

Zwischen Rüstungswirtschaft und »Restart«. Der Bremer Vulkan im Zweiten Weltkrieg und in der Nachkriegszeit

Von Harald Wixforth

I. Einleitung

Das Ende des Zweiten Weltkriegs sowie dessen kurz- und langfristige Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland sind in den letzten Jahren zunehmend in den Blick sowohl der historischen Forschung als auch der interessierten Öffentlichkeit geraten. In zahlreichen Publikationen wurde über Umbrüche und Kontinuitäten in der deutschen Nachkriegsgesellschaft diskutiert. Fast ebenso viele Fernsehdokumentationen und Spielfilme behandelten dieses Thema. Angestoßen durch die innerhalb der letzten zwanzig Jahre wachsende Zahl an Untersuchungen und die dadurch deutlich angeschwollene Literatur zur Rolle prominenter Unternehmer und großer Firmen während der NS-Diktatur stellte sich nicht nur die Frage nach deren Verstrickung in NS-Verbrechen, sondern auch die nach der Aufarbeitung des begangenen Unrechts und der Wiedergutmachung für die Opfer. Inzwischen ist diese »Forschungskonjunktur« wieder abgeflaut, eine Reihe von Studien zu diesem Thema wurde publiziert, während die mediale Diskussion über die Beteiligung der Wirtschaft an den Verbrechen des NS-Regimes keineswegs beendet ist.¹

- 1 Zur Forschungskonjunktur »Unternehmen im Nationalsozialismus« und zur Würdigung der Forschungsergebnisse siehe die Zusammenfassung bei Tim Schanetzky, *After the Gold Rush. Ursprünge und Wirkungen der Forschungskonjunktur »Unternehmen im Nationalsozialismus«*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, Vol. 63, 2018, S. 7–32; ders., *Jubiläen und Skandale. Die »lebhafteste Kampfsituation« der achtziger Jahre*, in: ders. und Norbert Frei (Hg.), *Unternehmen im Nationalsozialismus. Zur Historisierung einer Forschungskonjunktur*, Göttingen 2010, S. 68–79. Siehe auch Neill Gregor, *Wissenschaft, Politik, Hegemonie. Zum »Boom« der NS-Unternehmensgeschichte*, in: ebd., S. 79–83. Zur Debatte um die Entschädigung von Opfern und die Modalitäten der Wiedergutmachung siehe Constantin Goscler, *Schuld und Schulden. Die Politik der Wiedergutmachung für NS-Verfolgte seit 1945*, Göttingen 2005; ders. und Ludolf Herbst, *Wiedergutmachung in der Bundesrepublik Deutschland*, München 1989; Michael Jansen und Günter Saathoff (Hg.), *Gemeinsame Verantwortung und moralische Pflicht. Abschlussbericht zu den Auszahlungsprogrammen der Stiftung »Erinnerung, Verantwortung, Zukunft«*, Göttingen 2007. Aus der Fülle von Studien zur Rolle von Unternehmen im Nationalsozialismus sei verwiesen auf: Johannes Bähr, Axel Drecolll und Bernhard Gotto, *Der Flick-Konzern im »Dritten Reich«*, München 2008; Jürgen Finger, Sven Keller und Andreas Wirsching, Dr.

Diese Debatte zeigte in aller Deutlichkeit, dass bis heute bei vielen Unternehmen kein allzu großes Maß an Sensibilität dafür herrscht, woher die Gewinne während des NS-Regimes stammten und welche moralische Prinzipien beiseitegeschoben wurden, um möglichst lukrative Geschäfte mit dem Herrschaftsapparat zu tätigen. Andererseits wurde offenkundig, dass bei einer nicht unerheblichen Zahl an Unternehmen und deren Entscheidungsträgern ein Umdenken eingesetzt hat, vergleicht man ihre Haltung mit derjenigen vor etwa dreißig bis vierzig Jahren. Erfreulicherweise ist zu konstatieren, dass zumindest in Teilen der deutschen Wirtschaft die Zeit des Verschweigens, des Verdrängens und des Verharmlosens beendet ist. Eine wachsende Zahl an Firmen war und ist bereit, sich der Vergangenheit zu stellen und die Aufarbeitung der eigenen Geschichte während des NS-Regimes dezidiert zu fördern.²

Für die maritime Wirtschaft gilt ein solcher Befund zum größten Teil nicht. Eher das Gegenteil ist der Fall. Zwar gibt es einige Publikationen, in denen die Situation der Werftindustrie am Ende des NS-Regimes und in der Nachkriegszeit behandelt wird, doch fehlen Studien, in denen die Fragestellungen der modernen Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte und die Diskussionen über die Rolle von Unternehmen während des Nationalsozialismus aufgegriffen werden.³ Daher verwundert es nicht, dass mit Blick auf die maritime Wirtschaft althergebrachte Stereotype und Narrative weiter dominieren. Dazu zählt etwa die These, die deutschen Reeder hätten dem NS-Regime mit Skepsis und Ablehnung gegenübergestanden, ebenso die Ansicht, der Verlust an Handlungsautonomie bei den Entscheidungsträgern der Werften hätte eine gravierende Fehlallokation von Ressourcen evoziert. Schließlich hält sich noch immer die oft strapazierte Behauptung, die Kriegsschäden seien bei den Schiffbauunternehmen so immens gewesen, dass der Wiederaufbau hohe Summen verschlungen hätte. Geld für weitere Investitionen habe nicht zur Verfügung gestanden, so dass die Unternehmen der maritimen Wirtschaft immer weniger konkurrenzfähig gewesen seien.

Oetker im Nationalsozialismus. Die Geschichte eines Familienunternehmens 1933–1945, München 2013.

- 2 Siehe dazu die Zusammenfassung in der Einleitung von Jörg Osterloh und Harald Wixforth, in: dies. (Hg.), *Unternehmer und NS-Verbrechen. Wirtschaftseliten im »Dritten Reich« und in der Bundesrepublik Deutschland*, Frankfurt 2014, S. 9–31; Norbert Frei, *Die Wirtschaft des »Dritten Reichs«*. Überlegungen zu einem Perspektivwechsel, in: ders. und Tim Schanetzky, *Unternehmen im Nationalsozialismus* (wie Anm. 1), S. 9–25. Zu den Unternehmen, die durch eigene Historikerkommissionen ihre Geschichte im NS-Regime aufarbeiten ließen, siehe die Auflistung bei Schanetzky, *After the Gold Rush* (wie Anm. 1), S. 7–16.
- 3 Siehe jedoch Hartmut Roder, *Der Bremer Vulkan im Dritten Reich*, in: Peter Kuckuk (Hg.), *Bremer Großwerften im Dritten Reich*, Bremen 1983, S. 129–154; Andreas Meyhoff, Blohm & Voss im »Dritten Reich«. Eine Hamburger Großwerft zwischen Geschäft und Politik, Hamburg 2001; Jörn Lindner, *Schiffbau und Schifffahrt in einer Hand. Die Firmen der Familie Rickmers 1918–2000*, Bremen 2009; sowie einzelne Beiträge in: Peter Kuckuk (Hg.), *Die A.G. »Weser« in der Nachkriegszeit, 1945–1953*, Bremen 2005.

Ambitionierte Studien, in denen die Einbindung von Schiffbau und Schifffahrt in die Kriegswirtschaft thematisiert wird, sind jedoch ebenso selten wie Darstellungen, in denen das Verhältnis des Führungspersonals aus der Branche zu Funktionsträgern des Regimes detailliert untersucht wird. Ferner sind bisher die kurz- und langfristigen Kriegsfolgen nur selten Gegenstand empirischer Darstellungen gewesen.⁴

Umso mehr besteht die Notwendigkeit, diese Narrative zu hinterfragen, dabei die Rolle von Unternehmen der maritimen Wirtschaft während der NS-Diktatur zu durchleuchten und die langfristigen Kriegsfolgen für die Branche darzulegen. Nur dadurch lässt sich klären, ob Kriegszerstörungen und die Kosten für den Wiederaufbau sich für die Schiffbaugesellschaften langfristig als immense Belastung erwiesen, so dass sich ihre Wettbewerbsposition gegenüber der Konkurrenz aus dem Ausland verschlechterte und sie vor diesem Hintergrund entscheidend an Marktanteilen einbüßten. Der Weg in eine bis heute andauernde Krise schien damit vorprogrammiert zu sein. Allerdings schafft nur ein valider empirischer Befund die Grundlage um zu entscheiden, ob dieser Mechanismus tatsächlich die immer wieder unterstellte Wirkungsmächtigkeit besaß oder ob die maritime Wirtschaft aufgrund von nicht bewältigten Problemen durch einen an Intensität gewinnenden globalen Wettbewerb langfristig in Schwierigkeiten geriet.⁵

Für den Wirtschaftsstandort Bremen ist die Klärung dieser Frage von großer Bedeutung, ist sie doch eng mit der bis heute intensiv geführten Debatte über die Probleme des wirtschaftlichen Strukturwandels in der Hansestadt verbunden. Immer wird der Bremer Politik vorgeworfen, sie hätte diesen Prozess nur unzureichend begleitet und unterstützt, die Wirtschaft mit ihren Schwierigkeiten allein gelassen, ja sogar durch ein verfehltes Krisenmanagement bei sich abzeichnenden Schieflagen von Unternehmen unnötige Probleme evoziert. Der Zusammenbruch der mit großen Hoffnungen gestarteten Reederei Beluga im Jahre 2011 schien diese Sichtweise erneut zu bestätigen.⁶

4 Vgl. aber Jost Dülffer, Weimar, Hitler und die Marine. Reichspolitik und Flottenbau 1920–1939, Düsseldorf 1973; Hartmut Rübner, Konzentration und Krise der deutschen Schifffahrt. Maritime Wirtschaft und Politik im Kaiserreich, in der Weimarer Republik und im Nationalsozialismus, Bremen 2005; ders., Rettungsanker in der Flaute. Das Verhältnis von Staat und Unternehmen beim Krisenmanagement der deutschen Großreedereien 1931–1942, in: Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Bd. 95, 2008, S. 291–318.

5 Götz Albert, Wettbewerbsfähigkeit und Krise der deutschen Schiffbauindustrie 1945 bis 1990, Frankfurt am Main 1998; ders., Vom blauen Band zur Grundberührung: Die deutsche Schiffbauindustrie von 1950 bis 1990, in: Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Bd. 83, 1996, S. 155–179.

6 Siehe zum Konkurs der Reederei Beluga: »Der Untergang der Reederei Beluga«, in: Financial Times Deutschland vom 10. März 2011; Klaus Wolschner, Der schnelle Absturz eines Aufstiegers, in: Waterkant, Heft 1/2011, S. 11–13; Burkhard Ilschner und Christof Spehr, Welche Lehren aus dem »Beluga-Absturz« sind nötig?, in: Waterkant, Heft 1/2016, vom März 2016. Zum vielfach schwierigen Verhältnis von Wirtschaft und Politik in Bremen siehe etwa die Ausführungen in Konrad Elmshäuser, Geschichte Bremens, München 2007.

Allerdings bleibt bei aller Polemik, die diese Debatte häufig bestimmte, zu konstatieren, dass ein valider empirischer Befund in der Regel fehlt. Daher soll in diesem Beitrag versucht werden, die »performance« während des Zweiten Weltkriegs sowie die kurz- und langfristigen Kriegsfolgen für ein wichtiges Unternehmen der maritimen Wirtschaft auszuloten – den Bremer Vulkan, Schiffbau und Maschinenfabrik in Bremen-Vegesack. In der wirtschaftshistorischen Forschung herrscht inzwischen darüber Konsens, dass der Zusammenbruch des NS-Regimes und die im Mai 1945 beginnende Besetzung Deutschlands durch die Alliierten für die meisten Unternehmen eine Fundamentaltäuschung bedeuteten, dass sich jedoch eine Reihe von Kontinuitäten vom NS-Regime bis in die Bundesrepublik hinein beobachten lässt. Diese Kontinuitätslinien traten gerade mit dem politischen und wirtschaftlichen Wiederaufbau deutlich zutage und erwiesen sich für viele Unternehmen aus verschiedenen Branchen als ein »asset«, das bewusst eingesetzt wurde, um die alte Wettbewerbsposition zurück zu erobern.⁷

Lässt sich ein solcher Befund auch für die Werftindustrie in Bremen feststellen? Für die Unternehmen der Branche ist ein unterschiedlicher Forschungsstand zu konstatieren. Während für die Rickmers-Werft in Bremerhaven ein valider empirischer Befund vorliegt und für die A.G. »Weser« seit längerem Aufsätze zu diesem Thema existieren, ist diese Frage für den Bremer Vulkan erst vor kurzem in Ansätzen untersucht worden.⁸ Gerade für die Großwerft in Bremen-Vegesack steht jedoch bisher nicht zugängliches

7 Umbrüche und Kontinuitäten vom NS-Regime bis in die Bundesrepublik hinein wurden vor allem für Unternehmen aus der Schwer- und Rüstungsindustrie sowie für einzelne Banken untersucht. Siehe etwa Bähr, Drecolll und Gotto, Flick (wie Anm. 1); Kim Christian Priemel, Flick – eine Konzerngeschichte vom Kaiserreich bis in die Bundesrepublik, Göttingen 2007; Johannes Bähr, Thyssen in der Adenauerzeit. Konzernbildung und Familienkapitalismus (Thyssen im 20. Jahrhundert, Bd. 5), Paderborn 2015; Werner Abelshauser, Die Rüstungsschmiede der Nation? Der Krupp-Konzern im »Dritten Reich« und in der Nachkriegszeit, 1933 bis 1951, in: Lothar Gall (Hg.), Krupp im 20. Jahrhundert, Berlin 2002, S. 267–470. Für die Banken siehe etwa Ralf Ahrens, Die Dresdner Bank 1945–1957. Konsequenzen und Kontinuitäten nach dem Ende des NS-Regimes, München 2007; sowie neuerdings: Werner Plumpe, Alexander Nützenadel und Catherine R. Schenk, Deutsche Bank. Die globale Hausbank 1870–2020, Berlin 2020; Stephan Paul, Friederike Sattler und Dieter Ziegler, Hundertfünfzig Jahre Commerzbank, 1870–2020, München 2020.

