

Tilly, Richard: *Willy H. Schlieker. Aufstieg und Fall eines Unternehmers (1914-1980)*. Berlin: Akademie Verlag 2008. ISBN: 978-3-05-004477-4; 204 S.

Rezensiert von: Tim Schanetzky, Historisches Institut, Friedrich-Schiller-Universität Jena

Um kaum ein historisches Thema ranken sich in der Wirtschaftspublizistik so viele Legenden wie um „Speers Kindergarten“. Angeblich prägte Hitler persönlich den Begriff auf den Rüstungswirtschaftlichen Verwaltungsapparat, in dem der selbst erst 37jährige Albert Speer ganz auf junge und improvisationsfreudige Techniker und Administratoren gesetzt hatte. Viele von ihnen machten in der jungen Bundesrepublik als Unternehmer, Manager oder Bürokraten erneut Karriere. Deshalb kann man bei Kurt Pritzkolet, Hans Otto Eglau und zuletzt bei Nina Grunenberg immer wieder lesen, dass die Identifikationsfiguren des Wirtschaftswunders ihre prägenden Erfahrungen allesamt in der Rüstungsbürokratie gemacht und sogar ein Netzwerk gebildet hätten, dem sich letztlich der westdeutsche Wirtschaftsaufschwung verdanke.¹ Diese Meistererzählung ist zwar schon lange entzaubert, war der Wirtschaftsboom der Nachkriegsjahre doch keine westdeutsche Besonderheit, sondern ein internationales Phänomen. Aber trotzdem ist die Frage nach den prägenden Erfahrungen von Unternehmern der Nachkriegszeit berechtigt. Allein: Es mangelt noch immer an soliden Kenntnissen über die wichtigsten Protagonisten.

Vor diesem Hintergrund ist es ausgesprochen verdienstvoll, dass der Münsteraner Emeritus Richard Tilly nun eine schmale Monographie über Willy H. Schlieker vorgelegt hat. Schließlich muss der Sohn eines Hamburger Werftarbeiters immer wieder als Musterbeispiel für die These vom Speerschen Kindergarten herhalten. Schlieker stammte aus den sprichwörtlich kleinen Verhältnissen, wurde nach einer kaufmännischen Ausbildung in der Weltwirtschaftskrise arbeitslos und fand dann zunächst kleinere Anstellungen bei Hamburger SS- und NSDAP-

Gliederungen. Dort fiel er durch Amtsmissbrauch negativ auf und kehrte der Parteilaufbahn zwangsweise den Rücken. Für seinen Ausbildungsbetrieb ging er als Kaufmann nach Haiti und kehrte erst 1938 nach Deutschland zurück. Von den Hamburger Handelshäusern verabschiedete er sich nun endgültig und wechselte in die Montanindustrie: zunächst zum Dortmunder Handelshaus August Klönne & Co., danach zur Rohstoffabteilung des Branchenprimus Vereinigte Stahlwerke AG.

Seine neue Position nutzte Schlieker als Sprungbrett in die Rüstungsverwaltung, so dass er im Sommer 1942 zum Amtsgruppenchef für Eisen und Stahl im Reichsministerium für Bewaffnung und Munition avancierte. Dort ging er mit Kreativität gegen die Inflation der Kontingentscheine vor und lenkte als rechte Hand von Hans Kehrl seit 1943 faktisch die gesamte Rohstoffbewirtschaftung. Kurzum: Im Alter von 29 Jahren befand sich Schlieker in einer Schlüsselposition der deutschen Kriegswirtschaft. Im halbstaatlich organisierten Verwaltungssystem brachte sie ihn mit einer Vielzahl von Branchen und Unternehmen in Kontakt, war wegen der behördlichen Eingriffe in die Produktionsstruktur jedoch auch besonders konfliktrichtig. In dieser eigenartigen Zwischenstellung blieb Schlieker über das Jahr 1945 hinaus: Nach einem kurzen Intermezzo beim Flick-Konzern diente er sich der britischen Besatzungsmacht an. Bereits im Frühjahr 1946 war er deshalb wieder für Eisen und Stahl zuständig – nun im Zentralamt für Wirtschaft der britischen Besatzungszone. Allerdings setzte er auf das falsche Pferd und plädierte für eine Verstaatlichung der Montankonzerne. Nach nur einem halben Jahr verlor er die politische Rückendeckung und mit ihr seinen Posten.

