

GREGOR SCHÖLLGEN

SMS

GREGOR SCHÖLLGEN

SMS

**EIN DEUTSCHER ANLAGENBAUER
IN DER WELT • 1871 – 2021**

Deutsche Verlags-Anstalt

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

1. Auflage

Copyright © 2023 by Deutsche Verlags-Anstalt, München,
in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Str. 28, 81673 München

Lektorat: Ditta Ahmadi, Berlin

Umschlaggestaltung: Büro Jorge Schmidt, München,
unter Verwendung eines Fotos der vollkontinuierlichen
Beizanlage im Werkskomplex Baoshan,

Unternehmensarchiv SMS group

Typografie und Satz: Ditta Ahmadi, Berlin

Bildbearbeitung: Aigner, Berlin

Druck und Bindung: Print Consult GmbH, München

Printed in Slovakia 2023

ISBN 978-3-421-07023-4

www.dva.de

Inhalt

Vorwort	9
Weiss übernimmt	
Die Formierung der Siemag 1871–1939	11
Volles Programm	
Die Siemag im Krieg 1939–1945	51
Auf zwei Beinen	
Bernhard Weiss ordnet das Portfolio 1945–1971	115
Mit Schloemann	
Die Ära Heinrich Weiss beginnt 1971–1973	187
China zieht	
Auf dem Weg zum Weltkonzern 1973–1990	225
Alles inklusive	
SMS wird zum Komplettanbieter 1990–2007	313
Smarte Fabrik	
Der Eintritt in die digitale Welt 2007–2021	431
Epilog	517
Anhang	
Zur Quellenlage	529
Abkürzungen	537
Anmerkungen	539
Personenregister	595
Bildnachweis	600



Vorwort

150 Jahre sind eine lange Zeit. Wenige Unternehmen erreichen dieses Alter. Zu ihnen zählt SMS, wie das Unternehmen seit der Fusion der Siemag AG mit der Schloemann AG, also seit 1973 heißt. Das ist schon deshalb bemerkenswert, weil sich der 1871 gegründete Betrieb nach wie vor vollständig unter der Kontrolle der Familie Weiss befindet. Was die Frage aufwirft: Wie haben die das gemacht? Wie haben sie den Anlagen- und Maschinenbauer durch das turbulente 20. Jahrhundert navigiert?

Diese Frage zu beantworten, heißt sowohl der Geschichte des Unternehmens als auch der Biographie der Familie auf den Grund zu gehen. Und von der Familie zu berichten, bedeutet vor allem von Bernhard Weiss und seinem Sohn Heinrich zu sprechen, die das Gesicht der Firma seit 1927 beziehungsweise 1971 prägten. Während der Ältere, von seinem Auftritt im Rahmen des sogenannten Flick-Prozesses abgesehen, in der Öffentlichkeit kaum in Erscheinung trat, stand der Jüngere schon früh im Rampenlicht.

Denn nicht nur hat Heinrich Weiss aus dem bodenständigen Siegerländer Betrieb einen zukunftsfähig aufgestellten Weltmarktführer geformt. Sondern er hat in dieser Zeit auch im wirtschaftlichen und politischen Leben der Republik eine kaum noch überschaubare Fülle von Funktionen ausgeübt, gilt seit Mitte der Siebzigerjahre als ein, wenn nicht der Pionier im deutschen Chinageschäft und ist zudem ausgesprochen medienaffin. Daher ist dieses Buch beides: eine Geschichte der SMS und eine Biographie ihres langjährigen Protagonisten.

Als mich die Familie Weiss und die Führung ihres Unternehmens einluden, dieser Frage auf den Grund zu gehen, sagte ich ohne Zögern zu, verband meine Zusage allerdings mit der Bedingung, dass mir ein uneingeschränkter Zugang zu sämtlichen Papieren des Unternehmens

Vorwort

und seiner Eigentümer gewährt würde. Das hat man mir garantiert. Dabei blieb es ohne Abstriche.

Heinrich Weiss danke ich für das große Vertrauen, das er mir entgegengebracht hat, und für die zahlreichen Gespräche, die ich mit ihm führen durfte. Dankbar bin ich auch einer Reihe von aktiven und ehemaligen Mitarbeitern für ihre Unterstützung und ihre Gesprächsbereitschaft. Ganz besonders gilt das für Kilian Rötzer, den Leiter Kommunikation und Marketing, und für Torsten Edelmann, den Leiter des Unternehmensarchivs. Sein Sachverstand, seine Umsicht und sein hoher Einsatz sind meiner Arbeit und damit diesem Buch sehr zugutegekommen. Dass ich für dieses die alleinige Verantwortung trage, versteht sich von selbst.¹

