

Karl Heinz Roth

Die Geschichte der I.G. Farbenindustrie AG von der Gründung bis zum Ende der Weimarer Republik

Einleitung	1
Vom „Dreibund“ und „Dreierverband“ zur Interessengemeinschaft: Entwicklungslinien bis zum Ende des Ersten Weltkriegs	1
Der Weg zurück zum Weltkonzern: Die Interessengemeinschaft in der Weimarer Republik	9
Kehrtwende in der Weltwirtschaftskrise (1929/30–1932/33)	16

Norbert Wollheim Memorial

J.W. Goethe-Universität / Fritz Bauer Institut
Frankfurt am Main 2009

Einleitung

Zusammen mit seinen Vorläufern hat der I.G. Farben-Konzern die Geschichte der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts in exponierter Stellung mitgeprägt. Er beherrschte die Chemieindustrie Mitteleuropas und kontrollierte große Teile des Weltmarkts für Farben, Arzneimittel und Zwischenprodukte. Mit seinen technologischen Innovationen gehörte er zu den Begründern des Chemiezeitalters, das die gesamte Wirtschaftsstruktur veränderte. Auch die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen gerieten zunehmend unter den Einfluss seiner leitenden Manager. Im Ersten Weltkrieg wurden sie zu Mitgestaltern einer aggressiven „Staatskonjunktur“, hinter der sich die Abgründe des Chemiewaffeneinsatzes, der Kriegsausweitung durch synthetische Sprengstoffe, der Ausnutzung der Annexionspolitik und der Ausbeutung von Zwangsarbeitern auftraten. Nach dem Kriegsende behinderten die dabei entstandenen Überkapazitäten die Rückkehr zur Friedenswirtschaft und zu den Weltmärkten. Zusätzlich verleitete die Weltwirtschaftskrise zu einem neuerlichen Rückgriff auf die „Staatskonjunktur“. Es kam ab 1933 zu einer Wiederholung auf erweiterter Stufenleiter, die die eindrucksvolle Innovationsgeschichte der deutschen Chemieindustrie endgültig verdunkelte. Wir können die Geschichte der I.G. Farben zur Zeit des Nationalsozialismus nur verstehen, wenn wir uns der Tatsache bewusst werden, dass die meisten Produkte des Unternehmens sowohl privatwirtschaftlich als auch militärisch genutzt werden konnten. Darüber hinaus war es möglich, in beinahe identischen verfahrenstechnischen Kreisläufen statt der synthetischen Düngemittel Sprengstoffe und anstelle der Schädlingsbekämpfungsmittel chemische Waffen herzustellen.

Vom „Dreibund“ und „Dreierverband“ zur Interessengemeinschaft: Entwicklungslinien bis zum Ende des Ersten Weltkriegs

Die meisten Gründerfirmen der späteren I.G. Farben waren in den 1860er Jahren entstanden.¹ Seit den 1880er Jahren eroberten sie mit ihren synthetischen Farb-

1 Vgl. zum Folgenden Wolfgang von Hippel: Auf dem Weg zum Weltunternehmen (1865–1900). In: Werner Abelshäuser (Hg.): *Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte*. München: Beck 2002, S. 19–116; Jeffrey Allan Johnson: Die Macht der Synthese (1900–1925). In: Abelshäuser (Hg.): *Die BASF*, S. 117–220; Gottfried Plumpe: *Die I.G. Farbenindustrie AG*.

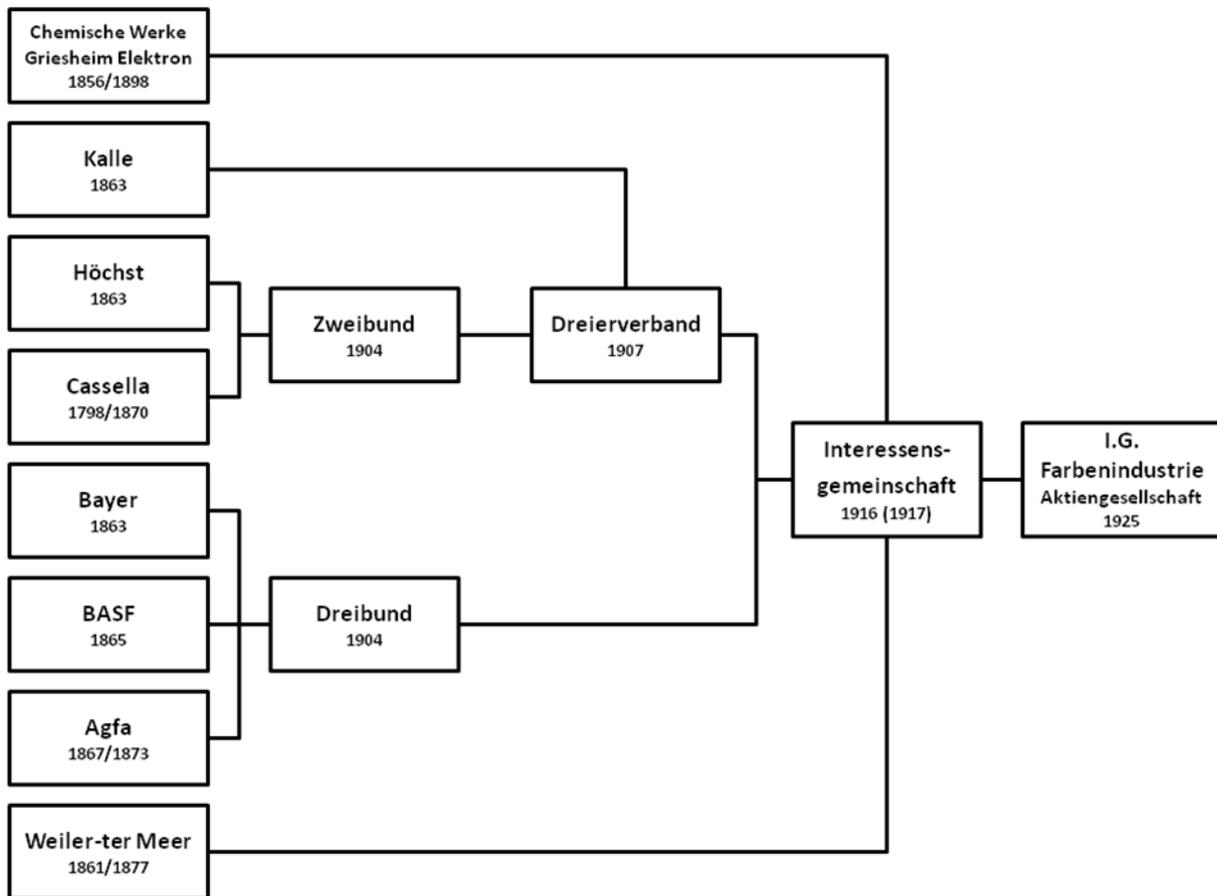
stoffen den Weltmarkt für Textilfarben. Diese Führungsposition wurde zu Beginn des 20. Jahrhunderts durch die Indigo-Synthese weiter ausgebaut. Die Vorläufer der I.G. Farben überrundeten ihre Konkurrenten, weil sie die chemische Forschung planvoll als Innovationsmotor in ihre Investitionspolitik einbauten und auch in den Bereichen Arzneimittel, Elektrochemie, Prozessbeschleuniger (Katalysatoren) und Hochdrucksynthese aktiv wurden. Dabei etablierte sich eine zweite Gründergeneration von Unternehmer-Wissenschaftlern. Zu ihrer Symbolfigur avancierte der Leverkusener Chemiker Carl Duisberg (1861–1935)². Duisberg war ein Verfechter der durchrationalisierten Massenproduktion. Damit die chemischen Umwandlungsprozesse dauerhaft Gewinne brachten, sollten sie durch eine Managementpolitik gesteuert werden, die Innovation, Produktion, Unternehmensverwaltung und Marketing zusammenfasste. Das war nur in sehr großen Unternehmen möglich. Deshalb unterbreitete Duisberg 1903 einen Vorschlag zur Fusion der führenden Unternehmen.³ Es kam jedoch zunächst nur zu begrenzten Kooperationsabsprachen. Im Spätsommer 1904 vereinbarten die Aktiengesellschaft Farbwerke vormals Meister Lucius & Brüning, Höchst (im folgenden Farbwerke Hoechst) und die in Frankfurt am Main ansässige Leopold Cassella & Co. GmbH (im folgenden Cassella) eine Interessengemeinschaft, der sich drei Jahre später die Kalle & Co. Aktiengesellschaft zum „Dreierverband“ anschloss. Die zweite „kleine I.G.“ entstand im Herbst 1904 als „Dreibund“ zwischen der Badischen Anilin & Soda-Fabrik AG in Ludwigshafen (im folgenden BASF), der Aktiengesellschaft für Anilinfabrikation, Berlin (im folgenden Agfa) und der Aktiengesellschaft Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co. (im folgenden Bayer). Durch die beiden Interessengemeinschaften waren somit seit 1907 sechs der acht führenden Unternehmen der deutschen Chemieindustrie miteinander verbunden. Sie tauschten ihre Patente und Erfahrungen aus, verteilten ihre Gewinne

Wirtschaft, Technik und Politik 1904–1945. Berlin: Duncker & Humblot 1990, S. 40ff.; L.[udwig] Haber: *The Chemical Industry 1900–1930*. Oxford: Clarendon 1971, 1.–6. Kap.; H. W. Flemming (Red.): *Die entscheidenden Jahre der Indigo-Synthese*. (Dokumente aus Hoechster Archiven, H. 28) Höchst: Farbwerke Hoechst AG 1967.

