–1932/33 . . . . .	420
Tabelle 6.20: Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen, VSt 1926–1930/31 . . . . .	425

Tabelle 6.21: Dividenden und Reingewinne lt. Handelsbilanz der VSt und vom Finanzamt geprüfter Steuerbilanz, 1926–1929/30 . . . . .	426
Tabelle 6.22: Gewinne der VSt und ihrer Handelsgesellschaften 1926–1932 . . . . .	429
Tabelle 6.23: Bilanzkennziffern der VSt, 1926–1930/31 . . . . .	430
Tabelle 6.24: Eigenkapitalrendite und Gesamtkapitalrendite der VSt, 1926–1931 . . . . .	431
Tabelle 7.1: Veröffentlichte und interne VSt-Bilanzen, 30.9.1930–31.8.1932 . . . . .	447
Tabelle 7.2: Veröffentlichte und interne Gewinn- und Verlust- rechnung der VSt zum 30.9.1931 sowie für die Jahre 1931/32 und 1932/33 . . . . .	449
Tabelle 7.3: Direkte und indirekte Kredite der Charlottenhütte, Anfang 1932 . . . . .	495
Tabelle 7.4: Anleihen der VSt, der GBAG und des Phoenix, März 1933 . . . . .	528
Tabelle 7.5: Indirekte Reichsbeteiligung an VSt und den Gründer- konzernen, 1933 . . . . .	540
Tabelle 7.6: Umtauschverhältnisse für die Fusion GBAG-VSt- Phoenix-van der Zypen, 1933 . . . . .	547
Tabelle 7.7: Aktienbeteiligungen an VSt und Gründergesellschaften vor und nach der Fusion, 1933 . . . . .	547

## Verzeichnis der Graphiken

Graphik 1.1: In die VSt aufgegangene Werke, Gründungsjahr 1926 . . . . .	23
Graphik 5.1: Von Flick kontrollierte Konzerne der Stahlindustrie, Anfang 1930 . . . . .	290
Graphik 5.2: Organisation der VSt, Abteilung Bergbau, 1926–1933 . . . . .	299
Graphik 5.3: Entscheidungsstrukturen und Aufbau der VSt-Hauptverwaltung, Ende 1927 . . . . .	304
Graphik 5.4: Verwaltungsstellen und Handelsgesellschaften der VSt, ca. März 1927 . . . . .	324

Graphik 5.5: Organisation der VSt, August Thyssen-Hütte, Januar 1931 . . . . .	326
Graphik 5.6: Aktienbeteiligung der VSt an Mittelstahl und Oberhütten, 1927 . . . . .	331
Graphik 5.7: Aktienbeteiligung an der Deutsche Edelstahl- werke AG, 1927 . . . . .	333
Graphik 5.8: Aktienbeteiligung an der Demag, 1926–1934 . . . . .	337
Graphik 6.1: Produktionsentwicklung und Arbeitsproduktivität der VSt-Hüttenwerke, 1926–1930 . . . . .	401
Graphik 6.2: Anteil der Löhne, Gehälter und Sozialabgaben am Umsatz der VSt-Hüttenwerke, 1926–1933 . . . . .	408
Graphik 6.3: Anteil der Löhne am Umsatz einzelner VSt-Werke, 1926–1933 . . . . .	409
Graphik 6.4: Gesamtausfuhr von Eisen- und Stahlprodukten der wichtigsten europäischen Konkurrenzländer, 1925–1933 . . . . .	416
Graphik 7.1: Umsatz der VSt-Hütten- und Bergwerke, Jan. 1929–Sept. 1933 . . . . .	437
Graphik 7.2: Umsatz der Hüttenwerke je geleisteter Arbeits- stunde, Umsatz der Bergwerke je verfahrenere Schicht, Jan. 1929–Sept. 1933 . . . . .	438
Graphik 7.3: Auslastung der VSt-Drahtwalzwerke, 1932/33 . . . . .	441
Graphik 7.4: Rohstahlerzeugung der integrierten Hüttenwerke der VSt, 1930–1933 . . . . .	443
Graphik 7.5: Gruppengliederung und Organisation der VSt, Sommer 1933 . . . . .	468
Graphik 7.6: Organisation der Hüttengruppe West, August 1932 . . . . .	470
Graphik 7.7: Kapitalbeteiligungen der VSt und der Charlottenhütte an der polnischen Schwerindustrie, 1927 . . . . .	485
Graphik 7.8: Verflechtungen in der polnisch-oberschlesischen Stahlindustrie, 1929 . . . . .	488
Graphik 7.9: Verflechtungen in der polnisch-oberschlesischen Stahlindustrie, 1931 . . . . .	489
Graphik 7.10: Betriebsgesellschaften und Beteiligungen der VSt, 1934 . . . . .	554
Graphik 7.11: Organisation der Deutsche Röhrenwerke AG, 1934 . . . . .	555