Erlangen, im Juni 2023

Gregor Schöllgen

Weiss übernimmt

DIE FORMIERUNG DER SIEMAG

1871–1939

Das Jahr 1871 hat es in sich. Als Wilhelm I., König von Preußen, am 18. Januar 1871 ausgerechnet im Spiegelsaal des Schlosses zu Versailles zum Deutschen Kaiser ausgerufen wird, verschiebt sich mit einem Schlag das Gleichgewicht der Kräfte auf dem europäischen Kontinent. Welche Konsequenzen das haben wird, ahnt zu diesem Zeitpunkt nicht einmal Otto von Bismarck – preußischer Ministerpräsident, erster Kanzler des neuen Reiches und dessen eigentlicher Architekt. Fortan wird Bismarck damit beschäftigt sein, sein Geschöpf vor den »bedrohlichen Folgen seiner Gründung zu bewahren«. Das gelingt weder ihm noch einem seiner Nachfolger.¹

Das Deutsche Reich ist gerade aus der Taufe gehoben, da erwirbt Karl Eberhard Weiß, wie er sich damals noch schreibt, an der Rosterstraße 3 in Siegen ein Haus und eröffnet dort einen Handwerksbetrieb. Dass die Gründung seiner »Werkzeug-Fabrik« und die Gründung des Deutschen Reiches zusammenfallen, ist ein historischer Zufall mit einiger Symbolkraft. Denn auch das vorläufige Ende des Unternehmens, manifestiert in der Verhaftung, Verurteilung und Inhaftierung seines Enkels Bernhard Weiss, und der Untergang dieses Deutschen Reiches im Frühjahr 1945 fallen zusammen.

Der Schmied Karl Eberhard Weiss ist am 21. Februar 1841 im württembergischen Obertürkheim als Sohn des Weingärtners Johann Friedrich Weiß und dessen Frau Christine Katharina, geborene Lang, zur Welt gekommen. Vieles ist über seine frühen Jahre nicht bekannt. Gesichert ist, dass er nach der Konfirmation bei einem Schmied in Mergelstetten, unweit von Heidenheim, in die Lehre geht, sich hernach, wie damals üblich, auf Wanderschaft begibt und bis 1862 auch seinen »activen Dienst beim Militair« abgeleistet hat. Die Stationen seiner Reise,

darunter Ungarn und Frankreich, deuten darauf hin, dass es sich um einen neugierigen, nach fernen Horizonten strebenden Mann gehandelt haben muss.²

Warum es Karl Eberhard Weiss 1864 nach Siegen verschlägt und warum er hier ansässig wird, ist nicht mit Sicherheit zu sagen. Nach der familieninternen Überlieferung hat der junge Schmied auf dem Rückweg aus Frankreich in Siegen Station gemacht und dort seine künftige Frau kennengelernt. Das klingt plausibel. Jedenfalls stellt Karl Eberhard Weiss am 31. Juli 1866 bei der Stadt den Antrag, sich niederlassen zu dürfen und in den »Preussischen Unterthanenverband« aufgenommen zu werden. Seit Mitte Januar ist er bei der »Fabrik der Herren Ad. & Heinr. Oechelhäuser« beschäftigt, verdient dort durchschnittlich 15 bis 30 preußische Silbergroschen pro Tag und kann, wiewohl noch unverheiratet, eine Familie seinem »Stande gemäß ernähren«.³

Als Karl Eberhard Weiss bei den Herren Oechelhäuser seine berufliche Laufbahn beginnt, ahnt er nicht, dass seine Söhne dieses Unternehmen 50 Jahre später übernehmen werden. Die Übernahme der »Siegener Maschinenbau-Aktiengesellschaft vormals A. H. Oechelhäuser«, wie sie 1916 heißen wird, ist der erste von zwei großen Schritten auf einem Weg, der das Unternehmen der Familie Weiss an die Spitze der Siegerländer Anlagenbauer führen wird. Den zweiten und entscheidenden Schritt tun die beiden Söhne des Firmengründers 1927, als sie die »Maschinenbau Aktien-Gesellschaft vormals Gebrüder Klein« übernehmen, wie dieses Unternehmen bei der Übernahme firmiert.

Die Basis dieser spektakulären Karriere wird gelegt, als Karl Eberhard Weiss 1871 in Siegen sein Gewerbe anmeldet. An welchem Tag genau das geschieht und wann der Betrieb ins Handelsregister eingetragen wird, ist nicht bekannt. In den Gewerbesteuerlisten firmiert »Carl Eberhard Weiss«, wie er sich nach der Gründung seines Unternehmens schreibt, Mitte der Siebzigerjahre als »Fabrikant« mit einer »Werkzeug-Fabrik«. Sitz der Fabrik ist seit 1873 der Kirchweg in Siegen. Ende der Siebzigerjahre beschäftigt der Maschinenbetrieb »ca. 8 Arbeiter«; nach wie vor fällt ein Gewerbesteuersatz von 36 Mark an.⁴

Kaum dass er die Niederlassungsgenehmigung in Händen hat, heiratet Carl Eberhard Weiss am 11. September 1866 Marie Judith Donsbach.



Gründer mit Gemahlin: Nach der Aufnahme in den »Preussischen Unterthanenverband« heiratet Carl Eberhard Weiss am 11. September 1866 in Siegen Marie Judith Donsbach.

Die junge Frau, die am 4. Dezember 1844 in Siegen geboren wurde, ist die Tochter des Siegener Metzgermeisters Philipp Donsbach und seiner Ehefrau Marie Elisabeth, geborene Melmer. Aus der Ehe gehen vier Töchter – Ida, Hedwig, Minna und Emmi – sowie die beiden Söhne Carl und Ernst Heinrich Weiss hervor.