8 Siehe Lindner, Schiffbau (wie Anm. 3); ders., Technische Innovation als Schutz vor wirtschaftlichem Niedergang? Die Entwicklung der Rickmers Werft von 1945 bis zum Ende der 1960er Jahre, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Vol. 65, 2020, Heft 2, S. 200–221. Zum Bremer Vulkan siehe Christian Ebhardt, Vom holistischen Bauprinzip zur modernen Montageindustrie? Produktionssysteme im Schiffbau und der »Wandel der Arbeit« bei der Bremer Vulkan AG nach 1945, in: ebd., S. 222–245; Thomas Urban, »Wendig sein und anpassen«. Robert Kabelac und die Leitung der Bremer Vulkan-Werft im Zweiten Weltkrieg, in: Osterloh, Wixforth (Hg.), Unternehmer und NS-Verbrechen (wie Anm. 2), S. 111–141. Zur A.G. »Weser« siehe die Aufsätze in: Kuckuk (Hg.), Die A.G. »Weser« (wie Anm. 3).

Archivmaterial aus der Stiftung zur Industriegeschichte Thyssen (SIT) zur Verfügung, das die Forschung im Rahmen des Projekts »Thyssen im 20. Jahrhundert« auswerten konnte.⁹ Zusammen mit den Beständen zum Bremer Vulkan im Staatsarchiv Bremen (StAB) und anderen öffentlichen Archiven im In- und Ausland erlaubt dieses Material nun einen genaueren Einblick in die Strategiebildung, die unternehmenspolitischen Grundsatzdiskussionen und das Personalmanagement der Werft. Sie steht daher im Zentrum der folgenden Ausführungen.

II. Der Bremer Vulkan im Zweiten Weltkrieg

Fraglos gehörte die Bremer Vulkan AG, Schiffbau und Maschinenfabrik in Bremen-Vegesack zu den traditionsreichen und bedeutenden Werften an Nord- und Ostsee.¹⁰ Seine Wurzeln hatte das Unternehmen in einer bereits 1805 von Johann Lange gegründeten Werft. 1893 wurde diese mit anderen Firmen aus der Branche fusioniert und im Oktober des Jahres als Bremer Vulkan, Schiffbau und Maschinenfabrik im Bremer Handelsregister eingetragen. Unter der Leitung seines umtriebigen, aus Schlesien stammenden Generaldirektors Victor Nawatzki konnte der Bremer Vulkan während des Deutschen Kaiserreiches kontinuierlich expandieren und seine Schiffsfertigung ausweiten. Zudem übernahm er weitere Werften in Bremen und seinem Umland. Am Beginn des Ersten Weltkriegs gehörte er bereits zu den größten und wichtigsten Unternehmen im deutschen Schiffbau.¹¹

Die schwierigen neuen Wettbewerbsbedingungen nach Ende des Ersten Weltkriegs konnte es ebenfalls gut meistern. Flankiert durch die organisatorische und finanzielle Unterstützung der Familie Thyssen, seit 1916 Mehrheitsgesellschafter beim Bremer Vulkan, konnte dessen Leitung Mitte der 1920er Jahre sogar selbstbewusst die Offerte ablehnen, einem großen Zusammenschluss in der deutschen Werftindustrie beizutreten, den der Bremer Privatbankier Johann Friedrich Schröder initiieren wollten. Die Weltwirtschaftskrise von 1929 bis 1933 verursachte auch beim Bremer Vulkan einen deutlichen Rückgang in der Schiffsfertigung, jedoch sah er sich nicht mit existenzbedrohenden Problemen konfrontiert – im Gegensatz zu den meisten anderen deutschen Werften.¹²

9 Im Rahmen des Forschungsprojekts »Thyssen im 20. Jahrhundert« wurde umfangreiches Material der Thyssen-Bornemisza-Gruppe (TBG), die lange Zeit die Mehrheitsbeteiligung am Bremer Vulkan hielt, aus den Standorten Amstelveen, Monaco und Lugano in Duisburg zusammengezogen und in die neu errichtete »Stiftung zur Industriegeschichte Thyssens« (SIT) eingebracht. Mitarbeiter des Forschungsprojekts konnten dieses Material einsehen, das zu einem großen Teil aber noch nicht verzeichnet und archivalisch aufbereitet ist.

10 Zur Geschichte des Unternehmens siehe die mehrbändige Studie von Reinhold Thiel, *Die Geschichte des Bremer Vulkan, 1805–1997*, Bd. 1–3, Bremen 2008; Wolfgang Kiesel, *Bremer Vulkan. Aufstieg und Fall. 200 Jahre Schiffbaugeschichte*, Bremen 1997.

11 Thiel, *Bremer Vulkan* (wie Anm. 10), Bd. 1, S. 176–194.

12 Ausführlich zum Einstieg August Thyssens und anderer Mitglieder der Familie

Die sogenannte »Machtübernahme« durch die Nationalsozialisten veränderte die Wettbewerbsbedingungen für den Bremer Vulkan, auch wenn die Leitungsstrukturen und die Besitzverhältnisse im Wesentlichen bestehen blieben. Heinrich Thyssen-Bornemisza, der seit 1932 fast ausschließlich in der Nähe Luganos im Tessin lebte, war weiterhin der maßgebliche Anteilseigner, der nach diversen Erbaueinandersetzungen mit seinen Geschwistern seinen Besitz am Bremer Vulkan seit Mitte der 1930er Jahre sogar aufstocken konnte.¹³ Im Gegensatz zu seinem Vater August Thyssen zeigte er keine Ambitionen, Einfluss auf das operative Geschäft der Werft zu nehmen. Er begnügte sich damit, durch seinen Generalbevollmächtigten und Vertrauten Wilhelm Roelen sich über den Geschäftsgang des Bremer Vulkans informieren zu lassen, während er alle Entscheidungen, sowohl die unternehmensstrategischen als auch die im Tagesgeschäft, dessen Direktorium überließ. Heinrich Thyssen-Bornemisza setzte somit seinen Führungsstil fort, den er seit 1926 praktiziert hatte, als ihm nach der Aufteilung des »alten« Thyssen-Konzerns die Werft in Vegesack für seinen Interessenbereich zugesprochen und er dort zum Mehrheitsgesellschafter wurde. Einiges spricht dafür, dass er sich nicht sonderlich für die Wettbewerbsbedingungen und Probleme im Schiffbau interessierte, so dass er zufrieden war, wenn ihn Roelen detailliert über den Geschäftsgang des Bremer Vulkan unterrichtete und er jedes Jahr eine ausreichend hohe Dividende für seinen Aktienbesitz einstreichen konnte. Ob Heinrich auf der Basis von Roelens Informationspolitik auch von ausgesprochen heiklen Geschäften beim Bremer Vulkan wusste, etwa dessen Einbindung in die Kriegswirtschaft und den Bau von U-Booten, ist in der Forschung noch nicht abschließend geklärt.¹⁴

Thyssen beim Bremer Vulkan und zu ihrer Rolle für die »corporate governance« des Unternehmens siehe Harald Wixforth, Kooperation und Kontrolle im Schiffsbau. August Thyssen und der Bremer Vulkan, in: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Bd. 101, 2014, S. 154–179. Zur Rolle des Bremer Vulkans im Schiffbau während der 1920er Jahre und zur Debatte über die Gründung eines Bremer »Werftentrusts« durch den Bankier Johann Friedrich Schröder siehe Harald Wixforth, Vom Stahlkonzern zum Firmenverbund. Die Unternehmen Heinrich Thyssen-Bornemiszas 1926–1932 (Familie – Unternehmen – Öffentlichkeit. Thyssen im 20. Jahrhundert, Bd. 9), Paderborn 2019, vor allem S. 141–166.

- 13 Zur Biographie Heinrich Thyssen-Bornemiszas sowie zu den Erbaueinandersetzungen mit seinen Geschwistern siehe Simone Derix, Die Thyssens. Familie und Vermögen (Familie – Unternehmen – Öffentlichkeit. Thyssen im 20. Jahrhundert, Bd. 4), Paderborn 2016, vor allem S. 28–30. Vgl. auch Manfred Rasch, August Thyssen und sein Sohn Heinrich Thyssen-Bornemisza. Die zweite und dritte Unternehmergeneration Thyssen, in: ders. (Hg.), August Thyssen und Heinrich Thyssen-Bornemisza. Briefe einer Industriellenfamilie 1919–1926, Essen 2010, vor allem S. 32–35.
- 14 Siehe zum Führungsstil Heinrich Thyssen-Bornemiszas: SIT, Bestand Nachlass Roelen (NROE), Akte 15, Exposé Wilhelm Roelens über die Organisationsstruktur der Thyssen-Bornemisza-Gruppe von 1952; vgl. auch Wixforth, Vom Stahlkonzern zum Firmenverbund (wie Anm. 12), S. 143–154; Derix, Die Thyssens (wie Anm. 13), S. 140. Heinrich Thyssen-Bornemisza unterschied sich in seinem

Heinrich Thyssen-Bornemiszas Verhalten und der von ihm praktizierte Führungsstil sorgten auf der anderen Seite dafür, dass das Direktorium bzw. der Vorstand des Bremer Vulkan wie bisher ein hohes Maß an unternehmerischer Handlungsautonomie und Entscheidungsfreiheit für sich reklamieren konnte. Wichtige unternehmenspolitische Entscheidungen wurden weiter vor allem in diesem Gremium getroffen, oft in Rücksprache und in enger Abstimmung mit Victor Nawatzki, der 1922 aus Altersgründen als Vorstandsvorsitzender des Bremer Vulkans zurückgetreten war und seitdem den Vorsitz im Aufsichtsrat übernommen hatte. Der Vorstand des Bremer Vulkans, zunächst unter der Führung Matthias Essers, später unter der von Robert Kabelac, wusste genau, dass man auf die Expertise und die vielfältigen Kontakte Nawatzkis in der maritimen Wirtschaft nicht verzichten konnte. Dieser war daher in alle wichtigen Entscheidungsfindungsprozesse im Vorstand eingebunden, im Gegensatz zu Heinrich Thyssen-Bornemisza oder anderen Mitgliedern der Familie Thyssen. Diese Gewichtsverteilung bildete die Grundlage für eine intakte unternehmerische Handlungsfreiheit und ein hohes Maß an unternehmerischer Verantwortung von Vorstandsmitgliedern beim Bremer Vulkan. Zudem sorgte sie dafür, dass der Vorstand von Vertretern wirtschaftlicher Interessenverbände sowie von Funktionären aus der Politik als maßgeblicher Entscheidungsträger der Werft wahrgenommen wurde.¹⁵

Unter diesen Bedingungen und mit dieser Corporate Governance konnte der Bremer Vulkan seine Schiffsfertigung nach der »Machtergreifung« durch die Nationalsozialisten wieder deutlich ausweiten, wobei er zunächst an seiner bewährten Schwerpunktsetzung im Schiffbau festhielt. 1934 konnte das Unternehmen vermelden, dass der schwere Einbruch beim Umsatz und Gewinn der Jahre 1931 und 1933 kompensiert worden sei und sich die Zahl der abgelieferten Schiffe deutlich erhöht habe. Der Geschäftsleitung der Werft in Vegesack war es gelungen, den größten Teil der Betriebsanlagen wieder zu reaktivieren und sogar zu modernisieren. Der Bremer Vulkan war daher im internationalen Schiffbau weiter konkurrenzfähig. Zudem profitierte er davon, dass er sowohl im In- als auch Ausland als eine der ersten Adressen für den Bau von Spezialschiffen galt, etwa für Öltanker, Fracht- und Kühl-

Selbstverständnis als Unternehmer deutlich von seinem Bruder Fritz, der seit den 1920er Jahren ein hohes Maß an unternehmerischer Entscheidungsgewalt für sich beanspruchte, zunächst im Thyssen-Konzern und nach dessen Aufteilung 1926 auch in den Vereinigten Stahlwerken, auf die die Eisen und Stahl produzierenden Betriebe sowie die Kohlezechen des Konzerns übertragen worden waren. Siehe zum unterschiedlichen Selbstverständnis als Unternehmer Felix de Taillez, *Zwei Bürgerleben in der Öffentlichkeit. Die Brüder Fritz und Heinrich Thyssen-Bornemisza (Familie–Unternehmen–Öffentlichkeit. Thyssen im 20. Jahrhundert, Bd. 6)*, Paderborn 2017.

15 Dazu: Wixforth, *Vom Stahlkonzern zum Firmenverbund* (wie Anm. 12), S. 143–154; Boris Gehlen, *Internationalisierungsfaktor maritime Wirtschaft? Reedereien, Handelsgesellschaften und Werften der Thyssen-Bornemisza-Gruppe 1906/26 bis 1971*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, Vol. 65, 2020, Heft 2, S. 200–221; Ebhardt, *Bremer Vulkan* (wie Anm. 8), S. 225–229.

schiffe sowie Walfangschiffe und spezielle Fischkutter. Durch die kontinuierliche technologische Verbesserung seiner Modelle, etwa durch den Einbau von leistungsfähigen Schiffsdieselmotoren, war er ebenfalls in der Lage, seine Wettbewerbsposition gegenüber der Konkurrenz aus dem Ausland zu verteidigen. Daher verwundert es nicht, dass die Werft bis 1938 eine Reihe von Großaufträgen aus dem Ausland akquirieren konnte, vor allem aus Skandinavien.¹⁶

Die Intensivierung der Rüstungswirtschaft durch die zuständigen Behörden in Berlin nach der Inkraftsetzung des sogenannten »Vierjahresplan« im Sommer 1936 und vor allem die Entfesselung des Zweiten Weltkriegs durch das NS-Regime veränderten auch für den Bremer Vulkan die Koordinaten für das operative Geschäft erheblich. Die Forderungen und Wünsche der Rüstungsplaner bestimmten immer mehr die Schiffsfertigung, zudem hing der Einsatz von Arbeitskräften sowie der Bezug von Rohstoffen und Halbprodukten immer mehr von den Vorgaben der Berliner Behörden ab.¹⁷ Vor diesem Hintergrund verschoben sich beim Bremer Vulkan die Gewichte immer mehr vom zivilen Schiffbau hin zur Marinerüstung. Zwischen 1940 und 1945 entfielen allein 85 Prozent aller Erlöse für den Neubau von Schiffen auf die Produktion von Rüstungsgütern.¹⁸ Wie in anderen Branchen, so mussten die Unternehmen des Schiffbaus ihre Fertigung nach den Vorgaben der Rüstungswirtschaft ausrichten. Dabei mussten die Entscheidungsträger zum Teil ihre unternehmerische Handlungsautonomie preisgeben. Andererseits lässt sich nicht verkennen, dass sie auf der Grundlage neu geschmiedeter Allianzen mit den Berliner Behörden ihre Vorstellungen gegenüber diesen durchaus vertreten und realisieren konnten.¹⁹

In dieser Hinsicht war man beim Bremer Vulkan durchaus erfolgreich. Robert Kabelac, im Vorstand 1938/39 für die Bereiche Technik und Produktion

16 SIT, NROE/16, Überblick über die Rüstungswirtschaft und die Produktionsziffern beim Bremer Vulkan, Schiffbau und Maschinenfabrik, Bremen-Vegesack, Aufstellung vom 16. Januar 1953; StAB, 7,2121/1-1112, Der Bremer Vulkan 1933–1945, S. 1. Vgl. auch Gehlen, Internationalisierungsfaktor maritime Wirtschaft? (wie Anm. 15), S. 205–215.