2 Zu Carl Duisberg siehe den biografischen Eintrag unter http://www.wollheim-memorial.de/de/carl_duisberg_18611935.

3 Carl Duisberg: Denkschrift über die Vereinigung der deutschen Farbenfabriken. In: Ders.: *Abhandlungen, Vorträge und Reden aus den Jahren 1882–1921*. Berlin/Leipzig: Verlag Chemie 1923, S. 343–369. Zum Verlauf der Fusionsdebatte ergänzend H. W. Flemming (Red.): *Die Vorbereitung des Zusammenschlusses der IG Farbenindustrie im Jahre 1904*. (Dokumente aus Hoechster Archiven, H. 9) Höchst: Farbwerke Hoechst AG 1965.

im Verhältnis zum jeweiligen Kapitalanteil und koordinierten zunehmend ihre Auslandsaktivitäten.



Zusätzlich wurden neue Entwicklungsfelder erschlossen. Am folgenreichsten war die Fixierung des Luftstickstoffs durch seine katalytische Hydrierung mit Wasserstoff unter Anwendung hohen atmosphärischen Drucks zu Ammoniak. Sie gelang dem Karlsruher Hochschulchemiker Fritz Haber (1868–1934)⁴ im Jahr 1908 im Laborversuch und wurde 1912 von dem bei der BASF in Ludwigshafen beschäftigten Ingenieur und Chemiker Carl Bosch (1874–1940)⁵ erfolgreich technisch umgesetzt. Im September 1913 nahm die erste Synthese-Anlage in Oppau un-

4 Zu Fritz Haber siehe den biografischen Eintrag unter http://www.wollheim-memorial.de/de/fritz_haber_18681934.

5 Zu Carl Bosch siehe den biografischen Eintrag unter http://www.wollheim-memorial.de/de/carl_bosch_18741940.

weit des Ludwigshafener Hauptwerks die Produktion auf, und damit war die Ära des synthetischen Stickstoffdüngers eröffnet.⁶

Als die Mittelmächte am 1. August 1914 den Ersten Weltkrieg entfesselten, glaubten auch die Manager der beiden Interessengemeinschaften an einen raschen Sieg. Die deutsche Offensive kam jedoch im September an der Marne zum Stillstand, und die deutsche Industrie musste ihre Hoffnungen auf die Fortsetzung ihrer bislang so erfolgreichen Globalisierungsstrategie begraben. Da bald auch die Sprengstoff- und Munitionsvorräte zu Ende gingen, war nur noch eine Einstellung der Kampfhandlungen oder der Einsatz der Chemieindustrie zum Ausgleich der Engpässe möglich.⁷ Dabei musste vor allem Natursalpeter durch synthetische Nitriermittel zur Sprengstoffherzeugung ersetzt werden. Die Chemieindustriellen entschieden sich dafür, die Kriegsausweitung und -verlängerung mitzutragen. Das „Salpetersversprechen“ Boshcs und der BASF markierte den Beginn einer radikalen Kehrtwende zur „autarkischen“ Kriegswirtschaft. Nach der erfolgreichen Umrüstung der Oppauer Anlage zur Produktion von Salpetersäure begann im Herbst 1915 der Aufbau einer gigantischen Syntheseanlage in Leuna bei Merseburg, die 1917 in Betrieb genommen wurde. Durch sie wurden der Charakter und die Dynamik der deutschen Chemieindustrie irreversibel verändert. Einerseits entstanden riesige Überkapazitäten, die nur in Kriegszeiten voll ausgelastet werden konnten. Andererseits bildete sich eine enge Kooperation mit den Militär- und Rüstungsbehörden heraus, die die Baustoffe beschafften, die erforderlichen Arbeitskräfte zwangsrekrutierten und für die ersten drei Ausbaustufen, die für eine Jahresproduktion von 200.000 Tonnen im Jahre 1919 konzipiert waren, 317 Millionen Mark zur Verfügung stellten.⁸ Ähnliche Projekte gab es auch im Bereich der Kautschuksynthese, die bei Bayer seit 1916 großtechnisch betrieben wurde, sowie in der Elektrochemie, wo der I.G. Farben-Vorläufer Chemische Fabrik Griesheim-Elektron Aktiengesellschaft (im folgenden Griesheim-

6 Margit Szöllösi-Janze: *Fritz Haber. 1868–1934. Eine Biographie*, München: Beck 1998, S. 175ff.; Adolf von Nagel: *Stickstoff. Die technische Chemie stellt die Ernährung sicher*. Ludwigshafen: BASF 1960, S. 41ff.

7 Vgl. zum Folgenden Margit Szöllösi-Janze: *Losing the war but gaining ground: The German chemical industry during World War I*. In: John E. Lesch (Hg.): *The German Chemical Industry in the Twentieth Century*. Dordrecht u.a.: Kluwer 2000, S. 91–121; Haber: *The Chemical Industry*, S. 184ff.; Walter Teltschik: *Geschichte der deutschen Großchemie. Entstehung und Einfluß in Staat und Gesellschaft*. Weinheim: VCH Verlagsgesellschaft 1992, S. 37ff.

8 Plumpe: I.G. Farbenindustrie AG, S. 214.

Elektron) den Militärbehörden im Schmelzflussverfahren erzeugte Leichtmetalle wie Aluminium und Magnesium und die ersten elektrochemisch erzeugten Legierungsmetalle (Elektron-Metall) zur Verfügung stellte.

Die uneingeschränkte Unterstützung der Kriegszielpolitik des Kaiserreichs kam auch dadurch zum Ausdruck, dass die Gründerfirmen ihre fähigsten Nachwuchsmanager in die Kriegswirtschaftsbehörden (Kriegsrohstoffabteilung, seit 1916 Kriegsamt und Waffen- und Munitionsbeschaffungsamt) und die schon im Herbst 1914 gegründete Kriegskemikalien-Gesellschaft delegierten. Sie beteiligten sich auch an der Entwicklung von Chemiewaffen, wobei sie eng mit der von Fritz Haber geleiteten Steuerungszentrale, dem Kaiser-Wilhelm-Institut für physikalische Chemie, zusammenarbeiteten.

Im September 1914 kam der Artilleriefachmann der Obersten Heeresleitung, Major Max Bauer, auf die Idee, die Sprengstofflücke dadurch zu überbrücken, dass man die dazu geeigneten und vom Chilesalpeter unabhängigen Vorprodukte als chemische Waffen einsetzte.⁹ Darüber hinaus schienen derartige „Kampfstoffe“ besonders dazu geeignet, durch ihren massierten Einsatz die erstarrten Fronten wieder in Bewegung zu bringen. Auf Bauers Vorschlag setzte das Preußische Kriegsministerium im Oktober eine von diesem, Carl Duisberg und dem Chemiker Walter Nernst geleitete Kommission ein, die konkrete Vorschläge unterbreiten sollte. Zunächst wurde der Einsatz einiger Reizstoffe empfohlen, die allerdings die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllten. Deshalb wurden wirksamere, auch tödlich wirkende, Substanzen gefordert. Daraufhin testete die Kommission parallel zu anderen Substanzen auch das von der BASF gelieferte Phosgen (Chlorkohlenoxid), und Duisberg empfahl dringend seine schnelle Erprobung an der Front: „Das Chlorkohlenoxyd ist das gemeinste Zeug, das ich kenne“, schrieb er im März 1915 an Max Bauer.¹⁰ Er musste sich jedoch gedulden, denn es gab zunächst keinen Schutz für die eigenen Truppen gegen das

9 Vgl. zum folgenden Johnson: *Macht der Synthese*, S. 172ff.; Szöllösi-Janze: *Fritz Haber*, S. 346ff.; Dieter Martinetz: *Der Gaskrieg 1914/18. Entwicklung, Herstellung und Einsatz chemischer Kampfstoffe*. Bonn: Bernard & Graefe 1996; L.F. Haber: *The Poisonous Cloud. Chemical Warfare in the First World War*. Oxford: Clarendon 1986; Olaf Groehler: *Der lautlose Tod*. Berlin (Ost): Verlag der Nation 1978, hier nach der Taschenbuchausgabe Reinbek bei Hamburg: Rowohlt 1989, S. 16ff.

10 Zit. nach Szöllösi-Janze: *Fritz Haber*, S. 347.

Phosgengas, das nach einem kurzen Initialstadium mit Augen- und Bronchialreizung zum Lungenödem führt.

Seit der Jahreswende 1914/15 verlagerte sich das Planungs- und Aktionszentrum auf Fritz Haber, den Chemie-Berater des Kriegsministeriums und Direktor des Kaiser-Wilhelm-Instituts für physikalische Chemie und Elektrochemie. Da sich inzwischen eine chemietechnische Lösung der „Munitionskrise“ abzeichnete, konnte er sich nun der von der Obersten Heeresleitung aufgeworfenen Frage der chemischen Waffen zuwenden. Haber wusste genauso wie Duisberg, welche Vorprodukte der Farbstoffsynthese sich als effiziente „Kampfstoffe“ eigneten, und schlug zunächst vor, das bei der Indigo-Synthese in großen Mengen anfallende elektrolytische Chlorgas zu komprimieren, flüssig in Stahlflaschen zu verfüllen und bei günstigen Windverhältnissen auf die gegnerischen Stellungen abzublasen. Die Oberste Heeresleitung stimmte zu, und die I.G.-Vorläufer stellten die durch die Produktionseinschränkungen frei gewordenen Kapazitäten im Farbenbereich bereitwillig zur Verfügung. Am 22. April 1915 fand der erste Chlorgasangriff bei Ypres an der Westfront in Flandern statt. Die Folgen waren für die betroffenen Entente-Soldaten verheerend, konnten jedoch nur zu einem taktischen Geländegewinn genutzt werden.