Carl, der am 30. Oktober 1872 geboren wird, besucht in Köln die Maschinenbauschule, anschließend als Hospitant die Technische Hochschule in Stuttgart; Ernst Heinrich, der am 27. Dezember 1875 zur Welt kommt, absolviert in Düsseldorf eine kaufmännische Lehre und erweitert danach seinen Horizont in Belgien, Frankreich und England, wo er, durch Bruder Carl unterstützt, von der in Coventry ansässigen Brett's Patent Lifter C. Ltd. das Patent Nr. 98401 auf einen Dampfhammer erwirbt.⁵

In der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre treten die Söhne – der Ältere am 1. Oktober 1896 – in das väterliche Unternehmen ein, das sich jetzt »Dampfschmiede-Werkzeugfabrik und Dampfschleiferei von Carl Weiss in Siegen (Westfalen)« nennt, etwa 40 Mitarbeiter beschäftigt und sein Angebot konsequent erweitert. Am 11. Dezember 1901 wird der Betrieb, der sich nach wie vor vollständig im Besitz der Familie befindet, in eine offene Handelsgesellschaft überführt. Seither firmieren Carl und Ernst Heinrich Weiss als Gesellschafter. Als der Gründer am 8. Mai 1904 stirbt, ist sein Unternehmen für die Zukunft aufgestellt.⁶

Einer der ersten Kunden des gut drei Jahrzehnte zuvor gegründeten Unternehmens ist der Ingenieur Julius Pohligh. Pohligh, Jahrgang 1842, hat am Polytechnikum Karlsruhe studiert, es dort allerdings nicht bis zum Abschluss gebracht, ist danach als Lehrer für Mathematik, Maschinen- und Mühlenbau und seit 1868 im Hauptberuf als Zivilingenieur tätig und gründet 1874 in Siegen eine Firma zur Herstellung von Bergwerks- und Hüttenanlagen. Das macht ihn zum natürlichen Partner von Carl Eberhard Weiss, dessen Produkte maßgeblichen Anteil an Pohlighs Erfolgen haben.

Ihren frühen Durchbruch erlebt Pohlighs Firma mit der ersten Seilbahn, die seit 1879 die Grube Alte Dreisbach mit dem Bahnhof bei Siegen verbindet. Den Gipfel des internationalen Erfolgs erklimmt Pohligh

mit der Personendrahtheilbahn, die er 1912 auf dem Zuckerhut in Rio de Janeiro baut. In gewisser Weise sind Pohligs Erfolge auch Komplimente an die Adresse der Firma Carl Weiss. Folglich behalten Aufträge von Julius Pohlig für die Dampfschmiede-Werkzeugfabrik am Siegener Kirchweg auch dann noch einen hohen Wert, als der Ingenieur 1890 sein Konstruktionsbüro nach Köln verlegt und dort seine eigene Fabrik für Eisenkonstruktionen errichtet.

Mit dem Einstieg der Brüder Carl und Ernst Heinrich Weiss ins väterliche Unternehmen erfährt das Produktprogramm einen signifikanten Ausbau. Wurden zunächst Grubenwerkzeuge, speziell Schiebkarren aller Art, gefertigt, kommen jetzt »Fördereinrichtungen für den Bergbau«, später dann »Spezial-Schienenfahrzeuge für die Eisen- und Stahlindustrie sowie Eisenbahn-Drehscheiben und -Schiebebühnen« hinzu, wie Bernhard Weiss, der Enkel des Gründers und Sohn von Ernst Heinrich Weiss, 1948 notiert.⁷

Bis zur Jahrhundertwende hat sich der Kundenkreis von Carl Eberhard Weiss und seinen Söhnen um namhafte Unternehmen erweitert, darunter Buderus, Krupp, Mannesmann, die Rheinischen Stahlwerke, Stumm und Thyssen. Bemerkenswert früh gehen in Siegen auch Aufträge aus dem Ausland ein, darunter im Juli 1897 eine Bestellung auf 25 Gichtwagen zum Preis von 208 Reichsmark pro Stück für die japanischen Imperial Steel-Works.⁸

Schon damals lassen Carl Eberhard Weiss und seine Söhne jene Eigenschaften erkennen, die Unternehmer mit diesem Profil haben müssen, wenn sie auf Dauer erfolgreich sein wollen. Dazu gehören Bodenhaftung und die unablässige Suche nach neuen technischen und betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten. Die feste Verwurzelung, die ihnen Halt gewährt, bringt es mit sich, dass die Siegener Unternehmer sich auch von Rückschlägen nicht unterkriegen lassen.