17 An dieser Stelle ist nicht näher auf die inzwischen umfangreiche Literatur zur deutschen Rüstungswirtschaft im Zweiten Weltkrieg einzugehen. Siehe dazu für die maritime Wirtschaft exemplarisch Meyhoff, Blohm & Voss (wie Anm. 3), sowie den Überblick in Adam Tooze, Die Ökonomie der Zerstörung. Die Geschichte der Wirtschaft im Nationalsozialismus, München 2007. Zur wachsenden Gestaltungsmacht der Politik in der Wirtschaft siehe Jochen Streb, Das Reichswirtschaftsministerium im Kriege, in: Albrecht Ritschl (Hg.), Das Reichswirtschaftsministerium in der NS-Zeit. Wirtschaftsordnung und Verbrechenkomplex (Wirtschaftspolitik in Deutschland, 1917–1990, Bd. 2), Berlin und Boston 2016, S. 533–610; Ludolf Herbst, Gab es ein nationalsozialistisches Wirtschaftssystem?, in: ebd., S. 611–643; Albrecht Ritschl, Die langfristigen Wirkungen des Dritten Reichs, in: ebd., S. 645–667.

18 SIT, NROE/16, Überblick über die Rüstungswirtschaft (wie Anm. 16), Aufstellung vom 16. Januar 1953.

19 Siehe Rübner, Konzentration und Krise (wie Anm. 4), S. 371–388; Dülffer, Weimar, Hitler und die Marine (wie Anm. 4), S. 211–234.

zuständig, konnte in Verhandlungen mit dem Reichsmarineamt zum Beispiel erreichen, dass sein Unternehmen aus Berlin umfangreiche Gelder für den Ausbau seiner Helgen erhielt.²⁰ Zudem setzte er 1938 durch, dass die Schiffsfertigung für die zivile Schifffahrt bis 1941 fortgesetzt werden konnte, so dass eine sofortige Umrüstung der Docks auf den U-Boot-Bau zu vermeiden war. Schließlich konnte er das Reichsmarineamt davon überzeugen, eine vom Bremer Vulkan im August 1938 speziell für die Marinerüstung, konkret den U-Boot-Bau, gegründete Tochtergesellschaft großzügig zu alimentieren.²¹ Die Vegesacker Werft GmbH erhielt neben ihrem Startkapital von 500.000 RM, das sich ausschließlich im Besitz des Bremer Vulkans befand, von der Behörde in Berlin weitere Gelder zur Verfügung gestellt, ebenso wurde ihr von hier aus eine erhebliche Zahl an Arbeitskräften zugewiesen.²² Die Verhandlungen des umtriebigen, 1911 in Wien geborenen Kabelacs schufen zum einen die Grundlage für neue und intensive Geschäftsbeziehungen zwischen den Berliner Ministerien auf der einen und dem Bremer Vulkan auf der anderen Seite, zum anderen mehrten sie Kabelacs Prestige und seinen Ruf als geschickter, aber auch entschlossener Interessenvertreter der maritimen Wirtschaft. Daher überrascht es nicht, dass er in den folgenden Jahren nicht nur zum prominentesten Entscheidungsträger des Bremer Vulkans avancierte, sondern in der gesamten Schiffbauindustrie eine immer wichtigere Position einnahm.²³

Unter Kabelacs Leitung entwickelte sich die Großwerft in Vegesack zu einem der strategisch bedeutsamen Unternehmen der deutschen Marinerüstung im Zweiten Weltkrieg, auch wenn der Anteil des Kriegsschiffbaus am gesamten Umsatz sich zunächst nicht in der Größenordnung wie bei anderen Werften bewegte, etwa bei Blohm & Voss. Beim Bremer Vulkan wurde vor allem der U-Boot-Bau deutlich forciert.²⁴ Folgt man den Angaben Kabelacs,

20 1938 war Wilhelm Meyer noch Mitglied im Vorstand des Bremer Vulkans, während des Krieges bestand das Gremium dagegen nur aus Robert Kabelac, Hermann Roester und Julius Wimmer. Kabelac spielte dabei eine zunehmend dominierende Rolle. Siehe dazu die einzelnen Geschäftsberichte des Bremer Vulkans für die Jahre 1940 bis 1945.

21 Zur Gründung der Vegesacker Werft GmbH siehe das Gründungsprotokoll des Notars Arthur Schulze-Smidt vom 11. August 1938 sowie dessen Schriftverkehr mit dem Finanzamt Bremen vom 15. und 16. August 1938, beides in: StAB, 7,2121/1-159.

22 StAB, 7,2121/1-159, Aktennotiz des Notars Schulze-Smidt über eine Unterredung mit Wilhelm Meyer, Vorstandsmitglied des Bremer Vulkans vom 11. August 1938; Brief des Notars Schulze-Smidt an Kabelac vom 26. August 1938; Bundesarchiv Berlin (BAB), Akte 21/226, Bl. 241–243, Aktennotiz Kabelac vom 16. Juli 1938 über eine Besprechung beim Ministerialdirigenten Just vom Oberkommando der Marine (OKM) am 11. Juli 1938; Schreiben Kabelacs und Wimmers an den Ministerialdirigenten Just vom OKM am 8. September 1938. Siehe auch Urban, Kabelac (wie Anm. 8), S. 117.

23 Siehe dazu Kabelacs Selbsteinschätzung in SIT, Bestand Thyssen-Bornemisza (TB), Akte 1097, Robert Kabelac, Aus meinem Leben, Teil 4: Von meinem Eintritt beim Bremer Vulkan bis zum Ende des 2. Weltkriegs (ohne genaue Datierung).

24 Urban, Kabelac (wie Anm. 8), S. 119–122.

dann konnte man in Vegesack 1940 die ersten drei vom OKM geforderten U-Boote ausliefern. Ein Jahr später konnte der Bremer Vulkan im Verbund mit der Vegesacker Werft die Vorgaben aus Berlin mehr als erfüllen, ebenso 1942, als er zusammen mit seiner Tochterfirma 21 U-Boote ablieferte. 1943 ließ sich die Fertigung sogar auf 43 U-Boote erhöhen, so dass das Unternehmen den sicherlich eher zweifelhaften Titel »Kriegsmusterbetrieb« erhielt.²⁵

Im Laufe des Krieges wurde Kabelac immer mehr zu einem der entscheidenden Experten für die Marinerüstung, so dass er im Hauptausschuss Schiffbau zum Leiter der Abteilung »Betriebliche Rationalisierung« ernannt wurde. Der Hauptausschuss war im Frühjahr 1942 vom Reichsministerium für Rüstung und Kriegsproduktion ins Leben gerufen worden, um den Kriegsschiffbau aller deutschen Werften zu koordinieren – gegen den Widerstand des OKM. Wie in anderen Branchen manifestierten sich auch in der maritimen Wirtschaft immer häufiger Konflikte unter einzelnen Behörden und Dienststellen in Berlin, die schließlich das von der Forschung seit längerem konstatierte »polykratische Chaos« in der deutschen Rüstungswirtschaft evozierten.²⁶ Unter der Führung des Hamburger Werftdirektors Rudolf Blohm konnte der Hauptausschuss schon bald beachtliche Erfolge verbuchen. Vor allem aufgrund des Einsatzes von Kabelac als »Rationalisierungsexperten« gelang es, die Fertigungszeiten auf den Werften zu verkürzen und die Produktion deutlich zu steigern. Als besonders effizient erwiesen sich dabei die Hamburger Großwerft Blohm & Voss sowie der Bremer Vulkan, wobei sich Kabelac nicht zu schade war, sowohl deutsche als auch ausländische Arbeitskräfte, die ihr Plansoll nicht erfüllten, bei der Gestapo als »Bummelanten« und »Volksfeinde« zu denunzieren.²⁷

In den letzten drei Kriegsjahren konnte Kabelac seine Kompetenzen weiter ausdehnen, indem er zum Beispiel als Leiter des Ausschusses »Bunkerwerften« im Hauptausschuss Schiffbau den Bau der neuen, groß dimensionierten Bunker sowohl in Deutschland als auch in den besetzten Gebieten koordinierte, die für die Marinerüstung vorgesehen waren. Die Fertigung von U-Booten sollte dadurch vor Luftangriffen geschützt werden. Der 1943 begonnene Bau eines der größten Bunker dieser Art, der Bunker »Valentin« im Norden Bremens, wurde für Kabelac zu einem persönlichen Prestigeprojekt, sollten hier doch die modernsten und größten U-Boote der Kriegsmarine

25 BAB, Akte RW 21-9/18, Bl. 17, Kriegstagebuch des Rüstungskommandos Bremen für das 1. Vierteljahr 1943. StAB, 7,2121/1-1102, Geheimes Gutachten der »Fides« Treuhand KG über den Bremer Vulkan vom 16. Oktober 1943.

26 Auf die seit längerem andauernde Debatte über Herrschaftsstrukturen im NS-System, angestoßen durch den Bochumer Historiker Hans Mommsen, ist hier nicht näher einzugehen. Siehe dazu die Zusammenfassung bei Osterloh und Wixforth, Einleitung (wie Anm. 2), S. 13f.; Tooze, Ökonomie der Zerstörung (wie Anm. 17), S. 112–115; Herbst, Nationalsozialistisches Wirtschaftssystem (wie Anm. 17), S. 615–635. Speziell mit Blick auf die Befehlsstrukturen in der maritimen Wirtschaft siehe Dülffer, Weimar, Hitler und die Marine (wie Anm. 4), S. 534–556; Rübner, Konzentration und Krise (wie Anm. 4), S. 376–387.

27 Vgl. Urban, Kabelac (wie Anm. 8), S. 118–120; Meyhoff, Blohm & Voss (wie Anm. 3), S. 356–358.

durch den Bremer Vulkan fertiggestellt werden. Daher störte es ihn wenig, dass für die Errichtung von »Valentin« Tausende von Zwangsarbeitern eingesetzt wurden.²⁸

Angesichts dieser Entwicklung überrascht es nicht, dass das Rüstungsministerium unter Albert Speer in Berlin mit der Arbeit Kabelacs lange Zeit außerordentlich zufrieden war, im Gegensatz zu der Rudolf Blohms, der von Speer im Sommer 1943 als Leiter des Hauptausschusses abgesetzt wurde. Durch diesen Schritt konnte Kabelac seine Position in der Marinerüstung zunächst weiter festigen, galt er nun als der unumstrittene Fachmann für die modernen Fertigungsmethoden beim U-Boot-Bau. Allerdings wurden die Arbeiten gerade in diesem Segment ab dem Sommer 1943 immer häufiger beeinträchtigt, da die Belegschaft zum Aufräumen und für Reparaturen auf den Betriebsanlagen nach Luftangriffen einzusetzen war. So beschwerten sich Kabelac und seine Vorstandskollegen im Sommer 1943 mehrfach bei den Behörden in Berlin: »Inzwischen haben wir nach dem erwähnten Tagesangriff vom 18. März mehrere 100.000 Stunden unserer Fertigungsarbeiter aufwenden müssen, um aus Mangel an fremden Bauhandwerkern die höchstwichtige Kriegsproduktion einigermaßen sicher zu stellen...«²⁹ Gegenüber den Referenten in der Berliner Behörde monierte Kabelac zudem, dass die zur Tarnung der Betriebsanlagen in Gang gesetzten Maßnahmen nur provisorisch seien und nicht die erhoffte Wirkung erzielten. Kabelacs Monita beeindruckten Speer offenbar nur wenig.³⁰ Stattdessen verlangte er unmissverständlich eine deutliche Steigerung der Arbeitsproduktivität beim Bremer Vulkan, was unter anderem durch die Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 72 Stunden und eine Urlaubssperre für die Werftarbeiter erreicht werden sollte. Kabelac kam der Forderung aus Berlin für kurze Zeit nach, um die Wochenarbeitszeit im Herbst wieder auf 64 Stunden zu reduzieren, was er in seinen Erinnerungen als einen Akt seiner »humanen« Betriebsführung auch in den letzten Kriegsmonaten interpretierte.³¹

28 Urban, Kabelac (wie Anm. 8), S. 119. Zentral zum Bau des Bunkers »Valentin«: Marc Buggeln, Bunker »Valentin«. Marinerüstung, Zwangsarbeit, Erinnerung, Bremen 2010.

29 StAB, 7,2121/1-1102, Brief Kabelacs und des Vorstands des Bremer Vulkan, Schiffbau und Maschinenfabrik an das Rüstungsministerium vom 2. Juni 1943. Vgl. auch StAB, 7,2121/1-1102, Schreiben der Gauwirtschaftskammer Weser-Ems an den Vorstand des Bremer Vulkan vom 6. Juli 1943.