Als sich Schlieker 1948 selbständig machte, war er deshalb ein klarer Außenseiter, und er blieb es bis zu seinem Konkurs. Ohne die im Speer-Ministerium und bei der britischen Zonenverwaltung geknüpften Kontakte und mehr noch ohne seine Kenntnis um die Branchenstruktur der westdeutschen Montanindustrie ist Schliekers steiler unternehmerischer Aufstieg nicht zu erklären. Zunächst betätigte er sich im Handel mit der sowjetischen Besatzungszone und machte mit riskanten

¹Nina Grunenberg, *Die Wundertäter. Netzwerke der deutschen Wirtschaft 1942-1966*, München 2006; noch pointierter dies., *Speers Kindergarten*, in: *Wirtschaftswoche*, 5.11.2007.

Tauschgeschäften ein Vermögen. Ein zweites Geschäft hatte ebenso politische Ursprünge. Die während des Koreakrieges sprunghaft steigende Stahlnachfrage der USA schuf die Basis für einen lukrativen Tauschhandel: Schlieker importierte preiswerte amerikanische Kohle, mit der die Versorgungslücke an der Ruhr geschlossen wurde, und im Gegenzug erhielt er entsprechende Stahlmengen für den Export, die er jenseits des Atlantiks zu höheren Preisen absetzte. Mit den Erlösen gründete Schlieker einen eigenen Industriekonzern: 1952 kaufte er zielstrebig zwei kleinere Walzwerke und erlangte damit ein Monopol in der Elektrolechherstellung – die größeren Konkurrenzwerke waren von den Alliierten demontiert worden. Daneben erwarb er jenes Hamburger Maschinen- und Schiffbauunternehmen, bei dem sein Vater als Kesselschmied gearbeitet hatte, und baute es zu einer modernen Großwerft aus, die seinen Namen trug.

Richard Tillys Studie folgt dem Karriereverlauf ihres Protagonisten, hat jedoch dastellerische Schwerpunkte, die von der dürftigen Quellenüberlieferung herrühren. So können seitenlange Exkurse über die Wirtschafts- und Konjunkturgeschichte des Nationalsozialismus oder des Wirtschaftswunders nicht darüber hinwegtäuschen, dass Schlieker und seine Unternehmen insgesamt zu wenig Primärmaterial hinterlassen haben. Mit genaueren Einblicken in die Lenkungs- und Leitungsstruktur seines Konzerns kann Tillys Studie deshalb kaum aufwarten. Die öffentliche Inszenierung des Aufstiegers wird zwar nicht ausgeblendet; im Mittelpunkt des Interesses steht sie jedoch ebenso wenig wie eine biographische Annäherung an die Person Schliekers. Anders gesagt: Ein lebendiges, farbiges Porträt des Unternehmers will Tilly mangels ausreichender Quellen nicht zeichnen. Stattdessen arbeitet er mit bilanzanalytischen Methoden die Ursachen für Schliekers unternehmerisches Scheitern akribisch heraus.

Erst der Konkurs und die Abwicklung des Schlieker-Konzerns haben reichlich Quellenmaterial hinterlassen, und Tillys Ergebnis ist eindeutig: Dass der Unternehmer dem Hamburger Senat, den Großbanken und der Ruhrindustrie die Schuld an seinem Scheitern gab, sollte von eigenen Versäumnissen ablenken.