Die meisten nach dem Chlorgas eingesetzten Chemiewaffen stammten aus den Entwicklungslaboratorien der I.G. Farben-Vorläufer und kamen nach ihrer Erprobung durch das Kaiser-Wilhelm-Institut zum Einsatz, sobald die eigenen Truppen gegen sie geschützt werden konnten. Zunächst wurde Phosgen dem Chlorgas in immer größeren Anteilen beigemischt und auf die feindlichen Stellungen abgeblasen. Die BASF konnte es billig und in großen Mengen produzieren, weil die mit Chlor und Kohlenoxid zu Phosgen umgesetzte Substanz als Nebenprodukt der Ammoniakanlage in Oppau anfiel.¹¹ Die neue, beim Kriegsministerium auf Duisberg eingetragene Chemiewaffe wurde erstmals am 19. Dezember 1915 eingesetzt, aber die gegnerischen Truppen waren durch ein erbeutetes Dokument vorgewarnt. Deshalb blieb der deutsche Durchbruch wiederum aus, und die Entente begann nun ihrerseits, Phosgen zu produzieren und einzusetzen. Ab 1916 ersetzten die auf den chemischen Krieg spezialisierten Artillerieeinheiten die Blasangriffe durch das Verschießen von Gasgranaten. Dabei wurde das Phosgen in

seiner flüssigen Form als Diphosgen (Per-Stoff) in die Artilleriemunition gefüllt und als „Grünkreuz“ verschossen, und zwar erstmalig im massierten Einsatz am 22./23. Juni 1916 vor Verdun.¹²

Obwohl sich inzwischen sieben Abteilungen des Haber-Instituts mit der offensiven Seite des Gaskriegs befassten, behielten die Industriellen auf diesem Terrain die Initiative. Sie präsentierten zu Beginn des Jahres 1917 eine noch potentere Substanz, das Senfgas (Dichlorethylsulfid), das in der Farbstoffchemie seit Jahrzehnten bekannt war und vom Chemiker Wilhelm Lommel bei Bayer auf seine Verwendungsmöglichkeit als Kampfstoff untersucht wurde. Nach seiner Erprobung und Aufnahme in das Arsenal der C-Waffen durch Wilhelm Steinkopf, einen Mitarbeiter des Kaiser-Wilhelm-Instituts für physikalische Chemie, wurde das Senfgas von Haber nach den Namensinitialen der beiden Forscher als „Lost“ bezeichnet und eingetragen. Das Senfgas wurde am 12./13. Juli 1917 vor Ypres in „Gelbkreuz“-Granaten auf die feindlichen Stellungen abgeschossen. Bei der Explosion der Granaten bildete das flüssige und nur langsam verdunstende Gas einen Tröpfchennebel, der an den Schuhen, Uniformen und im Gelände haften blieb und als Zellgift zu schweren Hautverletzungen, zur Erblindung und zu massiven Schädigungen der Lungen sowie des Magen-Darmtrakts führte.

Die einzige C-Waffe, bei deren Entwicklung das Haber-Institut eine größere Rolle spielte, waren Arsenchloridverbindungen wie das so genannte Clark I (Diphenylchlorarsan), das seit Juli 1917 eingesetzt wurde. Beim Verschießen mit Brisanzmunition („Blaukreuz“) bildete diese feste Substanz Aerosole, die die Gasmaskenfilter durchdrangen und extrem nasen- und rachenreizend wirkten. Sie zwangen die Angegriffenen, ihre Masken herunterzureißen – und sich den ebenfalls verschossenen tödlichen Phosgen- oder Senfgasen auszusetzen. So wurde das „Buntschießen“ als höchste Eskalationsstufe der damaligen chemischen Massenvernichtungswaffen eingeführt. Die Gründerunternehmen der I.G. Farben, allen voran die BASF und Bayer, prosperierten mit diesen „binären“ Zwischenprodukten ihrer Fertigungskapazitäten wie nie zuvor, denn auch die Vorstufen des Senfgases wurden im Frieden als Zwischenprodukte der Indigosynthese und als Farbstofflösungsmittel benutzt. Diesen Kampfstoffen sind bis

11 Johnson: Macht der Synthese, S. 173f.

12 Haber: Poisonous Cloud, S. 96.

Kriegsende eine Million Menschen zum Opfer gefallen und 65.000 von ihnen mussten qualvoll sterben.¹³

Die Symbiose mit dem Gewaltapparat des „totalen“ Kriegs beschränkte sich jedoch nicht nur auf die Mitarbeit in den kriegswirtschaftlichen Behörden und die Bereitstellung der Grundstoffe für die Sprengstoff- und Treibmittelerzeugung, den Einstieg in die unmittelbare Sprengstoffproduktion sowie die Förderung der Vernichtungstechnologie des Gaskriegs. Führende Exponenten des „Dreibunds“ sprachen sich seit 1915 für „großzügige“ Annexionen in den besetzten Gebieten West- und Osteuropas aus und gründeten in ihnen Holding-Gesellschaften, um die Staatsmonopole zu unterlaufen und sich einen angemessenen Anteil an der Ausbeutung zu sichern.¹⁴ Darüber hinaus exponierte sich vor allem Duisberg als Propagandist einer systematischen Mobilisierung von Zwangsarbeitern aus Belgien und Polen. In den Werken der beiden Interessengemeinschaften waren seit 1915/16 Tausende russischer, französischer und britischer Kriegsgefangener sowie Zwangsarbeiter aus Belgien, Serbien und Polen eingesetzt.¹⁵

Bei allen diesen Aktivitäten zur Einbindung der chemischen Industrie in die Kriegswirtschaft wurden jedoch die Nachkriegsperspektiven keineswegs vernachlässigt. Seit 1915/16 konnten die Leitungsgremien der I.G. nicht mehr von einem uneingeschränkten „Siegfrieden“ ausgehen. Sie mussten sich vielmehr auf erheblich gesteigerte Erzeugungskapazitäten bei den Feindstaaten einstellen, die ihnen die unangefochtene Rückkehr auf die Weltmärkte erschweren würden. Vor diesem Hintergrund revidierte Duisberg seine Fusionsdenkschrift und stellte sie 1915 erneut zur Debatte.¹⁶ Aber auch jetzt war ihm nur ein Teilerfolg beschieden. Es gab erneut nur eine Übergangslösung zur Aktiengesellschaft. Der „Dreibund“ und der „Dreierverband“ vereinigten sich zu einem „Sechsbund“ und nahmen 1916 zwei weitere Unternehmen, nämlich Griesheim-Elektron und die in Uerdingen ansässige Aktiengesellschaft Chemische Fabriken vormals Weiler-ter

13 Groehler: *Der lautlose Tod*, S. 59.

14 Fritz Fischer: *Griff nach der Weltmacht. Die Kriegszielpolitik des kaiserlichen Deutschland 1914/18*. Kronberg: Athenäum 1977, S. 481.

15 *Das Werk des Untersuchungsausschusses der Verfassungsgebenden Deutschen Nationalversammlung und des Deutschen Reichstages 1919–1928*. Bd. 1. Berlin 1927, S. 384ff.; Lothar Elsner: Belgische Zwangsarbeiter in Deutschland während des Ersten Weltkrieges. In: *Zeitschrift für Geschichtswissenschaft* 24 (1976), H. 11, S. 1256–1267, hier S. 1260.

16 Carl Duisberg: Denkschrift zur Vereinigung der deutschen Farbenfabriken aus dem Jahr 1915. In: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 1966, Teil III, S. 237–271.

Meer (im folgenden Weiler-ter Meer) in die als „Große I.G.“ bezeichnete Interessengemeinschaft der deutschen Teerfarbenfabriken auf.¹⁷

Der zum unangefochtenen Sprecher der Interessengemeinschaft avancierte Duisberg nutzte seine Beziehungen, um eine politische Lösung des „Völkerrings“ zu verhindern. Er verschaffte sich direkten Zugang zur Obersten Heeresleitung, beriet sie bei der Entmachtung des Kriegsministeriums durch die Gründung des Kriegsamts und beteiligte sich an der Einführung des zivilen Arbeitszwangs durch den „Vaterländischen Hilfsdienst“.¹⁸ Als Reichskanzler Theobald von Bethmann Hollweg Bedenken gegen diese „totale Mobilmachung“ anmeldete, war Duisberg im Februar 1917 einer der Initiatoren des „Kanzlersturzes“. Im August 1917 brachte er auch Wilhelm Groener, den ersten Leiter des Kriegsamts, zu Fall, weil dieser die Rüstungsgewinne beschränken wollte und auf die Integration des rechten Flügels der Arbeiterbewegung in die totalisierte Kriegsführung zusteuerte.¹⁹ Im Interesse einer optimalen Ausnutzung der Kriegskonjunktur für ihre Akkumulationsstrategie durchlief die Führung der Interessengemeinschaft einen Radikalisierungsprozess, der sie an exponierter Stelle für die Barbarei des „totalen Kriegs“ mitverantwortlich machte. Doch als der Erste Weltkrieg schließlich im November 1918 mit der deutschen Niederlage endete, gerieten diese Hypothesen in den Nachkriegswirren schnell in Vergessenheit.

Der Weg zurück zum Weltkonzern:

Die Interessengemeinschaft in der Weimarer Republik

Nach der Novemberrevolution des Jahres 1918 begannen für die Leitungsgremien der Interessengemeinschaft turbulente Zeiten. Sie unterliefen die drohende Demontage der Stickstoffwerke, indem sie der französischen Regierung eine Lizenz auf das Haber-Bosch-Verfahren zur Ammoniaksynthese erteilten und die Spuren ihrer militärischen Hypothesen verwischten. Selbst das Explosionsunglück in Oppau, dem am 21. September 1921 561 Menschen zum Opfer fielen, führte zu

17 Interessengemeinschaftsvertrag vom 18.8.1916 (Abschrift), NI-5179. Archiv der Stiftung für Sozialgeschichte Bremen (im folgenden SfS-Archiv), Bestand I.G. Farben-Prozess, ADB 12.