30 In einem geheimen Schreiben des Reichsministeriums der Luftfahrt und des Oberbefehlshabers der Luftwaffe an das Luftgaukommando I vom 8. Februar 1942 hieß es etwa dazu: »Zur Tarnung der U-Boote auf den Hellingen sind mitunter die gesamten Hellinge allseitig mit Brettern verschalt und mit einem Bretterdach (teilweise abnehmbar) versehen worden. Diese Maßnahmen bewirken bei richtigem Anstrich eine gute Tarnung und haben gleichzeitig den Vorteil der Verdunklung der Schweißarbeiten auf den Hellingen... Die genannten Maßnahmen wirken sich daher auf die Produktion günstig aus...« StAB, 7,2121/1-1102, Brief des Reichsministers der Luftfahrt und Oberbefehlshaber der Luftwaffe an das Luftgaukommando I und III in Bremen vom 8. Februar 1941.

31 BAB, Akte R 3/1585, Schreiben Speers an Kabelac vom 26. Juli 1944, Kopie in StAB, 4,66-I-5215, Bl. 27; SIT, TB/1097, Kabelac, Aus meinem Leben, Teil 4, S. 203.

Kabelacs Taktieren und sein Verhalten gegenüber dem Rüstungsministerium ist durchaus bemerkenswert. Trotz eines Konflikts mit Speer und seinen Beamten besaß er offensichtlich noch einen ausreichenden unternehmerischen Handlungsspielraum, um sich über die Forderungen aus Berlin hinwegzusetzen und die Entscheidungen zu treffen, die er für den Bremer Vulkan für richtig hielt. Dies zeigt auch ein anderer Fall. Im Herbst 1943 verweigerten die lokalen Behörden in Bremen und im Gau Weser-Ems dem Bremer Vulkan weitere finanzielle Unterstützungs- und Entschädigungszahlungen als Ausgleich für die Schäden durch Luftangriffe mit dem Argument, der Mehrheitsgesellschafter des Unternehmens sei kein »deutscher Volksgenosse«, sondern ungarischer Staatsbürger. Auf den ersten Blick war diese Sichtweise korrekt. Heinrich Thyssen-Bornemisza hatte nach seiner Heirat mit der ungarischen Baroness Margareta (Margret) Bornemisza de Kászon im Jahr 1906 auch deren Staatsangehörigkeit angenommen.³² Auf den zweiten Blick ist es erstaunlich, wie lange die Behörden in Berlin und Bremen brauchten, um diesen Sachverhalt zur Kenntnis zu nehmen und ihn politisch zu instrumentalisieren.³³

Allerdings verstanden es Kabelac und seine Kollegen im Vorstand mit Geschick, die tatsächlichen Besitzverhältnisse bei der Werft in Vegesack zu verschleiern. So betonten sie immer wieder, dass bei den Hauptversammlungen des Unternehmens dessen Aktienkapital von einem Vorstandsmitglied der August Thyssen-Bank mit Sitz in Berlin vertreten worden sei. Diese Bank gehörte ebenfalls zum Firmenverbund Heinrich Thyssen-Bornemiszas, ihre Vorstandsmitglieder pflegten jedoch enge Kontakte mit einigen Spitzenfunktionären des NS-Regimes, so dass keine Zweifel an der »Linientreue« auftauchten.³⁴ Da die Geschäftsleitung des Bremer Vulkans die zuständigen Behörden davon überzeugen konnte, sie allein sei für die

32 Siehe Derix, *Die Thyssens* (wie Anm. 13), S. 28–30. Vgl. Manfred Rasch, *August Thyssen und sein Sohn Heinrich Thyssen-Bornemisza* (wie Anm. 13), S. 32–35.

33 So schrieb etwa der Bremer Senat an die Gauwirtschaftskammer Weser-Ems Mitte September 1943. »Wie erst jetzt bekannt wurde, befindet sich das Kapital der Firma (des Bremer Vulkans, H.W.) zum größten Teil in den Händen eines ungarischen Staatsangehörigen.« StAB, 7,2121/1-1102, Brief des Stadtamtes/des Senats der Hansestadt Bremen an die Gauwirtschaftskammer Weser-Ems vom 15. September 1943. Vgl. auch Brief des Bremer Innensenators an das Stadtamt der Hansestadt Bremen vom 6. September 1943, in: ebd..

34 Siehe etwa StAB, 7,2121/1-1102, Entwurf eines Gutachtens betreffend die Entwicklung von Fliegerschäden bei der Firma Bremer Vulkan. Schiffbau und Maschinenfabrik, erstellt vom kaufmännischen Direktor Julius Wimmer am 23. September 1943. Auch bei der August Thyssen-Bank war Heinrich Thyssen-Bornemisza nach diversen Erbaueinandersetzungen Mehrheitsgesellschafter. Das Institut fungierte zum einen als Holding für Heinrichs Firmenverbund, zum anderen als dessen Finanzdienstleister. Sein Vorstandsvorsitzender Heinrich Lübke unterhielt darüber hinaus enge Kontakte mit Herman Göring, der bei der August Thyssen-Bank auch einige seiner Privatkonten unterhielt. Siehe dazu: Harald Wixforth, *Eine Konzernbank entsteht – Gründung und Anfangsjahre der August Thyssen-Bank*, in: *Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, Jg. 99, 2012, Heft 3, S. 300–322.

Unternehmensstrategie und das operative Geschäft verantwortlich, wurde wohl längere Zeit nicht nach den wirklichen Besitzverhältnissen gefragt. Da Heinrich Thyssen-Bornemisza während des Krieges sein Domizil im Tessin kaum verließ, sich dort lieber als Kunstsammler exponierte und an keiner Sitzung der Aufsichtsgremien beim Bremer Vulkan teilnahm, war es für Kabelac einfach, diesen Eindruck sowohl bei den Ministerien in Berlin als auch bei den lokalen Verwaltungskorporationen und Organen der NSDAP zu erwecken.³⁵ Ein anderer Punkt kam hinzu: So lange der Bremer Vulkan die geforderten Schiffe pünktlich ablieferte und Kabelac sowie die anderen Entscheidungsträger des Unternehmens im Sinne der Rüstungsplaner »funktionierten«, war die Staatsangehörigkeit des Mehrheitsgesellschafters kein Thema. Stattdessen waren sich alle Institutionen der Rüstungswirtschaft über die kriegswirtschaftliche Bedeutung der Werft im Klaren: »...bescheinigt das Oberkommando, dass der Bremer Vulkan für besonders vorzügliche und kriegswichtige Aufgaben (U-Boot-Bau) eingesetzt ist. Das Oberkommando kann auf keinen Fall auf die Produktion dieser vorzüglichen und leistungsfähigen Werft verzichten, und könnte auch auf keinen Fall nur die geringste Produktionsverminderung in Kauf nehmen.«³⁶ Die Gauwirtschaftskammer Weser-Ems ergänzte hierzu; »...dass das Interesse des Reiches an der ungehinderten Fortführung des Unternehmens aus volks- und kriegswirtschaftlichen Gründen mindestens auf absehbare Zeit hinaus sehr maßgeblich ist und vermutlich zur Zeit die privatwirtschaftlichen Interessen des Unternehmens überwiegt.«³⁷

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass sich der Bremer Vulkan bis 1943 auf Expansionskurs befand, seine Bilanzsumme ebenso stetig wuchs wie seine Umsätze und seine Gewinne. Zudem konnte er an seine Aktionäre – in erster Linie Heinrich Thyssen-Bornemisza – kontinuierlich eine Dividende in Höhe von sechs Prozent ausschütten.³⁸ Die Unternehmensleitung konnte

35 Siehe de Taillez, *Zwei Bürgerleben* (wie Anm. 14), S. 119–129; Derix, *Die Thyssens* (wie Anm. 13), S. 162–170; Rasch, *August Thyssen und sein Sohn Heinrich Thyssen-Bornemisza* (wie Anm. 13), S. 32–35.

36 StAB, 7,2121/1-1102, Brief des Rüstungskommandos Bremen des Reichsministers für Bewaffnung und Munition an den Bremer Vulkan vom 20. September 1943. Vgl. auch Brief des Bremer Vulkans an die Gauwirtschaftskammer Weser-Ems vom 28. September 1943, in: ebd. Vgl. auch Urban, Kabelac (wie Anm. 8), S. 129.

37 StAB, 2121/1-1102, Brief der Gauwirtschaftskammer Weser-Ems an die »Fides« Treuhand KG in Bremen vom 1. Oktober 1943. In einem geheimen Gutachten der »Fides« für die Wirtschaftskammer Weser-Ems kurze Zeit später hieß es dazu: »Der Bremer Vulkan ist in die Reihe der leistungsfähigsten U-Boot-Werften gerückt... Mit Rücksicht auf die große Bedeutung des Bremer Vulkans für die Durchführung des Krieges ist die Frage der Entschädigung nicht nur vom finanziellen Gesichtspunkt, sondern vor allem auch vom Standpunkt der Aufrechterhaltung unserer Rüstungsverhältnisse zu beurteilen.« Gutachten der »Fides« Treuhand KG über den Bremer Vulkan vom 16. Oktober 1943. Vgl. auch Urban, Kabelac (wie Anm. 8), S. 128f.

38 StAB, 2121/1-1102, Geschäftsbericht des Bremer Vulkan, Schiffbau und Maschinenfabrik für das Geschäftsjahr 1943.

weiterhin selbstbewusst gegenüber den Behörden der Wirtschaftsverwaltung auftreten und diese dazu bewegen, ihren Argumenten in Konflikten zu folgen. Das Problem der ungarischen Staatsbürgerschaft Heinrich Thyssen-Bornemiszas ließ sich daher ebenfalls im Sinne Kabelacs und seiner Vorstandskollegen lösen. Das NS-Regime schloss mit Ungarn einen Vertrag, in dem der Besitz ungarischer Staatsangehöriger dem von Deutschen gleichgestellt wurde. Durch diese »Lex Thyssen« wurden sowohl der Bremer Vulkan als auch andere Einzelgesellschaften aus dem Firmenverbund Heinrich Thyssen-Bornemiszas bei der Abwicklung von Kriegsschäden genauso behandelt wie deutsche Firmen – sicherlich ein Erfolg der Verhandlungen Kabelacs.³⁹

Der Bremer Vulkan war damit ohne Frage ein integraler und wichtiger Bestandteil der Marinerüstung und der deutschen Kriegswirtschaft, seine maßgeblichen Entscheidungsträger, vor allem Robert Kabelac, besaßen nicht nur eine wenig eingeschränkte unternehmerische Handlungsautonomie, sondern sie konnten ihre Vorstellungen gegenüber staatlichen Institutionen häufig durchsetzen. Damit lässt sich gerade Kabelacs Verhalten als ein weiterer Fall heran ziehen, in dem prominente Unternehmer während des NS-Regimes ihre Entscheidungsgewalt in ihren Unternehmen verteidigen konnten, allem staatlichen Dirigismus und allen Restriktionen in der Rüstungswirtschaft zum Trotz. Kabelac wusste offenbar nur zu gut, wie wichtig seine Werft für die Marinerüstung war. Zudem war ihm klar, dass die Rüstungsplaner in Berlin auf sein »know-how« und seine detaillierten Kenntnisse im U-Boot-Bau kaum verzichten konnten.⁴⁰ Daher folgte man in Berlin auch seinem Vorschlag, den Bunker Valentin nicht in unmittelbarer Nähe zum Betriebsgelände der Werft zu bauen, sondern weiter weserabwärts. Zudem befand sich Kabelac in einer Position, in der er von Berliner Behörden lange Zeit die angeforderte Zahl an Zwangsarbeitern erhielt, um die Produktion auf den Helgen sicherzustellen.⁴¹

Im Sommer 1944 veränderte sich jedoch die Situation. Der Bremer Vulkan war immer weniger in der Lage, die mit dem Rüstungsministerium verein-

39 StAB, 2121/1-1102, Brief der Gauwirtschaftskammer Weser-Ems an das Stadtamt der Hansestadt Bremen vom 25. Oktober 1943; Brief des Bremer Vulkans an die Gauwirtschaftskammer Weser-Ems vom 17. Januar 1944; Brief des Bremer Vulkans an den Innensenator der Hansestadt Bremen vom 17. Januar 1944; Aktennotiz der Gauwirtschaftskammer Weser-Ems vom 4. Februar 1944; Brief des Luftgaukommando IX Bremen an den Bremer Vulkan, Schiffbau und Maschinenfabrik in Bremen-Vegesack vom 14. Februar 1944. Vgl. auch Urban, Kabelac (wie Anm. 8), S. 129.

40 Urban, Kabelac (wie Anm. 8), S. 128–131. Generell zur Debatte über die Rolle von Unternehmen im NS-System und ihre unternehmerischen Handlungsspielräume siehe die Zusammenfassung in Osterloh und Wixforth, Einleitung (wie Anm. 2), S. 10–16; sowie Norbert Frei, Die Wirtschaft des »Dritten Reiches« – Überlegungen zu einem Perspektivwechsel, in: ders. und Tim Schanetzky (Hg.), Unternehmen im Nationalsozialismus (wie Anm. 1), S. 9–25; Carola Sachse, Wirtschaftsbürger im Doppelstaat – zur Kritik der neueren Forschung, in: ebd., S. 100–115; Jonas Scherner, Anreiz statt Zwang. Wirtschaftsordnung und Kriegswirtschaft im »Dritten Reich«, in: ebd., S. 140–155.