Weil sich in Deutschland niemand für das in England erworbene Dampfhammer-Patent interessiert, schreiten Carl Eberhard Weiss und seine Söhne zur Tat, verwerten es selbst und gründen am 22. Dezember 1899 ein Hammerwerk. Beinahe die Hälfte des Stammkapitals der »Siegener Stanz- und Hammerwerke GmbH« in Höhe von 200 000 Reichsmark bringt die Familie Weiss selbst ein, darunter ein Grundstück in

Siegen und eben den Lizenzvertrag für besagtes Patent im Wert von 20 000 Reichsmark. Im Übrigen sind sieben Investoren mit Beträgen zwischen 5000 und 40 000 Reichsmark am neuen Hammerwerk beteiligt. Die Geschäftsführung liegt bei Ernst Heinrich Weiss. Am 19. September 1900 nimmt die Firma – unter anderem mit zwei Dampfreck- und zwei Fallhämmern – den Betrieb auf.⁹

Während die Werkzeugfabrik Carl Weiss »Maschinen und Einrichtungen für den Bergbau« produziert, beschäftigt sich das Siegener Stanz- und Hammerwerk »mit der Herstellung von Gesenk- und Pressschmiedestücken, insbesondere für den Waggonbau«. Das notiert Bernhard Weiss im Juni 1945 und erklärt damit auch, warum sein Onkel Carl und sein Vater Ernst Heinrich Weiss 1905 mit dem Aufbau einer Waggonbau-Fertigung beginnen.¹⁰

Anlass für diese folgenreiche Weichenstellung ist ein Auftrag der Ping-siang-Siangtau Railway, der am Jahresende 1904 über Gustav Leinung – ein Freund der Familie, der in China als Bergwerksdirektor tätig ist – in Siegen eintrifft. Geordert werden 40 für den Kohletransport vorgesehene Waggons mit einem Fassungsvermögen von 40 Tonnen. Wagen dieser Größe und Konstruktion sind damals in Deutschland unbekannt. Die Träger aus Pressstahl fertigt Krupp; der Zusammenbau erfolgt auf dem Werksgelände von Weiss am Siegener Kirchweg. Die Premiere auf neuem Terrain ist so erfolgreich, dass bald ein weiterer Auftrag aus China über 20 Waggons und 1907 ein Probeauftrag der Preußischen Staatsbahn für zehn eiserne Kastenwagen von 20 Tonnen Tragfähigkeit mit Türen und Wänden aus Pressblech eintreffen.¹¹

Inzwischen hat die Werkzeugfabrik der Brüder Weiss in der Gemeinde Dreis-Tiefenbach, gelegen an der im Bau befindlichen Kleinbahn Weidenau-Deuz, für den geplanten Fabrikbau geeignete Grundstücke erworben. Am 20. Januar 1908 tun Carl und Ernst Heinrich Weiss den naheliegenden nächsten Schritt und heben dort die »Siegener Eisenbahn-Bedarf Aktiengesellschaft« (SEAG) aus der Taufe. Gegenstand des Unternehmens ist die Herstellung von Eisenbahnbedarf aller Art, Eisenbahnfahrzeugen, Eisenkonstruktionen, Brücken und Maschinen.



Unternehmer mit Familie: Carl Eberhard Weiss (links) und die Belegschaft der »Dampfschmiede-Werkzeugfabrik und Dampfschleiferei von Carl Weiss in Siegen (Westfalen)« um 1895. Mit von der Partie sind seine beiden Söhne Carl (rechts stehend) und Ernst Heinrich Weiss (neben dem Vater sitzend).

Der Erfolg ist durchschlagend. Nachdem die noch bei der Firma Carl Weiss in Auftrag gegebenen zehn Kohlewagen Ende März an die Preußische Staatsbahn übergeben worden sind, geht bei der SEAG ein Folgeauftrag über 120 Waggons für 15 Tonnen Tragfähigkeit ein. Am 2. Mai 1908 wird das Aktienkapital auf 750 000 Reichsmark erhöht, von denen die Werkzeugfabrik Carl Weiss knapp die Hälfte hält. Am Jahresende beschäftigt die SEAG 76 Arbeiter und sieben Angestellte. Dass 1910 eine Betriebskrankenkasse eingerichtet wird, zeigt an, dass der Waggonbau keine Eintagsfliege ist.¹²

Tatsächlich wird die Siegener Eisenbahn-Bedarf Aktiengesellschaft (SEAG) für einige Jahre zum Zentrum der unternehmerischen Aktivitäten der Familie Weiss. Am 26. September 1910 beschließt die Generalversammlung der SEAG eine Fusion der drei Betriebe. Im Zuge dieser Neuordnung übernimmt die neue Gesellschaft zum einen die Aktiva und Passiva der Siegener Stanz- und Hammerwerk GmbH und gewährt ihr dafür Aktien im Wert von 300 000 Reichsmark. Zum anderen verkauft die Firma Carl Weiss ihre am Kirchweg gelegenen Anlagen nebst Vorräten für knapp 871 000 Reichsmark an die SEAG, die damit auch sämtliche Bankschulden, nicht aber die Außenstände übernimmt. Etwa die Hälfte des Kaufpreises wird durch alte und neue Aktien der SEAG abgegolten. Um das stemmen zu können, wird das Aktienkapital um 500 000 auf 1 250 000 Reichsmark erhöht.¹³