18 Gerald D. Feldman: *Armee, Industrie und Arbeiterschaft in Deutschland 1914 bis 1918*. Berlin/Bonn: Dietz Nachf. 1985; Hellmuth Weber: *Ludendorff und die Monopole. Deutsche Kriegspolitik 1916–1918*. Berlin (Ost): Akademie-Verlag 1966.

19 Ausführlich dargestellt bei Feldman: *Armee, Industrie und Arbeiterschaft*, S. 279ff.

keiner Verschärfung der inter-alliierten Kontrollen.²⁰ Auch die Massenstreiks der Arbeiterinnen und Arbeiter gegen die unmenschlichen Arbeitsbedingungen und die Entbehrungen der Kriegsjahre brachten die Unternehmensleitungen der Interessengemeinschaft bald unter Kontrolle, indem sie sich zeitweilig mit den Gewerkschaften arrangierten.²¹ Weniger erfolgreich waren die Versuche zur Rückeroberung der Weltmärkte. Zu Beginn der 1920er Jahre gelangen zwar einige Kapitalbeteiligungen an französischen, italienischen und US-amerikanischen Chemieunternehmen, aber die frühere dominierende Stellung auf den internationalen Farbstoff- und Arzneimittelmärkten ließ sich nicht wiederherstellen.

Auch die „Zukunftswerte“ im Bereich der katalytischen Hochdruckchemie waren bedroht. Die neuen Anlagen in Oppau und Leuna befanden sich nach Kriegsende in einem halbfertigen Zustand. Um sie in Gang zu bringen und auf die Produktion von Stickstoffdünger umzustellen, benötigte die BASF Ende 1919 ein Investitionsvolumen in Höhe von 400 Millionen Mark.²² Einen solchen Betrag konnte weder sie noch die Interessengemeinschaft aufbringen. Dann aber kam die Hyperinflation zu Hilfe, da sie Kapitalumschichtungen in Sachwerte extrem begünstigte. Der Gemeinschaftsrat der Interessengemeinschaft beschloss eine massive Kapitalerhöhung, und die acht beteiligten Unternehmen brachten einen Mammutkredit zur Abdeckung des Investitionsbedarfs in die am 8. Dezember 1920 gegründete Betriebsgesellschaft Ammoniakwerke Merseburg Oppau GmbH ein.²³ Auf diese Weise blieben die im Krieg entstandenen Überkapazitäten erhalten. Ähnliche Bereinigungsaktionen erfolgten auch auf dem Leichtmetallgebiet, während die Methylkautschuk-Anlage von Bayer stillgelegt wurde. Parallel zu diesen Konversionsmaßnahmen setzten sich in den Bereichen Pflanzenschutz, Arzneimittel, Kunststoffe (Celluloid) und Elektrochemie neue Entwicklungslinien durch. Im Sektor Hochdruckchemie standen die Hydrierung von Harnstoff aus Ammoniak und die katalytische Synthese von Methanol aus Kohlenoxid

20 Johnson: *Macht der Synthese*, S. 209ff.

21 Uta Stolle: *Arbeiterpolitik im Betrieb*. Frankfurt/New York: Campus 1980, S. 41ff., 113ff.; Johnson: *Macht der Synthese*, S. 206ff.

22 Plumpe: *I.G. Farbenindustrie AG*, S. 133.

23 Gründungsverhandlung Ammoniakwerke Merseburg Oppau GmbH, Frankfurt am Main, 8.12.1920. BASF-Archiv, A 18 / 34.

und Wasserstoff im Vordergrund, an die sich 1925 die ersten Versuche zur Treibstoffgewinnung aus Kohle anschlossen.²⁴

Wesentliche Umbrüche gab es nach Kriegsende auch in der Personalpolitik. 1919 übernahm Bosch den Vorstandsvorsitz der BASF. Damit vollendete sich nicht nur der Weg der zweiten Gründergeneration an die Spitze der Interessengemeinschaft, sondern es begann auch der Aufstieg der Managergruppe um Hermann Schmitz (1881–1960)²⁵, Carl Krauch (1887–1968)²⁶, Christian Schneider (1887–1972)²⁷, Fritz Gajewski (1885–1965)²⁸ und August von Knieriem (1887–1978)²⁹, die die Geschicke der I.G. Farben seit der Weltwirtschaftskrise bestimmen sollten. Auch in den anderen Unternehmen der „großen I.G.“ rückten Nachwuchskräfte nach vorn, die die Risikobereitschaft der „Oberrhein-Gruppe“ teilten: Eduard Weber-Andrae (1876–1943) und Gustav Pistor (1872–1960) bei Griesheim-Elektron, Ludwig Hermann (1882–1938), Carl Ludwig Lautenschläger (1888–1962)³⁰ und Georg von Schnitzler (1884–1962)³¹ bei Hoechst, Heinrich Hörlein (1884–1954)³² und Hans Kühne (1880–1969)³³ bei Bayer und Fritz ter Meer (1884–1967)³⁴ bei Weiler-ter Meer. Sie übertrugen den von Ludwigshafen-Oppau ausgehenden „neuen Geist“ auf die gesamte Unternehmensgruppe und sollten zusammen mit den seit den 1920er Jahren eingetretenen Hochschulabsolventen der „Kriegsgeneration“ die weitere Entwicklung entscheidend prägen.

24 Alfred von Nagel: *Methanol – Treibstoffe. Hochdrucksynthesen der BASF.* (Schriftenreihe des Firmenarchivs der Badischen Anilin & Soda-Fabrik AG, H. 5) Ludwigshafen: BASF 1970.

25 Zu Hermann Schmitz siehe den biografischen Eintrag unter http://www.wollheim-memorial.de/de/hermann_schmitz_18811960.

26 Zu Carl Krauch siehe den biografischen Eintrag unter http://www.wollheim-memorial.de/de/carl_krauch_18871968.

27 Zu Christian Schneider siehe den biografischen Eintrag unter http://www.wollheim-memorial.de/de/christian_schneider_18871972.

28 Zu Fritz Gajewski siehe den biografischen Eintrag unter http://www.wollheim-memorial.de/de/friedrich_fritz_gajewski_18851965.

29 Zu August von Knieriem siehe den biografischen Eintrag unter http://www.wollheim-memorial.de/de/august_von_knieriem_18871978.

30 Zu Carl Ludwig Lautenschläger siehe den biografischen Eintrag unter http://www.wollheim-memorial.de/de/carlludwig_lautenschlaeger_18881962.

31 Zu Georg von Schnitzler siehe den biografischen Eintrag unter http://www.wollheim-memorial.de/de/georg_von_schnitzler_18841962.

32 Zu Heinrich Hörlein siehe den biografischen Eintrag unter http://www.wollheim-memorial.de/de/philipp_heinrich_hoerlein_18821954.

33 Zu Hans Kühne siehe den biografischen Eintrag unter http://www.wollheim-memorial.de/de/hans_kuehne_18801969.

34 Zu Fritz ter Meer siehe den biografischen Eintrag unter http://www.wollheim-memorial.de/de/fritz_friedrich_hermann_ter_meer_18841967.

Nach der Währungsstabilisierung vom Herbst 1923 wurde ein neuerlicher Kurswechsel nötig, denn nun konnten die in fast allen Bereichen entstandenen Überkapazitäten nicht mehr durch billige Kredite abgedeckt werden. Wieder einmal ergriff Duisberg im Dezember 1923 die Initiative, aber nun kehrten sich die Positionen um. Während er sich mit Blick auf die anstehende Sanierung der Farbensparte jetzt für eine „dezentrale Zentralisation“ der Unternehmensgruppe in einer Holding-Gesellschaft aussprach,³⁵ trat die BASF entschieden für die komplette Umwandlung in eine Aktiengesellschaft ein, weil sie ihre groß angelegten Investitionsstrategien nur in einer für alle Beteiligten irreversiblen Konzernstruktur realisieren konnte. Es kam zu einem heftigen Konflikt zwischen Bosch und Duisberg. Im Juli 1925 vereinbarten sie schließlich einen Kompromiss, der den Betriebsleitungen weitreichende Handlungsspielräume innerhalb der künftigen Aktiengesellschaft garantierte. Im August stimmte der Gemeinschaftsrat der I.G. ihrem Vorschlag zu. Am 2. Dezember 1925 wurde der Fusionsvertrag von den sechs beteiligten Unternehmen BASF, Bayer, Hoechst, Agfa, Weiler-ter Meer und Griesheim-Elektron unterschrieben, nicht aber von Cassella und Kalle, weil sie sich schon weitgehend im Besitz der übrigen Gründerfirmen befanden. Die BASF erhöhte ihr Aktienkapital auf das Kapital der Fusionspartner in Höhe von 641,6 Millionen RM Stamm- und 4,4 Millionen RM Vorzugsaktien, verlegte ihren handelsrechtlichen Sitz nach Frankfurt am Main und benannte sich dort am 9. Dezember 1925 in I.G. Farbenindustrie AG um. Dieses Vorgehen machte deutlich, dass die Oberrhein-Gruppe trotz erheblicher Konzessionen an Duisberg die Führung übernommen hatte.³⁶

Nach der Fusion wurden die 41 Fertigungsbetriebe der Gründerfirmen in Betriebsgemeinschaften (Oberrhein, Mittelrhein / Maingau, Niederrhein und Mitteldeutschland / Berlin) zusammengefasst, während sich ihre Vorstände und Aufsichtsräte zu riesigen Führungsgremien zusammenschlossen. Die faktische Lei-

35 Wolfram Fischer: Dezentralisation oder Zentralisation – kollegiale oder autoritäre Führung? Die Auseinandersetzung um die Leitungsstruktur bei der Entstehung des I.G. Farbenkonzerns. In: Norbert Horn / Jürgen Kocka (Hg.): *Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 1979, S. 476–488; Helmuth Tammen: *Die I.G. Farbenindustrie Aktiengesellschaft (1925–1933). Ein Chemiekonzern in der Weimarer Republik*. Dissertation, Freie Universität Berlin 1978, S. 15ff.