Der Konzern war zu schnell gewachsen und mit viel zu geringem Eigenkapital ausgestattet. Zwar trieb die Schlieker-Werft die Rationalisierung des Schiffbaus tatsächlich voran – freilich zu einem Zeitpunkt, als die Reedereien und mit ihnen auch die Werften unter scharfen Wettbewerbsdruck gerieten. Anzahlungen auf bestellte Bauten leistete die Kundschaft kaum noch, so dass der Konzern in eine Liquiditätsklemme kam, obwohl Schliekers Walzwerke noch immer profitabel arbeiteten. Da ihre Produkte jedoch verstärkt konzernintern an die Hamburger Werft geliefert wurden, geriet nun auch sein Handelshaus in Schwierigkeiten. Es stand bei den Vormateriallieferanten Salzgitter und Phönix-Rheinrohr tief in der Kreide. Im Sommer 1962 kollabierte die fragile Finanzkonstruktion wegen einer Liquiditätslücke von rund 60 Millionen Mark. Kurzfristige Verbindlichkeiten konnten nicht mehr bedient werden, weil die Anzahlungen der Werftkundschaft ausblieben; die Aufwertung der D-Mark im Vorjahr hatte die Lage zusätzlich verschlechtert. Zwischen den Hüttenwerken, den Gläubigerbanken und der Hansestadt Hamburg kam keine Einigung zustande, und nach dem gescheiterten Rettungsversuch machte Schlieker ein letztes Mal Schlagzeilen – mit dem größten Konkurs der Nachkriegsgeschichte.

Schon die Zeitgenossen vermuteten, dass die Gläubiger einen unliebsamen Konkurrenten über die Klinge springen ließen: Salzgitter und Phönix-Rheinrohr waren ebenfalls im Schiffbau engagiert; überdies erwarben sie Teile des Schlieker-Konzerns später zu günstigen Konditionen aus der Konkursmasse. Tilly vermeidet eine klare Bewertung. Stattdessen betont er die Versäumnisse Schliekers, die für die Aufsteiger der Wirtschaftswunderjahre nicht untypisch waren – in vielen vergleichbaren Fällen entwickelten sich mangelndes Eigenkapital und zu nachlässige Liquiditätsvorsorge zu den entscheidenden Schwachpunkten. Mit der Vernachlässigung von Finanzierungsfragen und einer starken Fokussierung auf technische Modernisierung war Schlieker ebenfalls nicht allein. Was davon aber den Umständen der Rekonstruktionskonjunktur geschuldet war, was mentalitätsgeschichtlich auf die Prägung in der Rüstungsverwaltung zurückgeführt werden muss, bleibt auch nach

der Lektüre dieser wichtigen Fallstudie offen.

Aber Tilly gibt zumindest klare Anhaltspunkte dafür, dass die Rede von einem Netzwerk der „Wundertäter“ jeglicher Substanz entbehrt. Bei Phoenix-Rheinrohr und dessen Hauptaktionärin, der August-Thyssen-Hütte, traf Schlieker in Person von Ernst Wolf Mommsen und Hans-Günther Sohl alte Vertraute aus der Rüstungsbürokratie, die sich freilich nicht für ihn einsetzten. Deshalb war für Schliekers unternehmerisches Scheitern auch keine Verletzung des industriellen Komments entscheidend und schon gar nicht die immer wieder gern bemühte Arroganz der feinen Hamburger Gesellschaft gegenüber dem Werftarbeitersohn. Nein, Schlieker brachte sich durch eigene Fehler selbst in die Abhängigkeit von anderen. Netzwerke, Jagdgesellschaften und Bierabende hin oder her – am Ende schied er im funktionierenden Wettbewerb aus, weil er nicht mehr zahlungsfähig war. Der Rest ist Legende.

HistLit 2009-1-222 / Tim Schanetzky über Tilly, Richard: *Willy H. Schlieker. Aufstieg und Fall eines Unternehmers (1914-1980)*. Berlin 2008, in: H-Soz-u-Kult 17.03.2009.