Fortan hat die SEAG drei »Betriebsabteilungen«, die intern als »Stanzwerk«, »Carl Weiss« und »Tiefenbach« firmieren. Der Ausbau der Werke, die Erweiterung der Produktpalette und der Aufbau der Belegschaft gehen zügig voran und machen im Herbst 1912 und im Herbst 1917 neuerliche Erhöhungen des Aktienkapitals um insgesamt 1,05 Millionen Reichsmark erforderlich. Mit der zweiten Aufstockung finanziert die SEAG im Oktober 1917 die Übernahme der Elisenhütte in Nassau an der Lahn, die seit 1910 im Waggonbau tätig ist. Das Unternehmen fertigt mit rund 200 Arbeitskräften vor allem offene Güterwagen für die Staatsbahn und erfreut sich, wie die Werkschronik vermerkt, »der Gunst des Eisenbahnministers Breitenbach«. Die Elisenhütte hatte bis 1901 Werner von Siemens, dann der Gewerkschaft Käfernburg gehört, die sich wiederum mehrheitlich im Besitz der Société Anonyme Métallurgique et Minière

du Nassau à Bruxelles befindet. Mit der Elisenhütte erwirbt die SEAG auch ein Röhrenwerk und damit eine weitere Fertigungslinie. Am Ende des Ersten Weltkriegs produziert die SEAG rund 1200 Waggons jährlich.¹⁴

Von alledem trennen sich die Brüder Weiss im Frühjahr 1918, als sie die Siegener Eisenbahn-Bedarf Aktiengesellschaft (SEAG) zehn Jahre nach der Gründung verkaufen. Was genau hinter dieser Entscheidung steckt, lässt sich nicht in allen Facetten rekonstruieren. Natürlich denken die beiden nicht daran, sich ins Privatierdasein zurückzuziehen, im Gegenteil: Sie wollen sich wieder ganz auf ihre Kernkompetenz, also die Maschinenfabrik, konzentrieren und sich im Zuge des Verkaufs von sämtlichen Investoren beziehungsweise Teilhabern trennen. Um das zu schaffen, soll zunächst der Mischkonzern, zu dem sich die SEAG inzwischen entwickelt hat, komplett verkauft werden. Sofern sich ein Käufer findet. In einem zweiten Schritt wollen die Brüder dann alles bis auf den Eisenbahnbedarf wieder in ihren Besitz bringen.

Käufer der SEAG ist die Aktiengesellschaft Charlottenhütte Niederschelden, die inzwischen zu großen Teilen Friedrich Flick gehört. Friedrich Flick, der am 10. Juli 1883 im siegerländischen Kreuztal das Licht der Welt erblickt hat, zählt zu den umtriebigsten und erfolgreichsten Industriellen seiner Generation. Wie andere seines Schlages hat Flick nach einer kaufmännischen Lehre und dem einjährig-freiwilligen Militärdienst von 1905 bis 1907 unter anderem bei Eugen Schmalenbach studiert, dem Direktor des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsprüfung an der Handelshochschule Köln. Schmalenbach, Jahrgang 1873, ist nicht nur Akademiker, sondern auch Praktiker, arbeitet als Bilanzprüfer und Unternehmer und gibt seinen Schülern dieses Rüstzeug mit auf den Weg in ihre Karrieren. Wie nachhaltig der Einfluss des jungen Schmalenbach, der unter anderem von 1911 bis 1933 als Aufsichtsratsvorsitzender der Kölner Treuhand-Gesellschaft Generationen heranwachsender Wissenschaftler und Unternehmer geprägt hat, auf Friedrich Flick tatsächlich gewesen ist, lässt sich nicht sicher sagen.

Anders sieht es mit seiner sich daran anschließenden fünfjährigen Tätigkeit als kaufmännischer Leiter und Prokurist bei der Aktien-Gesell-

schaft Bremer Hütte in Geisweid am Rande von Siegen aus. Hier hatte Flick schon seine zweijährige kaufmännische Lehre absolviert, und auch während des stark praxisorientierten Studiums hielt er engen Kontakt zu der Eisenhütte. Das Fundament seines Erfolgs als selbstständiger Unternehmer legt Friedrich Flick allerdings – nach einer Zwischenstation als Vorstand bei der sauerländischen Eisenindustrie zu Menden und Schwerte AG – seit 1915 als kaufmännischer Direktor bei der Aktiengesellschaft Charlottenhütte. Binnen weniger Jahre formt er den kleinen Betrieb zu einem nennenswerten Akteur der deutschen Stahlindustrie – und bringt ihn schrittweise in seinen Besitz.