36 Plumpe: Die I.G. Farbenindustrie AG, S. 136ff.; Heike Etzold: Carl Duisberg – vom stellungsuchenden Chemiker an die Spitze der IG Farbenindustrie AG. In: *Jahrbuch für Wirtschaftsge-*

tung ging an den Arbeitsausschuss des Vorstands und den Verwaltungsrat des Aufsichtsrats über. Auch die den Betriebsgemeinschaften parallel geschalteten fünf Verkaufsgemeinschaften und -gesellschaften (VG Teerfarben, VG Pharmazeutika und Pflanzenschutz, VG Photographika und Kunstseide, Stickstoffsyndikat GmbH und seit 1927 die Deutsche Gasolin AG) waren weitgehend selbständig. Die vertikalen Steuerungsinstanzen bestanden dagegen aus mehreren Ausschüssen, von denen vor allem der Technische Ausschuss (TEA) und der von Bosch und Schmitz geleitete Personalausschuss Bedeutung erlangten. Hinzu kamen einige zentrale Stabsstellen in Ludwigshafen (Zentral-Personalabteilung), Berlin (Zentral-Finanzverwaltung) und Frankfurt am Main (Zentral-Buchhaltung und Zentral-Steuerabteilung). Das Prinzip der „dezentralen Zentralisation“ war somit recht flexibel umgesetzt, aber die Aktiengesellschaft wurde dessen ungeachtet von der Oberrhein-Gruppe beherrscht, die eine von der Hochdruckchemie ausgehende universelle Synthese-Industrie begründen wollte.

Zunächst standen jedoch die Rationalisierungsmaßnahmen im Vordergrund, denn wegen sich die Unternehmensgruppen der Interessengemeinschaft zur Fusion bereit erklärt hatten. An erster Stelle stand die Sanierung des Sektors der Teerfarben und seiner Zwischenprodukte, die für alle Betriebsgemeinschaften wichtig war. Nur die rentabelsten Fertigungsbetriebe überstanden diesen Bereinigungsprozess. Es kam zu erheblichen Kostensenkungen, die die Rentabilität wiederherstellten und dem Konzern zu einer führenden Position im 1927 geschlossenen Europäischen Farbenkartell verhalfen. Parallel dazu startete die I.G. eine Übernahme-Offensive im Inland, wozu sie ihr Kapital auf 1,1 Milliarden RM aufstockte und 1928 eine Wandelanleihe in Höhe von 250 Millionen RM auflegte. Dank dieser Kapitalkraft konnte sie mühelos ihren Braunkohlen- und Steinkohlenbesitz in Mitteldeutschland sowie im Ruhrgebiet arrondieren. Darüber hinaus drang sie mit Hilfe von Kapitalbeteiligungen sowie durch den Abschluss eines Interessengemeinschaftsvertrags mit der Dynamit AG vormals Alfred Nobel & Co. (DAG) in die Sprengstoff- und Kunstfaserindustrie ein. Durch diese Transaktionen geriet die I.G. Farben schon kurz nach ihrer Gründung in den strukturierenden

schichte 1966, Teil III, S. 196–215, hier S. 208ff.; Teltschik: Geschichte der deutschen Großchemie, S. 75ff.; Johnson: Macht der Synthese, S. 217ff.

Kern der geheimen Wiederaufrüstung, die seit 1928 unter Reichswehrminister Wilhelm Groener systematisiert wurde.³⁷

Diese vertikale Integration und Diversifikation der Produktionslinien wurde durch einen umfassenden Zugriff auf neue Verfahren der Chemietechnik ergänzt. Dabei profilierten sich im Umfeld der BASF mehrere Nachwuchskräfte der „Kriegsgeneration“, die zusammen mit Boschs „jungen Männern“ die weitere Entwicklung bestimmten. Zu ihnen gehörten vor allem die Chemiker Otto Ambros (1900–1990)³⁸, Walter Reppe (1892–1969), Carl Wurster (1900–1974)³⁹, Heinrich Bütefisch (1894–1960)⁴⁰ und Martin Müller-Cunradi (1902–1945). Zwar wurden in der zweiten Hälfte der 1920er Jahre auf allen Gebieten bedeutsame Innovationen erzielt, die der Leitung der I.G. Farben fast unbegrenzte operative Möglichkeiten auf expandierenden Märkten verschafften. Aber sie wurden recht unterschiedlich genutzt, und die Hauptmasse der Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen entfiel auf die von der Oberrhein-Gruppe dominierte katalytische Hochdruckchemie. Dabei gehörte die Kautschuksynthese noch nicht zu diesem favorisierten Bereich. Obwohl in Leverkusen und Höchst ein neuartiges und Erfolg versprechendes Vierstufen-Verfahren entwickelt wurde, das von dem bei der Carbid-Erzeugung gewonnenen ungesättigten Kohlenwasserstoff Acetylen ausging, wurde der Bau einer Versuchsanlage gestoppt.⁴¹ Im Vordergrund stand vielmehr die Hochdruckhydrierung von Treibstoffen aus Kohle oder aus Rückständen der Erdölraffination, die wegen der raschen Motorisierung und der zu dieser Zeit befürchteten alsbaldigen Erschöpfung der Erdöllagerstätten als besonders aussichtsreich galt. Das Verfahren erwies sich jedoch als außerordentlich

37 Michael Geyer: *Aufrüstung oder Sicherheit. Die Reichswehr in der Krise der Militärpolitik 1924–1936*. Wiesbaden: Franz Steiner 1980, S. 188ff.; Ders.: *Das Zweite Rüstungsprogramm (1930–1934)*. In: *Militärgeschichtliche Mitteilungen* 1/1975, S. 125–172; Karl Nuß: *Militär und Wiederaufrüstung in der Weimarer Republik. Zur politischen Rolle und Entwicklung der Reichswehr*. Berlin (Ost): Militärverlag der DDR 1977, S. 205ff.

38 Zu Otto Ambros siehe den biografischen Eintrag unter http://www.wollheim-memorial.de/de/otto_ambros_19011990.

39 Zu Carl Wurster siehe den biografischen Eintrag unter http://www.wollheim-memorial.de/de/carl_wurster_19001974.

40 Zu Heinrich Bütefisch siehe den biografischen Eintrag unter http://www.wollheim-memorial.de/de/heinrich_buetefisch_18941969.

41 Wilhelm Treue: *Gummi in Deutschland. Die deutsche Kautschukversorgung und Gummi-Industrie im Rahmen weltwirtschaftlicher Entwicklungen*. München: F. Bruckmann 1955, S. 151ff.; Gottfried Plumpe: *Industrie, technischer Fortschritt und Staat. Die Kautschuksynthese in Deutschland 1906–1944/45*. In: *Geschichte und Gesellschaft* 9 (1983), S. 564–597, hier, S. 573ff.

schwierig. Der 1926 gefällte Beschluss, in Leuna eine großtechnische Anlage mit einer Jahreskapazität von 100.000 Tonnen Treibstoff aufzubauen, stellte sich als voreilig heraus. Das Projekt wurde zur Investitionsruine und brachte bald den ganzen Konzern in eine Schieflage. Es absorbierte bis 1928 fast die Hälfte der Investitionsausgaben für Neuanlagen und bis Ende 1929 summierten sich die Nettoverluste auf 85,2 Millionen RM.⁴²

Trotz dieser Rückschläge war aber auch die Benzinsynthese zunächst integraler Bestandteil der Konzernstrategie, die dem Export und der internationalen Kapitalverflechtung oberste Priorität gab. Denn das „Leunabenzin“ sollte ursprünglich die Weltmärkte genauso erobern, wie der synthetische Stickstoffdünger in diesen Jahren die Umsätze und Gewinne der I.G. Farben steigerte. Sogar die neuen Verbindungen im Bereich der Sprengstoffchemie wurden als Vehikel der grenzüberschreitenden Kapitalverflechtung genutzt, denn die Dynamit AG war über die Dynamit Nobel Bratislava an mehreren Sprengstoff- und Kunstfaserunternehmen in Österreich und Südosteuropa beteiligt.⁴³ Parallel dazu erwarb die I.G. Farben größere Beteiligungen in Spanien und Italien, um ihre führende Stellung im Farbenkartell abzusichern, und übernahm zur Stabilisierung ihres internationalen Stickstoffgeschäfts eine Kapitalminorität an der in Oslo ansässigen Norsk Hydro-Elektrisk Kvaelstof A/S (Norsk Hydro).

Gleichwohl konzentrierte die I.G. Farben ihre außenwirtschaftlichen Interessen zu dieser Zeit noch nicht auf Europa. Sie wollte sich vielmehr in den Netzwerken der international führenden Trusts verankern und zu einem global operierenden Unternehmen aufsteigen. Dafür standen ihr angesichts des inzwischen vollzogenen Strukturwandels in der Weltwirtschaft zwei Hebel zur Verfügung: Ihr Vorsprung in der katalytischen Hochdruckchemie und der Aufbau einer internationalen Finanzholding, durch die sie die internationalen Kapitalmärkte in ihre technologisch-wirtschaftliche Expansionsstrategie einzuspannen gedachte. Auf diesem Terrain gelangen der Konzernführung in den Jahren vor der Weltwirtschaftskrise bemerkenswerte Erfolge. Im September 1927 schloss sie mit dem Erdölkonzern

42 Plumpe: Die I.G. Farbenindustrie AG, S. 255ff.; Tammen: I.G. Farbenindustrie, S. 46ff.; von Nagel: Methanol – Treibstoffe, S. 37ff.