41 Urban, Kabelac (wie Anm. 8), S. 128–131.

barten Liefertermine einzuhalten, so dass sich Kabelac und seine Vorstandskollegen scharfer Kritik der Rüstungsplaner aus Berlin ausgesetzt sahen. Kabelac begründete die Verzögerungen zum einen mit den Bombenschäden, zum anderen mit der schleppenden Belieferung von Stahlprodukten aus der Schwerindustrie des Ruhrgebiets sowie der unzureichenden Versorgung mit Arbeitskräften. Seine Expertise und sein Prestige schützten ihn nun nicht mehr davor, dass er zum Ziel heftiger Attacken aus dem Rüstungsministerium wurde. Wie er später offen zugab, sei er seit dem Sommer 1944 immer mit gemischten Gefühlen zum Hauptausschuss Schiffbau nach Berlin gefahren, da man ihm hier angeblich mehrfach gedroht hatte, ihn zu inhaftieren und anzuklagen, sollten sich die Verhältnisse auf seiner Werft nicht ändern. Inwieweit diese Einschätzung tatsächlich der Realität entsprach, muss jedoch offenbleiben. Bisher hat die Forschung keinen wirklichen Fall benennen können, in dem ein prominenter Unternehmer wegen nicht termingerechter Lieferungen bzw. dem Insistieren auf seiner Entscheidungskompetenz in Haft genommen wurde. Kabelacs Pendant als Vorstandsvorsitzender bei der A.G. »Weser«, Franz Stapelfeldt, wurde im Sommer 1944 nicht verhaftet, weil er mit seinem Unternehmen Liefertermine nicht einhalten konnte, sondern weil Gerüchte kursierten, er stünde in engem Kontakt zum Widerstand gegen Hitler und zu den Männern, die das Attentat auf ihn am 20. Juli 1944 planten. Als sich diese Gerüchte als haltlos erwiesen, wurde Stapelfeld aus der Haft entlassen.⁴² Auch das Schicksal Fritz Thyssens, des Bruders Heinrich Thyssen-Bornemiszas, lässt sich kaum als Beleg für eine wirkliche Drohkulisse des NS-Herrschaftsapparats gegenüber prominenten Unternehmern heranziehen. Fritz Thyssen hatte Hitler und die NSDAP lange Zeit unterstützt, bei Kriegsausbruch aber mit dem Regime gebrochen und öffentlich gegen Hitler und seine Satrapen Front gemacht. Daraufhin wurde er verhaftet, sein Vermögen konfisziert und er zusammen mit seiner Frau in psychiatrischen Abteilungen in verschiedenen Sanatorien bis Kriegsende festgesetzt. Der Grund für seine Haft ist jedoch in seinen Attacken gegen Hitler zu suchen und nicht in seinem unternehmerischen Verhalten.⁴³

An Kabelacs Loyalität zum Regime kann kein Zweifel bestehen, auch wenn er zum Teil eigenmächtig Vorgaben aus Berlin missachtete und Kritik an den Verhältnissen in der Marinerüstung artikulierte. So setzte er sich etwa über die Bestimmungen aus Berlin beim Einsatz von Fremd- und Zwangsarbeitern auf kriegswichtigen Werften hinweg, da er deutlich machen konnte, dass die Verwendung von Polinnen, Russinnen und Ukrainerinnen als »Nietenwärmerinnen« notwendig sei, um die geforderte Ablieferung von U-Booten zu erfüllen. Erstaunlich ist allerdings, dass beim Bremer Vulkan bis Ende 1943 eher wenig Zwangsarbeiter in der Montage eingesetzt wurden, vergleicht

42 Vgl. dazu das Selbstzeugnis in: Franz Stapelfeldt, *Mein Verhältnis zur NSDAP*, Bremen 1946, S. 28–33.

43 Ausführlich zur Person Fritz Thyssens, seiner Inhaftierung und seinem Prozess siehe Jan Schleusener, *Die Enteignung Fritz Thyssens. Vermögensentzug und Rückerstattung (Familie – Unternehmen – Öffentlichkeit. Thyssen im 20. Jahrhundert, Bd. 7)*, Paderborn 2018.

man die Werft in Vegesack mit anderen Schiffbauunternehmen zu dieser Zeit, etwa den zum Krupp-Konzern gehörenden Werften, Blohm & Voss oder der zum Konzern der Gutehoffnungshütte gehörenden Deutschen Werft in Hamburg. Im Verlauf des Jahres 1944 änderten sich die Verhältnisse allerdings und der Bremer Vulkan beschäftigte Zwangsarbeiter in der gleichen Größenordnung wie seine Konkurrenten.⁴⁴

Allerdings betonte Kabelac immer wieder, die Lebensverhältnisse der auf seiner Werft eingesetzten Fremd- und Zwangsarbeiter sowie der KZ-Häftlinge seien besser gewesen als bei anderen Unternehmen der maritimen Wirtschaft, worauf er zum Teil persönlich geachtet habe. Der Wahrheitsgehalt dieser Angaben ist bis heute nur schwer zu überprüfen. Einerseits gibt es ausreichende Dokumente, die belegen, dass Hunger und schlechte hygienische Bedingungen für diesen Teil der Arbeiterschaft zum Alltag gehörten, andererseits konnten Kabelac und seine Vorstandskollegen in ihren Entnazifizierungsverfahren eine Reihe von Briefen ausländischer Arbeitskräfte beibringen, in denen ihnen für die vergleichsweise korrekte Behandlung gedankt wurde. Erstaunlicher Weise wurde der Wahrheitsgehalt dieser Angaben auch von den Alliierten nach Kriegsende nicht eingehend überprüft, so dass es nicht überraschen kann, dass die Entnazifizierungsverfahren Kabelacs und seiner Vorstandskollegen mehr oder weniger im Sande verliefen.⁴⁵

Nicht zu bestreiten ist, dass allein für den Bau des Bunker »Valentin« mehr als 1.000 Arbeiter schuften mussten, davon der weitaus größte Teil KZ-Häftlinge. Ebenfalls lässt sich kaum in Frage stellen, dass für den U-Boot-Bau im Bunker mehr als 1.000 Zwangsarbeiter und KZ-Häftlinge eingesetzt wurden. Die Verantwortung dafür schob Kabelac auf die Behörden in Berlin ab, deren Forderung nach einer wachsenden Zahl an U-Booten nur mit Hilfe dieser Arbeiter zu erfüllen gewesen sei. Dass der größte Teil davon aufgrund der harten Arbeit und der miserablen Lebensverhältnisse starb, ließ Kabelac auch in seinen Lebenserinnerungen unerwähnt. Er sprach lediglich davon, dass in einem Arbeitslager nahe der Bunkerbaustelle auch einige Kolonnen von politischen Häftlingen untergebracht wurden.⁴⁶ Kabelac folgte damit einem Verhaltensmuster, das nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs bei vielen prominenten Unternehmern zu beobachten war. Sie alle flüchteten sich in eine Position des Verschweigens und Verdrängens, um einerseits nicht strafrechtlich belangt zu werden, andererseits bei einem »Neustart« in der Wirtschaft der jungen Bundesrepublik möglichst unbelastet zu erscheinen. Die Wahrheit blieb dabei fast immer auf der Strecke.⁴⁷

44 BAB, Akte R 3101/201587, Bl. 22–26, »Übersicht über die Deutsche Werftindustrie, aufgestellt am 23. Mai 1945 nach der Arbeiterzahl vom 1. März 1945«. Vgl. Urban, Kabelac (wie Anm. 8), S. 125; Meyhoff, Blohm & Voss (wie Anm. 3), S. 533–535.

45 StAB, 7,2121/1-135, Bewertung der Bremer Vulkan Schiffbau und Maschinenfabrik in Bremen-Vegesack, o.V. o.J., S. 2; SIT, TB/1097, Kabelac, Aus meinem Leben, Teil 4, S. 161–168. Vgl. Urban, Kabelac (wie Anm. 8), S. 126 f.

46 Buggeln, Bunker »Valentin« (wie Anm. 28), S. 49–51.

47 SIT TB/1097, Kabelac, Aus meinem Leben, Teil 4, S. 152–154. Vgl. Urban, Kabelac (wie Anm. 8), S. 131. Die Debatte über die einzelnen Facetten der Vergan-

Ungeachtet dieser Diskussion über die tatsächlichen Lebensbedingungen lässt sich nicht verkennen, dass sich der Bremer Vulkan mit der Beschäftigung von Zwangsarbeitern massiv in die Verbrechen des NS-Regimes verstrickte. Ob dafür die von den Berliner Rüstungsplanern verlangten immer höheren Zahlen für abzuliefernde U-Boote als Entschuldigung heranzuziehen sind, lässt sich mehr als bezweifeln. Ebenso ist zu hinterfragen, ob die aus Berlin übermittelten Vorgaben für Kabelac und seine Vorstandskollegen einen unternehmerischen Sachzwang schufen, den er nicht umgehen konnte, so dass sich seine Handlungs- und Entscheidungsautonomie deutlich einengte. Unbestreitbar profitierte die Werft in Vegesack lange Zeit von den Bedingungen der Kriegswirtschaft. Umsatz und Gewinne stiegen, an die Anteilseigner wurde eine kontinuierlich hohe Dividende ausgezahlt. Über die Bedingungen des NS-Wirtschaftssystems, das allein die wesentliche Voraussetzung für dieses Resultat bildete, wurde von allen Entscheidungsträgern gerne stillschweigend hinweggesehen.

III. Kriegsende – das Ende des Unternehmens?

Bereits seit März 1945 begann man beim Bremer Vulkan damit, sich auf ein mögliches Ende des Krieges vorzubereiten. Die dafür in Gang gesetzten Maßnahmen fielen erneut in die Verantwortung Kabelacs, der sein Verhalten und sein Taktieren in der Rückschau abermals heroisierte. Noch im Februar 1945 hatten er und seine Vorstandskollegen bei den zuständigen Behörden darauf insistiert, anteilige Löhne für Aufräum- und Reparaturarbeiten nach Luftangriffen ebenso zu übernehmen wie die Kosten, die dem Bremer Vulkan durch die Inanspruchnahme von Fremdfirmen bei der Wiederherstellung der Helgen entstanden waren. Sowohl in Bremen als auch in Berlin hatte man auf diese Forderung nicht reagiert.⁴⁸ Ob dies der Auslöser war, dass sich Kabelac über den von Hitler ausgegebenen »Nero-Befehl« hinwegsetzte, alle kriegswichtigen Produktionsanlagen zu zerstören, um zu verhindern, dass Technologie zur Fertigung von Rüstungsgütern in die Hände der vorrückenden alliierten Truppen fiel? Seit dem Frühjahr 1945 begann man beim Bremer Vulkan damit, auf eigene Kosten die Docks und Helgen wieder herzurichten, soweit dies möglich war.⁴⁹

Zudem weigerte sich Kabelac, den Befehl zur Zerstörung des Bunkers »Valentins« zu geben, auch wenn dies nach seinen Memoiren von ihm mehrfach von den zuständigen Behörden in Berlin verlangt wurde. Kabelac verfolgte stattdessen die Strategie, durch die Verschleppung der eingeforderten Aktionen die Betriebsanlagen der Werft sowie die Stammbelagschaft möglichst

genheitsbewältigung im deutschen Wirtschaftsbürgertum in der frühen Bundesrepublik steht trotz der erheblichen Forschungsanstrengungen der letzten Jahre erst am Anfang.

48 StAB, 7,2121/1-1102, Brief des Bremer Vulkans an die Gauwirtschaftskammer Weser-Ems vom 2. November 1944; Brief des Bremer Vulkans an das Stadtamt der Hansestadt Bremen vom 14. Februar 1945.

49 SIT TB/1097, Kabelac, Aus meinem Leben, Teil 4, S. 223–225; Urban, Kabelac (wie Anm. 8), S. 132.

unbeschadet durch die letzten Kriegswochen zu bringen. Damit wollte er die Grundlage dafür schaffen, dass der Bremer Vulkan nach einem möglichen Kriegsende in der Lage war, die Produktion wieder schnell hochzufahren. Ob Kabelac bereits zu diesem Zeitpunkt Sondierungen mit Vertretern der Alliierten aufgenommen hatte, um die Wettbewerbsposition des Unternehmens ebenso abzuklären wie seine persönliche berufliche Zukunft, lässt sich allerdings nicht nachweisen.⁵⁰ Tatsache ist jedoch, dass die Alliierten nach der Besetzung Bremens und Bremerhavens Ostern 1945 bei der Werft in Vegesack erstaunlich intakte Betriebsanlagen vorfanden, wie sie in den offiziellen Verlautbarungen auch kommunizierten. So hieß es zum Beispiel in einem von den USA erstellten Überblick über die Bombenschäden in Deutschland: »The Bremer Vulkan represents an extraordinarily well developed and compact enterprise.«⁵¹ Die Bombenschäden stuften die Experten des »bombing surveys« als vergleichsweise gering ein, so dass sie sich auch zu der Ansicht verstiegen, der Bremer Vulkan sei nur mit einem geringen Teil der Schiffsfertigung in die Rüstungswirtschaft eingebunden gewesen: »The yards position in the German War Economy was less than appropriate to the ship-building facilities it was equipped. It appears to have been the exception to the general German practice of fully utilizing all plant equipment for war production.«⁵²

Diese Einschätzung des »bombing surveys« lieferte den Beweis, dass Kabelacs Kalkül aufgegangen war. Bei Kriegsende befanden sich die Betriebsanlagen des Bremer Vulkans nicht nur in einem ordentlichen baulichen Zustand, sondern das gesamte Unternehmen wurde als weitaus weniger belastet als andere Werften und Maschinenbaubetriebe eingestuft, da nach Ansicht der amerikanischen Experten nicht alle Produktionsstätten für die

50 SIT TB/1097, Kabelac, Aus meinem Leben, Teil 4, S. 223–225.

51 Public Record Office, London, G/0.107, United States Strategic Bombing Survey, Munitions Division, Submarine Branch, Plant Report No 9, Bremer Vulkan Schiff und Maschinenfabrik (Bremer Vulkan), Bremen-Vegesack, October 30th 1945.

52 Public Record Office, London, G/0.107, ebd. Der Report über den Bremer Vulkan weist aber auch einige Fehler auf, etwa mit Blick auf die Besitzverhältnisse der Werft. Hier vertraten die alliierten Experten die Ansicht, diese sei eine Tochtergesellschaft des »größten deutschen privaten Stahlkonzerns«, der Vereinigten Stahlwerke, bei denen wiederum die Familie Thyssen der entscheidende Mehrheitsgesellschafter gewesen sei. Wie vielen anderen zeitgenössischen Fachleuten war auch den Autoren des »bombing surveys« nicht klar, dass es einen hochgradig verschachtelten Firmenverbund Heinrich Thyssen-Bornemiszas gab, auf dessen Betriebe im Wesentlichen das Kapital des Bremer Vulkans verteilt worden war, sowie den privaten, seit 1940 konfiszierten Vermögensbesitz Fritz Thyssens, zu dem auch der Kapitalanteil der Familie Thyssen an den Vereinigten Stahlwerken gehörte. Dazu sowie zu den Erbaueinandersetzungen zwischen Heinrich Thyssen-Bornemisza und seinen Geschwistern siehe Derix, Die Thyssens (wie Anm. 13), S. 140–160; Wixforth, Vom Stahlkonzern zum Firmenverbund (wie Anm. 12), S. 143–154; Schleusener, Fritz Thyssen (wie Anm. 43), S. 71–76, S. 85–91. Vgl. auch Gehlen, Internationalisierungsfaktor maritime Wirtschaft (wie Anm. 15), S. 205–215.