Dabei spielen die Hochkonjunktur der Stahlindustrie – eine Hauptlieferantin der Rüstungsindustrie während des Ersten Weltkriegs –, ferner profitable Geschäfte mit Schrott und nicht zuletzt das zügig verfeinerte »Arsenal an Taktiken und Methoden« eine Rolle, mit dem Flick die rasante Expansion vorantreibt. So lässt er zweimal Vorzugsaktien ausgeben, um vermeintliche Übernahmedrohungen abzuwehren, die er in Wahrheit selbst in Szene gesetzt hat. Trotz alledem ist nach Auskunft seiner Biographen »bis heute ungeklärt«, wie es dem kaufmännischen Direktor gelungen ist, »binnen kürzester Zeit zum Hauptaktionär seines Unternehmens aufzusteigen« und bis spätestens 1921 die Kapitalmehrheit unter seine Kontrolle zu bringen.¹⁵

Heinrich Weiss, der Sohn von Bernhard Weiss, der seinen angeheirateten Großonkel Flick Anfang der Fünfzigerjahre nach dessen Entlassung aus der Landsberger Haft kennenlernt und ihn hernach immer wieder einmal trifft, beschreibt diesen im Rückblick als »große Autoritätsperson«, als »spröden Menschen ohne wirkliche Freunde«, als »Einzelkämpfer und Machtmenschen – aber in einer bäuerlichen Tarnkleidung«.¹⁶

Die faktische Übernahme der Charlottenhütte ist der erste Schritt auf einem Weg, der Friedrich Flick mit Geschick, Skrupellosigkeit und erheblichem Durchsetzungsvermögen innerhalb von anderthalb Jahrzehnten zum Ziel führen wird: Am 10. Juli 1937 wird die Dachgesellschaft seiner Unternehmensgruppe in die »Friedrich Flick KG« umgewandelt. Die Holding, eine Personengesellschaft, trägt nicht nur erstmals den Namen des Konzernarchitekten »Flick«, sondern sie befindet sich auch vollständig im Besitz der Familie.

Auf dem Weg Friedrich Flicks hin zum Hauptaktionär der Charlottenhütte spielt der Kauf der Siegener Eisenbahn-Bedarf Aktiengesellschaft (SEAG) von den Brüdern Weiss im Frühjahr 1918 auch deshalb eine wichtige Rolle, weil dieser Schritt als einer der Anlässe für die neuerliche Kapitalanhebung der Charlottenhütte dient. Dass Flick den Aktionären der SEAG einen Preis zahlt, der immerhin 400 Prozent des Nominalkapitals beträgt, sorgt dafür, dass die Transaktion im preußischen Handelsministerium noch Jahre später unter dem Verdacht der Vetternwirtschaft steht – zu Unrecht, wie man heute weiß.¹⁷

Die Familie Weiss muss das nicht interessieren. Für sie zählt, dass Friedrich Flick ihr in einem entscheidenden Moment unter die Arme greift. Es wird nicht das letzte Mal sein. Natürlich ist das kein karitativer Akt. Auch Flick profitiert von der Transaktion. Allerdings ist er nicht auf dieses Geschäft angewiesen. Die Brüder Weiss hingegen brauchen Flick für ihr ambitioniertes Vorhaben. Die Übernahme ihrer SEAG-Aktien hilft ihnen, den Ausbau des eigenen Unternehmens voranzutreiben, ohne sich finanziell zu verheben.

Denn 1916 haben sie, wie erwähnt, die »Siegener Maschinenbau-Aktiengesellschaft vormals A. & H. Oechelhäuser« (SMAG) übernommen. Diese geht in Betrieb, als Johannes Oechelhäuser 1818 im Leimbachtal eine Walkmühle erwirbt und sie zu einer Papiermühle umbaut. 1820 läuft die Papierfabrikation an, wenig später folgt der Einstieg in die Maschinenfertigung zunächst für die Papierfabrikation: Patente auf eine Kautschumaschine, eine hydraulische Presse, einen Lumpenreißer und ein Stampfwerk zeugen von der Innovationskraft des Unternehmens und erklären, warum sich die »Maschinenbau-Werkstatt A. & H. Oechelhäuser« im Laufe der Jahrzehnte zu einem führenden Unternehmen im deutschen Maschinenbau entwickeln wird.

So firmiert der Betrieb, seit Adolf Oechelhäuser, ältester Sohn des Firmengründers, 1860 seinen Bruder Heinrich in die Firma aufgenommen hat. Hinter ihr liegen gute und schlechte Zeiten, am 24. März 1848 kommt es gar zum Konkurs, der zum 1. Januar 1852 durch einen Vergleich beendet wird. Für diesen Rückschlag gibt es eine Reihe von Gründen, nicht zuletzt die zögerliche Industrialisierung des Siegerlandes, die

im Prinzip erst um die Mitte des 19. Jahrhunderts beginnt, also etwa drei Jahrzehnte später als im benachbarten Rhein-Ruhr-Gebiet.¹⁸

Eine Erklärung für diesen erstaunlichen Befund ist die schlechte Verkehrsanbindung der Region. Der Rhein fließt eben nicht durch Siegen, und die Stadt hat jahrzehntelang keine angemessene Anbindung an das überregionale Eisenbahnnetz, eine der Schlagadern der Industrialisierung. Erst mit Beginn der Sechzigerjahre des 19. Jahrhunderts ändert sich das, als zunächst auf der Strecke Siegen–Köln der durchgehende Eisenbahnverkehr eröffnet und dann die Ruhr-Siegbahn dem Verkehr übergeben wird.