43 Die wichtigsten Dokumente zur Expansion der Sprengstoffgruppe der I.G. Farben befinden sich in: SfS-Archiv, I.G. Farben-Prozess, ADB 12 und 33. Vgl. zur Expansion in die südeuropäische Farben- und die skandinavische Stickstoffindustrie ergänzend Plumpe: I.G. Farbenindustrie AG, S. 164ff., 197ff.

Standard Oil of New Jersey einen Vertrag über gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsarbeiten auf dem Gebiet der Hochdruckhydrierung und über die gegenseitige Verrechnung der Lizenzeinnahmen.⁴⁴ Zwei Jahre später übertrug sie der Standard Oil dann alle außerdeutschen Hydrierrechte gegen einen Kaufpreis von 35 Millionen US-Dollar (umgerechnet 146,3 Millionen RM), gründete mit ihr eine gemeinsame Trägergesellschaft, an der sie sich mit 20 Prozent des Kapitals beteiligte, und grenzte die wechselseitigen Interessensphären ab. Schließlich erhielten diese Verträge 1930 einen organisatorischen Rahmen in Gestalt einer gemeinsamen Forschungsgesellschaft, der Joint American Study Company (JASCO) mit Sitz in Baton Rouge in Louisiana. Parallel zu dieser transatlantischen Technologievernetzung gründete die Konzernleitung im Juni 1928 in Basel eine schweizerische Holdinggesellschaft zum Ausbau ihrer inzwischen konsolidierten US-amerikanischen Beteiligungen im Farben-, Arzneimittel- und Photographika-Geschäft, die Internationale Gesellschaft für Chemische Unternehmungen AG (I.G. Chemie). Die Aktienemissionen erbrachten Kapitaleinlagen in Höhe von über 200 Millionen Schweizer Franken, und die I.G. Farben übertrug ihre Beteiligungen in den USA und teilweise auch in Europa gegen hohe Erlöse auf die I.G. Chemie, nachdem Verwaltungsratspräsident Hermann Schmitz der I.G. Farben eine jederzeit realisierbare Übernahme-Option gesichert hatte. 1929/30 schlossen sich weitere Transaktionen in den USA an. Sie führten zur Gründung der Holdinggesellschaft American I.G. Chemical Corporation, die zur Vervollständigung ihres Beteiligungsbesitzes eine Anleihe in Höhe von 30 Millionen US-Dollar aufnahm. Im Anschluss an seine technologische Verankerung bei den multinationalen Unternehmen der Erdölindustrie belegen diese Entwicklungen, dass es der I.G. Farben auch in der internationalen Finanzwelt gelang, strategische Unternehmensziele durchzusetzen.

Kehrtwende in der Weltwirtschaftskrise (1929/30–1932/33)

Der I.G. Farbenkonzern wurde gleich zu Beginn der Weltwirtschaftskrise in Mitleidenschaft gezogen, weil der Verfall der internationalen Agrar- und Rohstoff-

44 Vgl. hierzu und zum Folgenden: SfS-Archiv, I.G. Farben-Prozess, ADB 42; ergänzend Frank A. Howard: *Buna Rubber. The Birth of an Industry*, New York: D. van Nostrand Company 1947, mit der englischsprachigen Version der wichtigsten Verträge im Anhang, S. 249ff.

preise seine Hydrierprodukte sofort einem gnadenlosen Verdrängungswettbewerb aussetzte. Bis zum Krisentiefpunkt im Jahr 1932 ging der Gesamtumsatz der I.G. Farben wertmäßig um 38,4 Prozent zurück und die Gewinne verringerten sich um 55 Prozent. Dafür waren vor allem die Verluste im Stickstoffgeschäft, bei der Treibstoffsynthese und im Kunstfaserverkauf verantwortlich, während sich die Umsätze in den Sektoren Farben, Arzneimittel, Pflanzenschutz, Kunststoffe und Photographika als erstaunlich stabil erwiesen. In der Treibstoffsparte mussten dagegen bis 1932 weitere 45,2 Millionen RM als Verluste abgeschrieben werden, während die Stickstoffpreise aufgrund der Preisstürze, der weltweiten Überkapazitäten und der ständig sinkenden landwirtschaftlichen Nachfrage ins Bodenlose fielen. Beim Übergang von der Krise zur Depression war die Hochdruckchemie der I.G. Farben praktisch bankrott und es gab auch mittelfristig keine Stabilisierungsperspektive. Sie musste zunehmend aus den Umsatzerlösen der anderen Unternehmensbereiche gestützt werden. Diese Kompensationsleistungen waren nur möglich, weil es in den Bereichen Pharma, Pflanzenschutz und Kunststoffe einige Spezialsektoren gab, die ihre Umsätze sogar kontinuierlich steigerten. Das zu Boden gegangene Flaggschiff Hochdrucksynthese wurde durch die erfolgreich rationalisierte Farbensparte alimentiert und in einigen Wachstumsinseln der Standorte Leverkusen, Elberfeld, Höchst, Wolfen und Bitterfeld abgesichert. Das technologische Entwicklungszentrum der Konzernplanung war jedoch auf drastische Weise in Frage gestellt.

Das bemerkten aber nur die Eingeweihten, denn es setzten sofort weitreichende organisatorische, personalpolitische und betriebswirtschaftliche Maßnahmen ein, um den immer prekärer werdenden Bereich der Hochdrucksynthese durch die Mobilisierung der übrigen Unternehmenspotentiale über die Krise zu retten. Das war nur möglich, weil die Oberrhein-Gruppe seit Krisenbeginn ihre Bemühungen verstärkte, die Kontrolle über den Gesamtkonzern auszubauen und irreversibel zu machen.

Zu diesem Zweck wurden erstens alle Produktions- und Entwicklungsbereiche in Sparten zusammengefasst, mit Exponenten der Oberrhein-Gruppe besetzt und zu Direktionen der Betriebsgemeinschaften aufgewertet.⁴⁵ In der Sparte I wurden

45 Vgl. hierzu und zum Folgenden Tammen: *I.G. Farbenindustrie*, S. 76ff.; Fritz ter Meer: *Die I.G. Farbenindustrie Aktiengesellschaft. Ihre Entstehung, Entwicklung und Bedeutung*. Düssel-

unter der Leitung Carl Krauchs die Funktionsbereiche der Hochdrucksynthese (Hydrieranlagen, Bergwerksverwaltung und Anlagenbau) gebündelt. Die Leitung der Sparte II (Farbstoffe, Arzneimittel, Lösungsmittel, Chemikalien und Synthesekautschuk) übernahm Fritz ter Meer, und in der Sparte III (Photographika und Kunstfasern) wurde der Bosch-Vertraute Fritz Gajewski als „Kommissar“ tätig. Hinzu kamen gravierende Veränderungen auf der Spitzenebene: Die Vorstands- und Aufsichtsratsposten wurden zusammengestrichen und der Arbeitsausschuss des Vorstands wurde durch einen von Bosch geleiteten Zentral-Ausschuss ersetzt. Hinzu kam eine erhebliche Ausweitung der Berliner Zentralstellen unter der Leitung Max Ilgners (1899–1966)⁴⁶, eines Neffen von Schmitz, der zusammen mit dem Bosch-Vertrauten Wichard von Moellendorff (1881–1937) in der Zentral-Finanzverwaltung eine Volkswirtschaftliche Abteilung zur wirtschaftspolitischen Beratung der Konzernspitze einrichtete und anschließend dem bisherigen Duisberg-Sekretär Heinrich Gattineau (1905–1985)⁴⁷ bei der Einrichtung einer Wirtschaftspolitischen Abteilung zur Koordinierung der Lobby-Arbeit gegenüber den Behörden behilflich war. Alle diese Zentralisierungsmaßnahmen brachten Vertreter der Oberrhein-Gruppe in Schlüsselpositionen und machten die „dezentralisierte Zentralisierung“ des Gründerkompromisses zu Makulatur. Dadurch wurde die kritische Auseinandersetzung mit ihrer starr weiter verfolgten Konzernstrategie erheblich erschwert. Es gelang den Verfechtern einer weniger risikanten Diversifikationsstrategie und den Exponenten des klassischen Teerfarbensektors seit diesen Umstrukturierungen nicht mehr, die fortschreitende Unterordnung des gesamten Konzerns unter den Primat der kostenexpansiven Hochdruckchemie aufzuhalten.⁴⁸

Zweitens wurde der Konzern auf betriebswirtschaftlicher Ebene vor allen äußeren Einflüssen abgeschottet, um die Entscheidungsautonomie der Oberrhein-Gruppe zu wahren. Zu diesem Zweck galt es, die Liquidität und Zahlungsfähigkeit des Konzerns um jeden Preis zu sichern. Dies sollte durch den weitgehenden Perso-

dorf: Econ 1953, S. 30ff., 80ff.; Jens Ulrich Heine: *Verstand & Schicksal. Die Männer der I.G. Farbenindustrie A.G. (1925–1945)*. Weinheim: VCH Verlagsgesellschaft 1990, S. 29ff.

46 Zu Max Ilgner siehe den biografischen Eintrag unter http://www.wollheim-memorial.de/de/max_ilgner_18991966.

47 Zu Heinrich Gattineau siehe den biografischen Eintrag unter http://www.wollheim-memorial.de/de/heinrich_gattineau_19051985.