Marinerüstung ausgenutzt worden waren. Damit unterschied sich der Bremer Vulkan deutlich von seinem großen Bremer Konkurrenten im Schiffbau, der A.G. »Weser«. Durch mehrere schwere Bombenangriffe war hier ein erheblicher Teil der Betriebsanlagen zerstört worden. Erschwerend kam hinzu, dass die Fried. Krupp AG in Essen 1941 mit 56,3 % Mehrheitsgesellschafter bei der Deschimag geworden war, zu der auch die A.G. »Weser« gehörte. Die Krupp-Betriebe im Ruhrgebiet und an anderen Standorten rangierten auf der Liste der Produktionsstätten ganz oben, die von den Alliierten zur Demontage vorgesehen waren. Krupp galt als die wichtigste »Rüstungsschmiede« des NS-Regimes, deren »know-how« und deren Produktionskapazitäten auszuschalten bzw. als Kompensation für Kriegsverluste an die Alliierten abzuliefern waren.⁵³

Dazu zählte auch die A.G. »Weser«, deren Betriebsanlagen und deren Patente der Sowjetunion zugesprochen wurden. Damit schien das Schicksal des Unternehmens besiegelt zu sein. Die Entscheidungsträger der Werft nach Ende des Kriegs gingen davon aus, dass diese zu liquidieren und das noch vorhandene Betriebsvermögen aufzulösen sei. Im besten Fall könne man einige Betriebe vom Unternehmen abtrennen und als selbständige Gesellschaften weiterführen.⁵⁴ Zwar versuchten Vorstand und Aufsichtsrat im Verbund mit der Bremer Politik, eine Zerschlagung und Liquidation der »A.G. Weser« zu verhindern, doch scheiterten alle Bemühungen zunächst am Veto der alliierten Siegermächte. Weniger die Schwerpunktsetzung in der Schiffsfertigung, sondern vor allem die Besitzverhältnisse gaben den Ausschlag für den Widerstand der Alliierten, die »A.G. Weser« fortzuführen. Für dieses Bremer Traditionsunternehmen schien das Ende des Zweiten Weltkriegs auch das eigene Schicksal zu besiegeln.⁵⁵

Auf der Konferenz von Potsdam im Juli und August 1945 hatten die Siegermächte unmissverständlich erklärt, dass von deutschem Boden nie wieder ein Angriffskrieg ausgehen dürfe, so dass vor allem die Betriebsanlagen der Rüstungsindustrie zu demontieren und abzuliefern seien. Zudem müsse sichergestellt werden, dass keine Produktion von Rüstungsgütern mehr stattfinden könne.⁵⁶ Der Schiffbau in Deutschland wurde damit ebenfalls

53 Siehe dazu Abelshausen, *Rüstungsschmiede der Nation* (wie Anm. 7), S. 446–471.

54 Siehe dazu: Statt eines Vorworts: Protokoll der Hauptversammlung der Deschimag (»A.G. Weser«) am 30. Oktober 1945, abgedruckt in: Peter Kuckuk (Hg.), *Die A.G. »Weser«* (wie Anm. 3), hier vor allem S. 9–12.

55 Peter Kuckuk, *Die Demontage der Deschimag-Werft A.G. »Weser«* (Oktober 1945 bis April 1948), in: ders. (Hg.), *Die A.G. »Weser«* (wie Anm. 3), hier vor allem S. 18–40. Vgl. auch Handelskammer Bremen, *Nachkriegsbericht der Handelskammer Bremen über die Jahre 1945–1947*, Bremen 1947, S. 38 f.

56 Auf der Konferenz von Potsdam, in Schloss Cecilienhof, legten die drei alliierten Siegermächte, USA, Sowjetunion und Großbritannien die europäische territoriale Nachkriegsordnung fest. Zudem einigten sie sich auf die Modalitäten der Besatzung in Deutschland. Die Beschlüsse der Verhandlungen wurden im Potsdamer Abkommen vom 2. August 1945 festgehalten. Auf die einzelnen Bestimmungen ist hier nicht näher einzugehen. Siehe dazu: Mitteilung über die Dreimächtekonferenz von Berlin – Potsdamer Abkommen vom 2. August 1945

zu einer verbotenen Industrie, so dass auch die Werften ihre Betriebe ab Sommer 1945 stilllegen mussten. Allenfalls die Reparatur und Umrüstung von Schiffen wurde in einigen Fällen genehmigt. Die für Bremen und Bremerhaven zuständige US-Militärregierung schloss bereits im Juni 1945 alle hier ansässigen Schiffbauunternehmen zur Shipbuilders Association of the Enclave zusammen und unterstellte diese ihrer Kontrolle. Kurze Zeit später ernannte der zuständige Commanding General des Bremen Port Command Robert Kabelac zu ihrem Leiter, dem damit für die Verwaltung und eine mögliche Neuausrichtung der Werftindustrie im »Zwei-Städte-Staat« eine wichtige Funktion zukam. Kabelacs Kalkül war erneut aufgegangen. Nun wollten die Alliierten sein Fachwissen und seine Kontakte nutzen, um die maritime Wirtschaft in Bremen in ihrem Sinne zu kontrollieren.⁵⁷

Kabelac versuchte aber auch sofort, Aufträge für die Reparatur oder Umrüstung von Schiffen zu akquirieren, um die Stammebelegschaft des Bremer Vulkans weiter zu beschäftigen. Noch im Sommer 1945 gelang es ihm, die Beteiligung an einem großen Auftrag für die Umrüstung des Dampfers »Europa« des Norddeutschen Lloyds zu erhalten, mit dem auf jeder Fahrt ca. 10.000 amerikanische Soldaten von Bremerhaven aus in ihre Heimat gebracht werden sollten (vgl. den Beitrag von Christian Osterhehl zur »Europa« in diesem Band). Solche Großaufträge blieben allerdings Einzelfälle. Der Großteil der Arbeiten auf dem Werftgelände bestand bald nur noch in der Fertigung von Küchenherden und Werkzeugen aller Art aus dem Stahl von U-Bootstürmen sowie ab 1946 in der Instandsetzung von Lokomotiven. Immerhin wurde beim Bremer Vulkan nach Kriegsende noch produziert, im Gegensatz etwa zur A.G. »Weser«, bei der die Betriebsanlagen Schritt für Schritt beschlagnahmt und abgebaut wurden.⁵⁸ Anfang 1947 konnte Kabelac einen weiteren Erfolg seiner Sondierungen mit den Alliierten verbuchen. Ihm gelang es, eine bisher beschlagnahmte Halle für die Schiffsfertigung frei zu bekommen, so dass die Werft in Vegesack damit begann, vier kleine Kutter für die Küstenfischerei zu bauen.⁵⁹

Dieser bescheidene Erfolg konnte den massiven Einbruch in der Bremer Werftindustrie nach Ende des Zweiten Weltkriegs nicht kaschieren. Nach

in: www.documentarchiv.de. Vgl. auch Wolfgang Benz, Potsdam 1945. Besatzungsherrschaft und Neuaufbau im Vier-Zonen-Deutschland, München 2012.

57 Urban, Kabelac (wie Anm. 8), S. 133–137; SIT, TB/1098, Robert Kabelac, Aus meinem Leben, Teil 5, Vom Ende des 2. Weltkriegs bis zu Christls Hochzeit, hier vor allem S. 81–104.

58 Nach einer Aufstellung Kabelacs vom September 1945 verfügte der Bremer Vulkan zu diesem Zeitpunkt immerhin noch über acht intakte Großkräne und 29 intakte Maschinen, die A.G. »Weser« sogar über neun Großkräne und 42 Maschinen, doch war der größte Teil davon bereits beschlagnahmt worden. StAB, 7,2121/1-1103, Inventory of Cranes and Generating Equipment in Bremen, Aufstellung vom 17th October 1945; Machine Inventory Bremen, Aufstellung vom 25th September 1945.

59 SIT, TB/1098, Kabelac, Aus meinem Leben Teil 5, S. 104–108. Vgl. auch Handelskammer Bremen, Nachkriegsbericht der Handelskammer Bremen über die Jahre 1945–1947, Bremen 1947, S. 71–73.

einer Aufstellung der Handelskammer Bremen war der gesamte Umsatz aller Schiffbauunternehmen in Bremen und Bremerhaven auf sieben Prozent des Wertes aus dem Jahr 1939 gesunken. Entsprechend hatte sich auch die Zahl der Arbeiter und Angestellten deutlich reduziert. Per 1. Oktober 1945 waren beim Bremer Vulkan zum Beispiel nur noch 346 Angestellte beschäftigt.⁶⁰ Die Handelskammer bemerkte daher in ihrem ersten Nachkriegsbericht: »Von der vor dem Kriege so angesehenen Werftindustrie der Enklave ist nur ein Torso übrig geblieben. Mit etwa 40 % der Friedensbelegschaft und 20 % der früheren Friedensleistung ist sie nicht in der Lage, die für die Unterweser notwendigen schiffbaulichen Belange zu erfüllen.«⁶¹

Diese sicherlich zutreffende und mit Blick auf den Schiffbau in Bremen ausgesprochen pessimistische Einschätzung verdeckt jedoch die wachsenden Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen in der Branche. Während man beim Bremer Vulkan bereits kurz nach Kriegsende die Produktion wieder aufnehmen konnte, scheiterten im Herbst 1945 alle Versuche der A.G. »Weser«, die Demontage zu verhindern.⁶² Der Grund für die unterschiedliche Behandlung der beiden Großwerften durch die Alliierten ist sicherlich zum einen in den bereits angesprochenen Besitzverhältnissen zu suchen, zum anderen in der privilegierten Stellung Kabelacs in der Bremer Werftindustrie nach Kriegsende. Dabei mag es überraschen, dass die Alliierten bereits wenige Wochen nach Ende der Kampfhandlungen keine Zweifel an dessen Loyalität hatten und bereit waren, ihn zu ihrem Vertrauten zu machen, obwohl er während des Krieges ein Unternehmen geleitet hatte, das zu den führenden Produzenten von U-Booten und Teilen von U-Booten gehörte. Kaum vorstellbar ist es, dass die Alliierten die Rolle Kabelacs in der deutschen Kriegswirtschaft nicht kannten und nicht wussten, dass er als Vorstandsvorsitzender des Bremer Vulkans den technisch hohen Standard der deutschen U-Boot-Waffe garantierte.⁶³

Für die Wahl Kabelacs sind neben seiner unbestrittenen Expertise im Schiffbau auch andere Gründe möglich. Zum einen ließ sich keine direkte Mitgliedschaft von ihm in der NSDAP nachweisen, zum anderen kam ihm zugute, dass sich der Bremer Vulkan mehrheitlich im Besitz eines ungarischen Staatsbürgers mit Dauerwohnsitz in der neutralen Schweiz befand und damit nicht als deutsches, sondern als ein ausländisches Unternehmen galt. Eine Konstellation, die bereits während des Kriegs eine spezifische corporate governance beim Bremer Vulkan evoziert und Kabelac mit seinen Vorstands-

60 StAB, 7,2121/1-1105, Aufstellung über die Beschäftigten beim Bremer Vulkan per 1. Oktober 1945.

61 Zitiert nach Handelskammer Bremen, Nachkriegsbericht der Handelskammer Bremen über die Jahre 1945–1947, Bremen 1947, S. 74.

62 Kuckuk, Demontage (wie Anm. 55), S. 18–22. Auch die Rickmers-Werft in Bremerhaven war in der Nachkriegszeit vergleichsweise gut beschäftigt, da sie ebenfalls mehrere Aufträge für die Reparatur und Umrüstung von Schiffen akquirieren konnte, zudem einige ausländische Reedereien sogar kleinere Dampfer in Auftrag gaben. Vgl. Lindner, Technische Innovation (wie Anm. 8), S. 200–224.

63 Urban, Kabelac (wie Anm. 8), S. 134.

kollegen ein hohes Maß an unternehmerisches Handlungsautonomie verschafft hatte, entpuppte sich für ihn und andere Entscheidungsträger der Werft erneut als ein Vorteil. Diese Besitzverhältnisse waren sicherlich auch der Grund dafür, dass es zu keiner größeren personellen Fluktuation im Vorstand und im Aufsichtsrat des Bremer Vulkans kam, vergleicht man die personelle Zusammensetzung der Gremien während des Kriegs und in den Nachkriegsjahren. Der Vorstand bestand zum Beispiel im Krieg und in der Nachkriegszeit stets aus den gleichen Personen. Neben Kabelac waren dies Julius Wimmer und Herman Röster.⁶⁴

Der Bremer Vulkan gehörte damit zu den deutschen Unternehmen, die in ihrem Vorstand nach Kriegsende keine größere personelle Fluktuation verzeichneten. Trotz aller in manchen Fällen verblüffenden Kontinuität beim Führungspersonal war eine solche Konstellation doch eher die Ausnahme. Für den Bremer Vulkan bedeutete dies, dass keine neuen Führungskräfte einzuarbeiten waren, zudem die alten Führungskräfte die Verhältnisse auf den Betriebsanlagen ebenso gut kannten wie die noch verbliebene Stammbegleigschaft. Dies erleichterte nicht nur den Neuanfang, sondern es generierte auch Vertrauen seitens der Kundschaft – und das in einer Zeit, in der die wirtschaftsbürgerliche Elite in Deutschland durch Umbrüche und eine Suche nach Neuorientierung gekennzeichnet war.⁶⁵ Dieser Befund wird durch einen Blick auf die personelle Zusammensetzung des Aufsichtsrats der Werft gestützt, da sich auch für dieses Gremium ein vergleichsweise hohes Maß an personeller Kontinuität feststellen lässt. Allerdings ist eine gravierende personelle Veränderung zu konstatieren. Nach dem Tod Heinrich Thyssen-Bornemiszas 1947 übernahm sein Sohn Hans-Heinrich den Vorsitz im Aufsichtsrat. Damit brachte er zum Ausdruck, dass die Familie Thyssen-Bornemisza ihre Position als Mehrheitsgesellschafter des Bremer Vulkans weiterhin aufrechterhalten wollte. Zudem unterstrich er damit die personelle Kontinuität seiner Familie in den Führungsgremien von Betrieben im Firmenverbund seines Vaters.⁶⁶

64 Public Record Office, London, G/O.107 (wie Anm. 51), October 30th 1945, S. 9; SIT, TB/1292, Bremer Vulkan Schiffbau und Maschinenfabrik Bremen-Vegesack, Geschäftsberichte für das 59. Geschäftsjahr 1951 und das 60. Geschäftsjahr 1952.