Dass die Industrialisierung im Siegerland nur zögernd Fuß fasst, heißt natürlich nicht, dass sie nicht stattfindet. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts gibt es hier sechs Maschinenwerkstätten. Auch 1865 hat sich daran noch nichts geändert. Inzwischen erwirtschaften insgesamt 216 Arbeiter 134 500 Taler. Zwei dieser Werkstätten werden im Adressbuch der Kaufleute, Fabrikanten und Gewerbeleute von Rhein-Preußen und Westfalen besonders hervorgehoben: die der Gebrüder Oechelhäuser und die der Brüder Klein, die noch vorzustellen ist. Beide zählen zu den Pionieren des Maschinenbaus im Siegerland, beide werden bekanntlich von den Brüdern Weiss übernommen, die erste 1916, die zweite 1927.¹⁹

Schon Mitte der Vierzigerjahre hat die Firma Oechelhäuser eine eigene Dampfmaschine zum Bau einer Papiermaschine konstruiert. Im November 1875 nehmen Adolf und Heinrich Oechelhäuser ihre erste eigene Eisengießerei in Betrieb, 1910 folgen der Kauf und die Erweiterung einer zweiten in Buschhütten. Mit der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft firmiert das Unternehmen seit 1890 als »Siegener Maschinenbau-Aktiengesellschaft vormals A. & H. Oechelhäuser« (SMAG). Zur Jahrhundertwende steigt die SMAG in den Bau von Großgasmaschinen ein, die das im Hochofen anfallende Gicht- oder auch Kokereigas als Energiequelle etwa zum Antrieb von Maschinen nutzen.

Auch die Entwicklung der Großgasmaschine ist aufs Engste verbunden mit dem Namen »Oechelhäuser«: Wilhelm Oechelhäuser junior, Jahrgang 1854 und Sohn von Wilhelm Oechelhäuser senior – einem Sohn des Firmengründers, der Siegen nach dem Konkurs des Unternehmens verlassen hatte –, ist der Erfinder des sogenannten Oechelhäuser-Motors,

der von der Berlin-Anhaltischen Maschinenbau A.-G. gebaut und auf dem Hüttenwerk zu Hörde in Westfalen aufgestellt wird.

Die Einführung dieser Großgasmaschine in das Produktportefeuille der Siegener Maschinenbau-Aktiengesellschaft vormals A. & H. Oechelhäuser ist Hermann Majert zu danken, der im Direktorium des Unternehmens seit 1882 die Stelle des »ersten Ingenieurs« einnimmt. Die Nachfrage ist so groß, dass die Fertigung trotz Tag- und Nachtschicht nicht nachkommt. 1902 wird das Unternehmen auf der Düsseldorfer Ausstellung für eine 500 PS starke Großgasmaschine mit der Goldenen Medaille ausgezeichnet. Dieses zukunftssträchtige Geschäft übernehmen die Brüder Weiss 1916 mit dem Betrieb der Oechelhäusers und bauen es konsequent aus.²⁰

Ohne den Ersten Weltkrieg ist diese Geschichte nicht zu verstehen. Auslöser des Dramas, an dessen Ende man 14 Millionen Tote zählen wird, sind die Entwicklungen auf dem Balkan. Hier verdichten sich die zum Teil in der außereuropäischen Welt entstandenen Gegensätze zwischen den Großmächten, verschärft durch die Ambitionen und Aktionen der Balkanvölker, zu schweren Unwettern. Der Sturm bricht los, als der österreichisch-ungarische Thronfolger Franz Ferdinand und seine Gemahlin am 28. Juni 1914 in Sarajevo ermordet werden.

Nachdem sich Deutschland bedingungslos hinter seinen einzig verbliebenen zuverlässigen Partner Österreich-Ungarn gestellt und Russland nicht minder konsequent die Position Serbiens bezogen hat, dem man in Wien eine Mitverantwortung an dem Mord anlastet, wächst die Kriegsgefahr von Tag zu Tag. Die Nerven liegen blank, und es sind die Deutschen, die sie als Erste verlieren: Am 1. August erklärt das Deutsche Reich Russland und am 3. August 1914 auch dessen Bündnispartner Frankreich den Krieg. Gehen alle kriegsteilnehmenden Staaten zunächst davon aus, dass ihre Soldaten zu Weihnachten 1914 wieder aus dem Feld zurückgekehrt sein werden, zeichnet sich bald ab, dass der Krieg zur bislang verlustreichsten Abnutzungsschlacht werden wird. Entsprechend gefragt ist der Nachschub von Rüstungsgütern aller Art.

Davon profitieren auch die Betriebe von Carl und Ernst Heinrich Weiss im Siegerland. Zum einen steigen sie in die lohnende Rüstungs-

fertigung ein. Zum anderen gelangen sie im Jahr 1916 über diesen Umweg in den Besitz der Siegener Maschinenbau-Aktiengesellschaft vormals A. & H. Oechelhäuser (SMAG). In diesem komplexen Prozess spielt die in Eiserfeld ansässige Maschinenbaufabrik Paul Hoffmann GmbH eine Schlüsselrolle. Denn Hoffmann hat, was Oechelhäuser und Weiss brauchen: das Know-how in der Rüstungsfertigung.