48 Plumpe: I.G. Farbenindustrie AG, S. 148ff.

nal- und Kapazitätsabbau in denjenigen Unternehmensbereichen geschehen, die aus der Perspektive der dominierenden Konzernstrategie nur sekundäre Bedeutung hatten. Schon im Frühsommer 1929 wurde ein allgemeiner Einstellungsstopp beschlossen. Darauf folgten ab 1930 mehrere Entlassungsschübe, die die Belegschaft bis 1932 auf einen Tiefstand von 66.508 Arbeitern und Angestellten halbierten und überdies zur Hinnahme erheblicher Arbeitszeitverkürzungen und Lohnsenkungen zwangen.⁴⁹ Entsprechend schwenkte auch die Investitionspolitik auf einen rigorosen Sparkurs um, von dem nur die Sparte I einigermaßen verschont blieb. Die Gesamtinvestitionen wurden binnen drei Jahren von 461,0 Millionen (1929) auf 129,2 Millionen RM (1932) heruntergefahren, und in der gleichen Zeitspanne gingen die Ausgaben für Neuanlagen von 44 Prozent auf 16 Prozent des gesamten Investitionsvolumens und diejenigen für Forschung und Entwicklung von 140,7 auf 42,7 Millionen RM zurück.⁵⁰ Auch Beteiligungen und Übernahmen kamen nur noch sehr selten vor, so etwa der Erwerb einer Beteiligung an der Degussa-Tochter Deutsche Gesellschaft für Schädlingsbekämpfung mbH (Degesch) und die Übernahme der Marburger Behringwerke durch Hoechst in den Jahren 1930/31. Zuletzt lebte der Konzern nur noch von der Substanz. Er geriet in eine dramatische Schiefelage. Aber da er im Gegensatz zu anderen Großunternehmen nicht zahlungsunfähig wurde und sogar – wenn auch deutlich reduzierte – Dividenden ausschüttete, wurde der Ernst der Lage öffentlich nicht wahrgenommen.

Parallel zu diesem frühen Krisenmanagement kam es jedoch innerhalb der Leitungsgremien zu heftigen Auseinandersetzungen um die künftige Konzernstrategie. Der Unmut über die unausgewogene Brachlegung wichtiger anderer Innovationslinien zugunsten der Hochdruckchemie wuchs von Monat zu Monat.⁵¹ Um die

49 Stolle: Arbeiterpolitik im Betrieb, S. 106ff., 126ff.

50 Hierzu und zu den folgenden Daten über die betriebswirtschaftlichen Daten in den Krisenjahren: Tammen: I.G. Farbenindustrie, S. 72ff.; Plumpe: I.G. Farbenindustrie AG, S. 434ff. und S. 465; Raymond G. Stokes: Von der I.G. Farbenindustrie AG bis zur Neugründung der BASF (1925–1952). In: Abelshauser (Hg.): Die BASF, S. 221–358, hier S. 247ff.

51 Vgl. zum Verlauf des Konflikts: SfS-Archiv, I.G. Farben-Prozess, Anklagedokumente NI-1941 (ZA-Sitzungen bzw. Berichte des Wilhelm Gaus für die ZA-Sitzungen, 18.5.1931–15.2.1932), NI-6765 (Aufzeichnung Friedrich Jähnes vom 2.5.1947), NI-6524 (Erklärung Carl Krauchs vom 29.1.1947), NI-5184 (Erklärung Fritz ter Meers vom 29.4.1947), NI-7745 (Erklärung Walter Jacobis vom 7.7.1947); Prot. (d), S. 5059ff. (Aussage Carl Krauch), S. 8745 (Aussage Heinrich Bütefisch), S. 7419 (Aussage Christian Schneider); VDB Krauch I, Dok. Krauch 1; VDB Bütefisch I, Dok. Bütefisch 31 und 79; VDB Bütefisch III, Dok. Bütefisch 130; ergänzend Peter Hayes: *Industry and Ideology: IG Farben in the Nazi Era*. Cambridge/New York:

Jahreswende 1930/31 berief der Verwaltungsrat eine Gutachtergruppe, die zu der Empfehlung kam, die Benzinsynthese trotz der dabei anfallenden wichtigen Nebenprodukte einzustellen, weil andernfalls ein Rückgriff auf staatliche Subventionsmaßnahmen unumgänglich war. Zusätzlich wurde in Duisbergs Umfeld gefordert, die auf ein Viertel ihrer Produktionskapazität geschrumpfte Stickstoffproduktion nach Oppau zu verlegen und das Werk Leuna zu schließen. Das Gegenvotum einer vom Zentral-Ausschuss eingesetzten Kommission ließ nicht auf sich warten. Im Juli 1931 vereinbarten Bosch und Duisberg ein weiteres Gutachterverfahren im Rahmen des Zentral-Ausschusses. Im Juli 1932 beschloss dieser dann endgültig, die Synthese weiterzuführen, da das Verfahren inzwischen so ausgereift war, dass sich weitere aufwendige Großversuche erübrigten. Trotzdem war es eine groteske Fehlentscheidung. Statt sich der Hypothesen der Kriegs- und Inflationskonjunktur zu entledigen und die Managementstrategie an die auch in der Depression stabil gebliebenen Sektoren anzupassen, behielt die Konzernführung ihren bisherigen Kurs bei. Der Korrekturversuch der Kritiker wurde durch verstärkte Lobby-Arbeit gegenüber den Wirtschaftsbehörden unterlaufen, die die jährlichen Verluste des Leuna-Projekts durch protektionistische Stützungsmaßnahmen zunehmend abfederten. Seit 1930 wurden die Einfuhrzölle für Mineralölprodukte und Stickstoffdünger mehrfach erhöht und im August 1931 sogar ein komplettes Importverbot für Stickstoffdünger erlassen. Nachdem die Praxis der Schutzzölle und flankierender Steuernachlässe erschöpft war, forderte die Konzernführung von der Reichsregierung die zusätzliche Einführung einer Preisgarantie, um die auch in Normalzeiten unerreichbaren Herstellungskosten der aus Erdöl gewonnenen Benzinsorten auszugleichen. Die technokratischen Visionen der Oberrhein-Gruppe konnten nur noch durch eine Steigerung der Einflussnahme des Konzerns auf die staatliche Wirtschaftspolitik realisiert werden. Die deutsche „Autarkie“-Politik begann schon in der Agoniephase der Weimarer Republik und die I.G. Farbenindustrie AG war ihr wichtigster Nutznießer. Auch wenn diese Einschätzung von der historischen Forschung keineswegs generell geteilt

Cambridge UP 1987, S. 38ff.; Werner Birkenfeld: *Der synthetische Treibstoff. 1933–1945. Ein Beitrag zur nationalsozialistischen Wirtschafts- und Rüstungspolitik*. Göttingen: Musterschmidt 1964, S. 14ff.; Tammen: I.G. Farbenindustrie, S. 105ff.; Stokes: Von der I.G. Farbenindustrie AG, S. 351ff.

wird, so hat sie doch die Stringenz der Quellenlage und der kausalen Ereigniskontexte auf ihrer Seite.⁵²

Infolgedessen war es nur konsequent, dass sich die Leitungsgremien der I.G. Farben mit wachsender Intensität um die Kontrolle des wirtschaftspolitischen Regulationssystems bemühten. Dafür genügten die indirekten Steuerungsinstrumente der Medienpolitik und Parteienfinanzierung, die der dafür zuständige „Kalle-Kreis“ in den 1920er Jahren entwickelt hatte,⁵³ jetzt nicht mehr. Wie während des Ersten Weltkriegs wurde seit dem Beginn der Weltwirtschaftskrise der unmittelbare Zugriff auf die Schaltstellen der politischen Macht angestrebt. Im November 1929 wurde der dem Kalle-Kreis und dem rechten Flügel der Deutschen Volkspartei (DVP) angehörige Paul Moldenhauer (1876–1947) als Wirtschaftsminister in die Koalitionsregierung des Reichskanzlers Hermann Müller geschickt, um als Wirtschafts- bzw. Finanzminister eine drastische, mit Steuerentlastungen für die Wirtschaft gekoppelte Haushaltssanierung voranzutreiben. Dabei konzentrierte er sich vor allem auf den Abbau der Arbeitslosenversicherung und führte, als er sich nicht durchzusetzen vermochte, den Sturz der letzten gewählten Regierung der Weimarer Republik herbei. Danach trat er als Finanzminister in das erste Präsidialkabinett des Zentrumspolitikers Heinrich Brüning ein. Er agierte jedoch wenig erfolgreich, und nach seinem Rücktritt vertrat Finanzchef Hermann Schmitz die Unternehmensinteressen in Brünings finanzpolitischem Beraterkreis.⁵⁴ Zusätzlich trat im Oktober 1931 Hermann Warmbold (1876–1976), Agrarexperte und Vorstandsmitglied der I.G. Farben, in das zweite Präsidialkabinett Brünings ein und übernahm das Ressort des Wirtschaftsministers. Dort forderte er eine Radikalisierung des Sozialabbaus, die die Tolerierungspolitik der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung herausforderte, und eine verstärkte Kreditmobilisierung zugunsten der Wirtschaft. Dies

52 Die Kontroverse darüber hält die transatlantische Unternehmens- und Wirtschaftsgeschichtsschreibung seit den 1970er Jahren in Atem und kann hier aus Platzgründen nicht referiert werden. Der Verfasser bereitet eine Monographie zur Geschichte der I.G. Farbenindustrie AG vor, in der er sich ausführlich mit den Argumenten und Gegenargumenten auseinandersetzen wird.

53 Der Kalle-Kreis war eine von Wilhelm Ferdinand Kalle (1870–1954) geleitete Arbeitsgruppe des Aufsichtsrats, die aus politischen Mandatsträgern der Führungsgremien der I.G. Farben bestand und das konservativ-bürgerliche Parteienspektrum subventionierte.