65 Zur Debatte über die Umbrüche und Kontinuitätslinien sowie die Suche nach unternehmerischer und gesellschaftlicher Neuorientierung im deutschen Unternehmertum siehe Osterloh und Wixforth, Einleitung (wie Anm. 2), S. 16–20. Zu den personellen Umbrüchen und Kontinuitätslinien in der maritimen Wirtschaft Bremens nach dem Zweiten Weltkrieg siehe Harald Wixforth, Vernetzt – verflochten – vertraut. Das personelle Netzwerk der maritimen Wirtschaft in Bremen (1908–1968), Bremen 2020.

66 Bereits frühzeitig hatte Heinrich Thyssen-Bornemisza seinen Sohn Hans-Heinrich zu seinem Haupterben ernannt und zu seinem Nachfolger in den Gremien zahlreicher Betriebe und Korporationen seines Firmenverbundes bestimmt, darunter auch den Stiftungen in der Schweiz, die einen großen Teil der Vermögenswerte Heinrichs verwalteten. Siehe dazu Wixforth, Vom Stahlkonzern zum Firmenverbund (wie Anm. 12), S. 74, S. 77f.

Wie Heinrich Thyssen-Bornemisza besaß auch sein Sohn nicht die deutsche Staatsbürgerschaft, sondern die der Schweiz. Zudem wohnte er ebenfalls dauerhaft in der Nähe Luganos.⁶⁷ Dieser Sachverhalt bestärkte offenbar die Alliierten in ihrer Einschätzung, beim Bremer Vulkan handele es sich um ein Unternehmen, das sich mehrheitlich in ausländischem Besitz befinde. Zudem setzte Hans-Heinrich Thyssen-Bornemisza beim Bremer Vulkan zunächst die von seinem Vater eingeführte Praxis fort, nicht allzu häufig in Vegesack präsent zu sein und sich stattdessen über den Geschäftsgang der Werft ausführlich durch seine Vertrauten informieren zu lassen. Diese Aufgabe übernahm auch in der Nachkriegszeit Wilhelm Roelen, assistiert von Fritz Jacke, dem langjährigen Justitiar und Syndikus der Thyssen-Bornemisza-Gruppe. Genauso wie Roelen zählte auch Jacke zu den engen Vertrauten Heinrich Thyssen-Bornemiszas und besaß genaue Kenntnisse über zahlreiche Details bei Betrieben des Firmenverbundes, darunter auch des Bremer Vulkans. Seit 1930 saß er im Aufsichtsrat der Werft und kannte die Verhältnisse auf den Helgen und Docks ebenso gut wie die Mitglieder des Vorstands. Verständlich, dass auch Hans-Heinrich Thyssen-Bornemisza auf diese Expertise nicht verzichten wollte, genauso wie auf die Wilhelm Roelens. Beiden fiel daher im Aufsichtsgremium des Bremer Vulkans auch in der Nachkriegszeit eine exponierte Rolle zu.⁶⁸

Mit Rudolf Krautheim als Vorstandsvorsitzendem der zur Thyssen-Bornemisza-Gruppe gehörenden Press- und Walzwerke Reisholz AG, seinem Pendant Wilhelm Martin von der Oberbiller Stahlwerke AG, ebenfalls ein Unternehmen der TBG, sowie Heinrich Lübke als Vorstandsmitglied der August Thyssen-Bank besaßen weitere enge Vertraute Heinrich und Hans-Heinrich Thyssen-Bornemiszas im Aufsichtsrat des Bremer Vulkans in den Jahren nach Kriegsende Platz und Stimme. Der gleiche Befund gilt für Robert Stuck, seit 1923 Vorstandsvorsitzender der Bremer Bank und seitdem einer der wichtigsten Entscheidungsträger im Bremer Bankwesen und Netzwerkspezialisten in der Wirtschaft der Hansestadt.⁶⁹ Sie alle garantierten ein großes Maß an personeller Kontinuität in den Aufsichtsgremien der Werft in Vegesack, auch wenn nicht zu verkennen ist, dass sie für die Entscheidungsfindung nicht die Rolle spielten wie Roelen und Jacke. Diese konnten ihre Position auch zu Beginn der 1950er Jahre verteidigen, als auf Initiative Hans-Heinrich Thyssen-Bornemiszas erste personelle Revirements im Aufsichtsrat des Bremer Vulkans stattfanden. Mit Willem van Elden und Adrian Swart zogen nicht nur zwei namhafte Repräsentanten der niederländischen Finanzwelt in das

67 Derix, Die Thyssens (wie Anm. 13), S. 162.

68 Public Record Office, London, G/0.107 (wie Anm. 51), October 30th 1945, S. 9; SIT, TB/1292, Bremer Vulkan Geschäftsberichte (wie Anm. 64). Zur Rolle Jackes im Aufsichtsrat des Bremer Vulkans siehe Wixforth, Vom Stahlkonzern zum Firmenverbund (wie Anm. 12), S. 150 f.

69 Zur Person und zur Rolle Robert Stucks im Vorstand der Bremer Bank sowie in der Bremer Kreditwirtschaft siehe Wixforth, »unser lieben ältesten Tochter«. 150 Jahre Bremer Bank. Eine Finanzgeschichte der Hansestadt Bremen, Bremen 2006, S. 248–272.

Aufsichtsgremium der Werft ein, sondern auch zwei langjährige Geschäftspartner Hans-Heinrichs. Bezeichnend für das hohe Maß an personeller Kontinuität in diesem Gremium ist, dass Robert Stuck – ebenso wie Roelen und Jacke – bis in die 1950er Jahre hinein Mitglied im Aufsichtsrat blieb und damit wie seine beiden Kollegen dafür sorgte, dass hier kein gravierender personeller Umbruch nach Ende des Zweiten Weltkriegs stattfand. Dies unterstreicht erneut die große Kontinuität in den Leitungs- und Kontrollgremien des Bremer Vulkans in der Nachkriegszeit.⁷⁰

Unter diesen Bedingungen war es für die Geschäftsleitung der Werft weit- aus einfacher, das operative Geschäft wieder aufzubauen, als für Entscheidungsträger aus jenen Firmen der Branche, die sich mit erheblichen Umbrüchen und Veränderungen im Geschäftsmodell und beim Führungspersonal konfrontiert sahen. Auch auf politisch-administrativer Ebene konnte der Bremer Vulkan Vorteile verbuchen. Das Entnazifizierungsverfahren gegen Kabelac wurde immer wieder verschleppt und verlief 1948 im Sande. Dies überrascht, war in den ersten Ermittlungen zurecht auf seine Rolle in der Marinerüstung verwiesen worden, zudem sah er sich belastet, da ihm der Titel »Wehrwirtschaftsführer« verliehen worden war, in der Regel ein Indiz für die loyale Unterstützung des NS-Regimes und für Verdienste in der Rüstungswirtschaft. Kabelac gelang es jedoch, in seinem Spruchkammerverfahren diese Ernennung als »Bagatelle« herunterzuspielen, indem er darauf insistierte, dieser Titel sei in den letzten Kriegsjahren fast inflationär verliehen worden und besitze daher keine größere Bedeutung. Zudem konnte er in seinen Befragungen einen weiteren Pluspunkt für sich verbuchen, da er glaubhaft versicherte, weder er noch seine Vorstandskollegen und die Mitglieder des Aufsichtsrates seien jemals Mitglieder der NSDAP gewesen – ein Indiz dafür, dass sie sich alle nicht zur Ideologie des Nationalsozialismus bekannt hätten.⁷¹

Obwohl es durchaus Widerstände gegen Kabelacs Sichtweise gab, wurde er schließlich als »unbelastet« eingestuft, was angesichts seiner Rolle in der Marinerüstung sehr verwunderlich ist. Ob die Alliierten aufgrund seiner wieder erlangten Schlüsselposition in der maritimen Wirtschaft Bremens davon absahen, ernsthaft gegen ihn zu ermitteln, ist möglich, lässt sich aber nicht nachweisen. Zu vermuten ist, dass die Repräsentanten der Besatzungsmacht wussten, dass sie Kabelac für ihre Ziele brauchten, so dass er nicht aufgrund eines langwierigen Entnazifizierungsverfahrens als Entscheidungsträger in der maritimen Wirtschaft ausfallen durfte, unter Umständen aufgrund seiner politischen Belastung sogar aus allen Ämtern zu entlassen war. Kabelac konnte daher alle seine Funktion behalten, sowohl beim Bremer Vulkan als auch in der Verwaltung der maritimen Wirtschaft Bremens.⁷²

70 SIT, TB/1292, Bremer Vulkan Geschäftsberichte (wie Anm. 64).

71 Dazu ausführlich Urban, Kabelac (wie Anm. 8), S. 134–136. Vgl. auch die Angaben in einem Personalfragebogen des Military Government of Germany, Personal im öffentlichen Dienst, vom Oktober 1945, in: StAB, 7,2121/1-1101.

72 Urban, Kabelac (wie Anm. 8), S. 136. Nach einer Aufstellung Kabelacs vom August 1945 waren vom gesamten Führungspersonal des Bremer Vulkans

Dass die Funktionsträger der Militärregierung hier durchaus pragmatisch dachten und dabei über belastende Faktoren hinweg sahen, zeigte sich bereits im Herbst 1945. Kabelac hatte beim für Bremen zuständigen Leiter des Port Commands beantragt, ein Schwimmdock neben den existierenden Helgen installieren zu können, um hier die Umrüstung des Dampfers »Europa« zügig abschließen und schnell mit der Reparatur von Kuttern beginnen zu können. Dafür brauche er, so Kabelac gegenüber der Militärregierung, jede verfügbare Kraft von der noch bestehenden Belegschaft, auch wenn diese NSDAP-Mitglied gewesen sei. Ohne langes Zögern bewilligte die Militärregierung den Antrag Kabelacs, indem sie deutlich machte: »The abrupt loss of all these men will result in serious disruption of the repair work underway at Bremer Vulkan....⁷³ Dieser Fall zeigt exemplarisch, wie sehr Kabelac nach Kriegsende seine Vorstellungen gegenüber der alliierten Militärregierung durchsetzen konnten, aber auch, wie schnell die Verantwortlichen in dieser Behörde bereit waren, seine Ziele und Maßnahmen zu unterstützen und dabei geltende Verordnungen nicht beachteteten.⁷⁴

Schließlich verstand man es beim Bremer Vulkan nach Kriegsende geschickt, alle Spuren der Beteiligung an der Marinerüstung zu verwischen, auch in seiner Außendarstellung. So findet sich in einer 1955 vom Bremer Lokalhistoriker Georg Bessell publizierten Chronik des Unternehmens kaum ein Hinweis auf den U-Boot-Bau. Stattdessen wurde eher lakonisch mit einem Seitenhieb auf die zuständigen Ministerien in Berlin angemerkt, dass die Leitung der Werft gezwungen worden sei, »zu bauen, was die Kriegsführung brauchte, vor allem natürlich U-Boote«.⁷⁵ Mit dieser Art der Vergangenheitsbewältigung und der dabei praktizierten Strategie des Vertuschens und Verschweigens stand der Bremer Vulkan während der 1950er Jahre in der deutschen Wirtschaft keineswegs allein – im Gegenteil, sie war die allgemein übliche Praxis. Gleichwohl bleibt festzuhalten, dass die Werft in dieser Hinsicht besonders erfolgreich agierte.⁷⁶

(Vorstandsmitglieder, Aufsichtsratsmitglieder, Prokuristen, Handlungsbevollmächtigte und Chefsingenieure) nur zwei Personen Mitglieder der NSDAP gewesen, konkret zwei Prokuristen. Inwieweit diese Aufstellung glaubhaft ist, lässt sich aufgrund des fehlenden Quellenmaterials nicht überprüfen. StAB, 7,2121/1-1101; Brief Kabelacs an das Headquarter des Military Government of Germany, Bremen Operations, vom 26. August 1945. Kabelacs Pendant bei der A.G. »Weser«, Franz Stapelfeldt, musste sich dagegen trotz seiner Kontakte zum Widerstand einem langjährigen Spruchkammerverfahren stellen, da ihm eine NSDAP-Mitgliedschaft zur Last gelegt wurde.

73 StAB, 7,2121/1-1101. Brief des United States Ports and Bases, Germany, to the U. S. N. Industrial Manager Bremen Vegesack, vom 17. Oktober 1945; Brief Kabelacs an den U. S. N. Industrial Manager Bremen Vegesack, vom 9. Oktober 1945.

74 StAB, 7,2121/1-1101, Brief Kabelacs an den Leiter des Arbeitsamtes Bremen-Vegesack vom 24. Oktober 1945.

75 Siehe dazu Georg Bessell, 150 Jahre Schiffbau in Vegesack. Der Bremer Vulkan 1805–1955, Bremen 1955, S. 155.

76 Zur Diskussion über die Vergangenheitsbewältigung in der deutschen Wirtschaft nach Ende des Zweiten Weltkriegs siehe die Zusammenfassung in Osterloh und Wixforth, Einleitung (wie Anm. 2), S. 16–26.