Um sicherzustellen, dass die Fertigung von Rüstungsgütern – insbesondere von Torpedorohren und Granaten – nicht sämtliche Ressourcen bindet und damit zwangsläufig auch die zivile Produktion gefährdet, holt Oechelhäuser die Maschinenfabrik ins Boot. Hoffmann ergreift die Chance und übernimmt nicht nur das Fertigungsprogramm für militärisches Gerät der Maschinenbau-Aktiengesellschaft vormals A. & H. Oechelhäuser (SMAG), sondern bei dieser Gelegenheit auch deren gesamtes Aktienkapital von nominell 1,25 Millionen Reichsmark.²¹

Inzwischen ist Hoffmann auch mit den Brüdern Weiss im Geschäft. Denn auch die sind nach Ausbruch des Krieges auf der Suche nach einem Unternehmen, das ihnen beim Einstieg in die Rüstungsproduktion – vor allem bei der Fertigung von Granatzündern – helfen kann, und werden – wie zuvor schon Oechelhäuser – nicht zufällig bei der im benachbarten Eiserfeld tätigen Maschinenfabrik Hoffmann fündig. Wie im Fall Oechelhäuser geht auch im Fall Weiss die Vereinbarung mit der Übernahme von Anteilen einher. Allerdings übernimmt jetzt nicht Hoffmann Anteile des Partners, sondern Carl und Ernst Heinrich Weiss übernehmen ihrerseits schrittweise die Maschinenfabrik Hoffmann GmbH, der inzwischen auch die Mehrheit an Oechelhäuser gehört.²²

Auf diesem Weg, also gewissermaßen durch die Hintertür, bringen die Brüder Weiss bis Ende November 1916 sämtliche Anteile an der Maschinenbau-Aktiengesellschaft vormals A. & H. Oechelhäuser (SMAG) in ihren Besitz. Damit schließen sie 45 Jahre nach der Gründung des Unternehmens durch ihren Vater die erste Erweiterungsrunde ab. Wie bedeutend die Übernahme der Maschinenbau-Aktiengesellschaft vormals A. & H. Oechelhäuser (SMAG) ist, zeigt das Überleben des Namens. Fortan heißt die Firma der Familie Weiss »Siegener Maschinenbau-Aktiengesellschaft« (SMAG). 30 Jahre später bezeichnet Bernhard Weiss die SMAG als die »eigentliche Rechtsvorgängerin der Siemag«.²³

Heeresaufträge sind im Ersten Weltkrieg eine wichtige, wenn nicht die entscheidende Grundlage des wirtschaftlichen Erfolgs. Entsprechend tief sind die Spuren, die das Kriegsende in der Bilanz hinterlässt: »Durch die Waffenstillstandsbedingungen war es erforderlich, die Herstellung von Kriegsmaterial fast plötzlich aufzugeben«, stellt man im Geschäftsbericht der Siegener Maschinenbau-Aktiengesellschaft (SMAG) 1918/19 nüchtern fest: Eine »große Anzahl der für die Fertigung von Heeresbedarf eingestellten Arbeiter, namentlich Frauen und Mädchen, musste entlassen werden ... Die Zufuhren an Rohmaterial, Kohlen und sonstigen Betriebsstoffen haben sich von Monat zu Monat weiter verschlechtert.« Unter diesen Voraussetzungen stellt »die Erneuerung und Instandhaltung der in der langen Kriegszeit herunter gekommenen Anlagen«, von denen der Geschäftsbericht für das Folgejahr spricht, eine besondere Herausforderung dar.²⁴

Ob die neuen politischen Rahmenbedingungen daran etwas ändern werden? Jedenfalls ist am 11. August 1919 die Verfassung der Weimarer Republik in Kraft getreten. So heißt der Nachfolgestaat des am 9. November 1918 untergegangenen deutschen Kaiserreichs, weil die Nationalversammlung, welche die Verfassung beraten und verabschiedet hat, in Weimar tagte: Berlin, nach wie vor die Hauptstadt des Deutschen Reiches, war zu unsicher. Trotz einiger Lichtblicke bleibt die Lage angespannt. Drastische Maßnahmen der alliierten Sieger, wie die Besetzung von Duisburg, Ruhrort und Düsseldorf im März 1921 und vor allem die Besetzung des Rheinlandes durch französische und belgische Truppen im Januar 1923, verschärfen sie weiter.

Von diesen Verwerfungen wird auch die SMAG schwer getroffen. Denn die Besetzungen des Rheinlandes und des Ruhrgebietes schnüren das Siegerland wirtschaftlich von einigen wichtigen, wenn nicht den wichtigsten Märkten ab. Insbesondere das Geschäft mit den Bergwerksmaschinen nimmt einen nachhaltigen Schaden. Auch deshalb spürt das Unternehmen die allgemeine wirtschaftliche Erholung des Landes, die der Währungsreform vom 15. November 1923 folgt, erst geraume Zeit später. Noch im Geschäftsjahr 1925/26 sieht man sich gezwungen, die Betriebe infolge der anhaltenden »ungünstigen Wirtschaftslage« zeitweise stillzulegen.²⁵