54 Schmitz wurde in diesen Beraterkreis kooptiert, nachdem er den ihm angebotenen Posten des Wirtschaftsministers im 3. Kabinett Brüning abgelehnt hatte. Vgl. Heine: Verstand & Schicksal, S. 148.

führte zu erheblichen Spannungen, und sein Rücktritt am 5. Mai 1932 leitete das Ende der Ära Brüning ein. Auch in den nachfolgenden Präsidialkabinetten unter Franz von Papen und Kurt von Schleicher ressortierte Warmbold als Wirtschaftsminister. Sein Einfluss wuchs beträchtlich. Die forcierte Sozialdemontage, die Einstellungsprämien des Kabinetts Papen („Steuergutscheine“) und die Fokussierung der anlaufenden Arbeitsbeschaffungsprogramme auf die Wiederherstellung der Rentabilität der Unternehmen trugen deutlich seine Handschrift.⁵⁵

Warmbold wirkte bei alledem als Sprachrohr eines „Wirtschaftlerkreises“, den Schmitz, Moellendorff und Ilgner im Umfeld der Berliner Zentrale der I.G. Farben im Gebäude der Konzernbank Deutsche Länderbank AG (Berlin NW 7, Unter den Linden 78) initiiert hatten. Die Aktivitäten dieser Gruppierung gingen jedoch auch weit über tagespolitische Konstellationen hinaus. In der Auseinandersetzung mit den Forderungen der Großlandwirtschaft nach einem agrarischen „Voll-Protetktionismus“ entwickelte sie ein Konzept der „Agrarkartellierung“, das Festpreise und Produktionskontingente vorsah, mit einem Modell der Umsteuerung der Außenwirtschaft auf einen „Europäischen Großwirtschaftsraum“ kombiniert war und auf die zunehmende wirtschaftliche Durchdringung Südosteuropas abzielte. Zusätzlich reaktivierte Moellendorff seine kriegswirtschaftlichen Doktrinen aus der Schlussphase des Ersten Weltkriegs, um diese neuen Konzepte im „jungkonservativen“ Umfeld des „Wirtschaftlerkreises“ hoffähig zu machen.⁵⁶

Wie aber konnten diese Perspektiven einer „national-„ und zugleich „großraumwirtschaftlichen“ Abkehr von der multilateralen Weltwirtschaft politisch umgesetzt werden? Zweifellos tendierten die Präsidialkabinette zunehmend in diese Richtung, aber ihre Maßnahmen erschienen in den Augen der Vordenker der I.G. Farben verspätet oder zu zögerlich. Deshalb lag der Gedanke nahe, sich der immer massiver auftrumpfenden faschistischen Massenbewegung der Deklassierten und Abstiegsbedrohten aller Klassen zu nähern und die Frage zu klären, inwie-

55 Vgl. hierzu und zum Folgenden: SfS-Archiv, I.G. Farben-Prozess, VDB Schmitz II; VDB Schmitz III; Nürnberger Dokumente NI-6544 und NI-6713 (Eidesstattliche Erklärungen Ilgners); Verteidigungsdokument Ilgner Nr. 4; Tilman Koops (Bearb.): *Die Kabinette Brüning I und II*, Bd. 3 (Akten der Reichskanzlei – Weimarer Republik. Hg. von Karl Dietrich Erdmann / Hans Booms) Boppard am Rhein: Harald Boldt 1990, passim; Bernhard Lorentz: *Industrieelite und Wirtschaftspolitik 1928–1950. Heinrich Dräger und das Drägerwerk*. Paderborn: Schöningh 2001, 1. Teil, S. 47ff.

56 Wichard von Moellendorff: *Konservativer Sozialismus*. Hg. u. eingeleitet von Hermann Curth. Hamburg: Hanseatische Verlagsanstalt 1932.

weit sie sich in derartige Perspektiven einbinden ließ.⁵⁷ Im Frühjahr 1932 nahm der „Wirtschaftlerkreis“ zusammen mit anderen befreundeten Gruppierungen erstmals Kontakt zur Wirtschaftspolitischen Abteilung der NSDAP auf. Sie überzeugte sie von der Dringlichkeit einer Mobilisierung öffentlicher Kredite zur „Arbeitsbeschaffung“, die im Sommer 1932 Eingang in das wirtschaftspolitische Programm der NSDAP fanden.⁵⁸ So avancierte die NSDAP zur ersten Partei, die für eine aktive wirtschaftspolitische Staatsintervention eintrat. Das verschaffte ihr den Nimbus eines „dritten Weges“ zur Krisenüberwindung, und daran hatten die Experten und Lobbyisten der Berliner Stabsstelle der I.G. Farben erheblichen Anteil. Hinzu kamen Sondierungsaktionen, bei denen die Konzernleitung die Überlebenschancen ihrer Unternehmensstrategie im direkten Kontakt mit führenden Köpfen der NS-Bewegung testete. NSDAP-Funktionäre aus dem Umfeld der mitteldeutschen Gauleiter ließen sich seit dem Herbst 1931 mehrfach vor Ort die technische und „nationalpolitische“ Bedeutung des Leuna-Projekts erklären. Als Heinrich Bütefisch, der technische Direktor von Leuna, Hitler ein Jahr später zusammen mit seinem I.G. Farben-Vorstandskollegen Heinrich Gattineau zu einem Gespräch aufsuchte, war dieser deshalb schon gut unterrichtet. Hitler sagte die Unterstützung der Benzinsynthese zu, und einer Nachkriegsaussage Bütefischs zufolge soll Bosch dessen Bericht mit den Worten kommentiert haben: „Dann ist der Mann vernünftiger als ich gedacht habe.“⁵⁹

Im Gegensatz zur Oberrhein-Gruppe beteiligte sich Duisberg 1931/32 in exponierter Stellung an Initiativen der traditionellen Eliten zur parteipolitischen Integration und „Zähmung“ der NSDAP. Als Forum diente ihm der Vorsitz in einem „Hindenburg-Kuratorium“, das sich zunächst für die Wiederwahl Paul von Hindenburgs zum Reichspräsidenten engagierte und anschließend um die Gründung eines neuen rechtskonservativen Parteienblocks bemühte, um ein Gegengewicht zu schaffen, das die NSDAP in die Reichsregierung einbinden und „zäh-

57 Vgl. dazu die detaillierte und überzeugende Darstellung bei Tammen: I.G. Farbenindustrie, S. 275ff.

58 Statement prepared by Walther Funk on the Relationship of German Industry to the State, 4.5.1946. SfS-Archiv, Nürnberger Dokumente, Dokument EC-440; Max Ilgner, Eidesstattliche Erklärung, Lebenslauf und Tätigkeitsbericht bis zum Jahre 1933. SfS-Archiv, I.G. Farben-Prozess, Verteidigungsdokument Ilgner Nr. 4; Lorentz: Industrieelite, S. 89ff.; Tammen: I.G. Farbenindustrie, S. 275ff.

59 Protokoll der Vernehmung Heinrich Bütefischs vom 16.4.1947, NI-8637, Bl. 15. SfS-Archiv, I.G. Farben-Prozess, ADB 3.

men“ sollte.⁶⁰ Ein Erfolg war ihm jedoch nicht beschieden. Die Ereignisse rollten über das Kuratorium und die „Hindenburg-Ausschüsse“ hinweg, und sie zogen gegenüber den weiterreichenden Partizipationsangeboten der Papen-Schacht-Hugenberg-Fronde den Kürzeren.

Wahrscheinlich waren die unterschiedlichen Strategien der Annäherung des Duisberg-Flügels und der Oberrhein-Gruppe an die NS-Bewegung nicht abgestimmt. Während die Pharma- und Arzneimittelsparte der I.G. Farben zur Zeit der Zuspitzung der politischen Krise relativ prosperierte, stand der Oberrhein-Gruppe das Wasser bis zum Hals. Deshalb konnte sich Duisberg zusammen mit anderen Großindustriellen aus dem Umfeld des Reichsverbands der Deutschen Industrie auf ein Zähmungskonzept verständigen, während Bosch und die Berliner Lobbyisten auf eine direkte Zusammenarbeit mit der NS-Führung zusteuerten. Zum Zug kamen sie aber beide nicht. Trotz dieser Randstellung in der Agoniephase der Präsidialkabinette war die I.G. Farbenindustrie jedoch drei Jahre nach Beginn der Weltwirtschaftskrise nicht mehr wiederzuerkennen. Ihre vernunftrepublikanische Anpassung an die Revisionspolitik der Stresemann-Ära und ihre Weltmarktorientierung waren hinweggefegt. Ihre Konzernleitung hatte sich durch den Rücktritt Moldenhauers als Wirtschaftsminister am Sturz des letzten gewählten Reichskanzlers beteiligt. Zwei Jahre später hatte sie durch den Rücktritt von Wirtschaftsminister Warmbold den Startschuss zur Beendigung der Brüning-Ära abgegeben und sich an den Zumutungen der Präsidialkabinette Papens und Schleichers beteiligt. Da ihre Leitungsgremien diesen Prozess der Zerstörung in allen Etappen aus der bürgerlich-konservativen Mitte vorantrieben, war ihr Vorgehen besonders folgenreich. Diese Mitverantwortung für den Untergang der Weimarer Republik wird durch die Tatsache, dass sich die I.G. Farben vom letzten Akt, der Etablierung der Koalition der „nationalen Erhebung“, fernhielt und sich auch nicht hinter den Kulissen des „Keppler-Kreises“ oder der „Arbeitsstelle Schacht“ daran beteiligte, keineswegs abgeschwächt.

60 Vgl. zum Folgenden Koops (Bearb.): Die Kabinette Brüning I und II, Bd. 3, passim; Tammen: I.G. Farbenindustrie, S. 177ff., 275ff.