IV. Zurück im Geschäft

Mit der Rückendeckung der Alliierten und ausgestattet mit deren Vollmachten in der maritimen Wirtschaft Bremens begann Kabelac, das operative Geschäft des Bremer Vulkans gezielt wieder aufzubauen. In der unmittelbaren Nachkriegszeit sah er sich natürlich mit zahlreichen Restriktionen konfrontiert. Zudem war ihm klar, dass es eine Zeit lang dauern würde, bis die Werft wieder den regulären zivilen Schiffbau aufnehmen könne. Kabelac verfolgte daher mit Nachdruck die Strategie, das operative Geschäft des Bremer Vulkans zu diversifizieren und dabei vor allem die Sparte Maschinenbau auszuweiten. Damit rekurrierte Kabelac auf eine Strategie, die der Bremer Vulkan bereits in der ersten Hälfte der 1920er Jahre angewandt hatte, als während der Inflation und der nachfolgenden Stabilisierungskrise der Schiffbau deutlich eingeschränkt war und andere Sparten des operativen Geschäfts zu entwickeln waren.⁷⁷ Vor allem die Reparatur und den Bau von Lokomotiven wollte Kabelac stärken, hatte er doch zurecht erkannt, dass der Fuhrpark der Reichsbahn durch die Einwirkungen des Krieges massiv beschädigt worden war. Um die Infrastruktur in Deutschland wieder herzustellen, aber auch um die Versorgung der Zivilbevölkerung mit notwendigen Lebensmitteln und Brennstoffen halbwegs sicherzustellen, brauchte man einen großen Bestand an fahrtüchtigen Lokomotiven und Waggonen, darüber herrschte sowohl unter den Entscheidungsträgern in den inzwischen wieder entstandenen deutschen Verwaltungskorporationen als auch denen der Militärregierung Konsens.⁷⁸

Vor diesem Hintergrund nahm Kabelac unverzüglich Verhandlungen mit den Verantwortlichen in der Eisenbahnverwaltung auf, um hier Aufträge für die Reparatur und den Bau von Lokomotiven zu akquirieren. Aber erst im Winter 1946 waren seine Sondierungen von Erfolg gekrönt. Der Bremer Vulkan bekam danach einige Aufträge für die Reparatur von Lokomotiven, wodurch sich der Schwerpunkt im operativen Geschäft weg vom Schiff- hin zum Maschinenbau verlagerte.⁷⁹ Diese Strategie sicherte zwar für einen gewissen Zeitraum die Beschäftigung, als besonders rentabel erwies sie sich nicht. Ein ordnungsgemäßer Betrieb war allerdings kaum möglich. Zum einen behinderte der permanente Mangel an Material den zügigen Abschluss von Reparaturarbeiten, zum anderen fehlten ausgebildete Fachkräfte, um die Aufträge sachgemäß auszuführen. Beim Bremer Vulkan musste man kleinlaut zugeben, dass man sich mit den Usancen im Bau von Lokomotiven erst eingehend vertraut machen musste, so dass bei den Reparaturen immer mit

77 Siehe dazu Wixforth, Kooperation und Kontrolle im Schiffsbau (wie Anm. 12), S. 158–169.

78 Zur Lage der Eisenbahnen in Deutschland während der NS-Diktatur und nach dem Zweiten Weltkrieg siehe den Überblick von Klaus Hildenbrand, Die Reichsbahn in der nationalsozialistischen Diktatur 1933–1945, in: Lothar Gall und Manfred Pohl (Hg.), Die Eisenbahn in Deutschland von den Anfängen bis zur Gegenwart, München 1999.

79 StAB, 7,2121/1-1106, Niederschrift über die Besprechung anlässlich der Gemeinkostenprüfung beim Bremer Vulkan, Schiffbau und Maschinenfabrik in Bremen-Vegesack am 26. Oktober 1946.

Fehlern und sogar größeren Schäden zu rechnen war. Kabelac musste daher mehrfach im Reichsbahn-Ausbesserungswerk in Bremen Sebaldsbrück, das für die Verteilung der Aufträge in Bremen zuständig war, bei den zuständigen Beamten vorsprechen, um hier zum einen um Nachsicht zu bitten, zum anderen eine bessere Versorgung mit Material anzumahnen.⁸⁰

Immerhin gelang es Kabelac im Juni 1947, mit der Reichsbahn-Direktion in Frankfurt einen auf ein Jahr befristeten Vertrag mit der Option einer Verlängerung auszuhandeln, in dem die Reparatur von Lokomotiven nicht nur am Standort Bremen, sondern in ganz Norddeutschland geregelt war.⁸¹ Damit ließ sich, wie erhofft, die Beschäftigung im Unternehmen für eine gewisse Frist sichern, zudem hatte der Bremer Vulkan Zeit gewonnen, um seine Docks und Helgen wieder aufzubauen und zu modernisieren und sich damit für den Wettbewerb im internationalen Schiffbau zu rüsten. Diese Strategie erwies sich gegen Ende der 1940er Jahre als durchaus zielführend, auch wenn damit keine großen Gewinne zu erzielen waren und die Werft immer wieder Konzessionen gegenüber der Reichsbahn-Direktion machen musste.⁸² Als diese im Herbst 1948 den mit dem Bremer Vulkan geschlossenen Vertrag über die Reparatur von Lokomotiven kündigte, war die Werft bereits in der Lage, ihre Kapazitäten im Schiffbau wieder hochzufahren und zu ihrem traditionellen Kerngeschäft zurückzukehren.⁸³ Die Sparte Maschinenbau wurde beim Bremer Vulkan keineswegs aufgegeben. Sowohl die Reparatur von Lokomotiven als auch die Fertigstellung anderer technischer Geräte wurde beibehalten und bildete fortan einen wichtigen Aspekt im operativen Geschäft des Unternehmens.⁸⁴

Dies kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass Kabelac und seine Vorstandskollegen alles daran setzten, verlorenes Terrain im zivilen Schiffbau wieder wettzumachen und sich der internationalen Konkurrenz zu stellen. Zu dem dazu ergriffenen Bündel an Maßnahmen gehörte auch, die Vegesacker Werft zu liquidieren. Dies sollte ein klares Signal sein, dass sich der Bremer

80 StAB, 7,2121/1-1106, Niederschrift über die Instandsetzung von Lokomotiven beim Bremer Vulkan am 14. März 1947; Aktennotiz Kabelacs vom 19. März 1947 über eine Besprechung im Reichsbahn-Ausbesserungswerk Bremen-Sebaldsbrück; Notiz Kabelacs über eine Besprechung am 2. Juli 1947 beim Bremer Vulkan; Notiz Kabelacs vom Anfang September 1947 (ohne genaues Datum) über die Schwierigkeiten bei der Lokomotiv Reparatur.

81 StAB, 7,2121/1-1106, Vertrag zwischen der Deutschen Reichsbahn (US-Zone) und dem Bremer Vulkan vom 13. Juni 1947; Notiz über eine Besprechung vom 6. November 1947 betreffend Lokomotiv Reparatur; Aktennotiz Kabelacs vom 15. Dezember 1947.

82 StAB, 7,2121/1-1106, Brief Kabelacs an die Verwaltung für Wirtschaft der BI-Zone vom 15. März 1948; Notiz Kabelacs über einen Besuch am 27. April 1948 in Bielefeld bei der Hauptverwaltung der Eisenbahnen, Werkstätten-Abteilung.

83 StAB, 7,2121/1-1106, Brief Kabelacs an Hauptverwaltung Eisenbahnen vom 6. September 1948; Brief Kabelacs an die Reichsbahn Direktion vom 30. Oktober 1948.

84 StAB, 7,2121/1-1106, Brief Kabelacs an das Reichsbahnausbesserungswerk Bremen vom 19. November 1948; Brief Kabelacs an die Hauptverwaltung Eisenbahnen vom 14. Januar 1949.

Vulkan in Zukunft nicht mehr im Bau von U-Booten engagieren und sich aus der Marinerüstung zurückziehen wollte. Am 26. Mai 1948 beschlossen die Entscheidungsträger des Bremer Vulkans als alleinigem Gesellschafter, die Vegesacker Wert aufzulösen. Zu Liquidatoren wurden Kabelac und sein Vorstandskollege Julius Wimmer bestimmt. Sämtliche noch vorhandenen Vermögenswerte der Vegesacker Werft wurden danach auf den Bremer Vulkan übertragen, alle Konten wurden ausgeglichen und danach abgewickelt. Ein gutes Jahr später, im Juli 1949, wurde die Vegesacker Werft aus dem Handelsregister gelöscht.⁸⁵

Durch diesen Schritt wurde die Organisationsstruktur des Bremer Vulkans an die veränderten Zeitverhältnisse angepasst, doch ließ sich nicht übersehen, dass die Geschäftsleitung im Herbst 1948 und Winter 1948/49 vor dem Problem stand, ausreichend Aufträge im Schiffbau zu akquirieren. Im Gegensatz zu anderen Industriezweigen in der Wirtschaft der westlichen Besatzungszonen, die nach der Währungsreform vom Juni 1948 auf volle Auftragsbücher verweisen konnten, blieb die Auftragslage im Schiffbau prekär. Noch stand die Branche als verbotene Industrie unter der Kontrolle der Alliierten, zudem war es untersagt, Aufträge aus dem Ausland hereinzunehmen. Ein weiteres Problem kam hinzu. Da die Werften in anderen Schiffbaunationen ihre Betriebsanlagen nach Kriegsende schnell wieder in Stand gesetzt und modernisiert hatten, überstiegen die vorhandenen Kapazitäten bald die Nachfrage nach neuer Tonnage. Die Folge war ein immenser Preisdruck, ja sogar ein Preisverfall im internationalen Schiffbau. Nicht nur die Werften in den Besatzungszonen, sondern in ganz Europa konnten kaum Signale für eine schnelle Trendumkehr und einen raschen Wiederaufbau ausmachen.⁸⁶

Angesichts dieser Entwicklung wurden die Rufe nach einer massiven und sofortigen Unterstützung der Werften durch die öffentliche Hand immer lauter. Die neu entstandenen Länder Schleswig-Holstein und Hamburg reagierten darauf, indem sie den dort ansässigen Reedereien großzügige Kredite zur Verfügung stellten. Die Mittel sollten dazu genutzt werden, bei den Werften wieder Schiffe in Auftrag zu geben, vor allem für die Küstenschifffahrt. Dies setzte auch den Bremer Senat unter Druck. Wollte er die Werftindustrie im Zwei-Städte-Staat erhalten, so musste er auch hier umfangreiche Gelder für die Unternehmen der Branche zu Verfügung stellen – eine Forderung, die auch von den Interessenvertretungen des deutschen Schiffbaus immer wieder und mit Nachdruck artikuliert wurde.⁸⁷ Die Politik in Bremen nahm die

85 StAB, 7.2121/1-159, Niederschrift über die Versammlung der Gesellschafter der Vegesacker Werft GmbH, Mittwoch, den 26. Mai 1948; Schreiben Kabelacs an das Amtsgericht Bremen vom 14. Juli 1949; Schreiben Kabelacs und Wimmers an die Bremer Bank vom 14. Juli 1949. Wenn dafür auch keine eindeutigen Dokumente vorliegen, so ist davon auszugehen, dass dieser Schritt mit Hans-Heinrich Thyssen-Bornemisza bzw. Wilhelm Roelen und Fritz Jacke abgestimmt war.

86 StAB, 7.2121/1-120, Bericht der Geschäftsleitung des Bremer Vulkans über die Lage im Schiffbau vom 18. Februar 1949 (ohne Unterschrift).

87 StAB, 7.2121/1-120, ebd.; Brief des Verbandes Deutscher Schiffswerften an Kabelac vom 25. Februar 1949.

Forderungen aus der maritimen Wirtschaft zum Anlass, für den Wiederaufbau der A.G. »Weser« und die Modernisierung ihrer Betriebsanlagen Kredit-hilfen im Umfang von fünf bis acht Millionen DM zur Verfügung zu stellen. Kabelac reagierte auf diesen Signale aus dem Bremer Rathaus ausgesprochen ungehalten, sah er doch, dass der große Konkurrent des Bremer Vulkans mit Hilfe der öffentlichen Hand in die Lage versetzt werden sollte, sein operatives Geschäft wieder aufzubauen. Angesichts der weiterhin herrschenden Flaute bei Aufträgen für den Schiffbau hätte dies den Konkurrenzdruck auf den Bremer Vulkan deutlich verstärkt. Kabelac wandte sich daher an den Verband Deutscher Schiffswerften, einer der Interessenorganisationen des Schiffbaus, um Rückendeckung für seine Beurteilung der Lage zu erhalten. Zudem bat er um Unterstützung für seine anstehenden Gespräche mit Vertretern der Bremer Politik. Seine Absicht war, die Kredithilfe zu torpedieren, so dass ein Wiederaufbau der A.G. »Weser« dilatorisch zu behandeln war.⁸⁸

Der Verband deutscher Schiffswerften unterstützte Kabelacs Position. Hier vertrat man die Meinung, man solle Aufträge für den Bau von Schiffen bei den Unternehmen konzentrieren, die bereits über intakte Betriebsanlagen verfügten, wie der Bremer Vulkan. Einen schnellen Wiederaufbau- und Ausbau weiteren Kapazitäten hielt man dagegen nicht für sinnvoll. Stattdessen erneuerten die Verbandsvertreter ihre Forderung, die öffentliche Hand solle Mittel für die Reedereien zur Verfügung stellen, damit diese bei den Werften wieder Schiffe in Auftrag geben konnten. Erst wenn sich der Auftragsbestand bei den betriebsbereiten Werften deutlich verbessert habe, könne man daran denken, weitere Betriebsanlagen in der Branche zu schaffen. Der Verband fasste seine Bedenken daher wie folgt zusammen: »Zusammenfassend kommen wir zu dem Ergebnis, dass zunächst einmal etwa in Aussicht stehende Mittel zur Finanzierung von Aufträgen verwendet werden sollten, bevor man diese in den Ausbau von Werften und anderen Industriezweigen investiert.«⁸⁹

In den folgenden Monaten wurde sowohl in der Bremer Politik als auch in der Wirtschaft über den richtigen Kurs in der maritimen Wirtschaft intensiv diskutiert. Während man beim Bremer Vulkan immer wieder dafür plädierte, vor allem hier die Aufträge der Reedereien durchführen zu lassen, drängten die Entscheidungsträger der A.G. »Weser« darauf, Mittel der öffentlichen Hand zu bekommen, um mit dem Wiederaufbau der Betriebsanlagen zu beginnen. Hier hoffte man auf einen »restart« des Unternehmens, nachdem die alte Deschimag aufgelöst worden war. Die Chancen, sich im Wettbewerb zu behaupten, schätzte man als durchaus positiv ein, indem man darauf verwies, dass noch immer ausreichend Patente, know-how und good will vorhanden sei, um in absehbarer Zeit Aufträge aus dem In- und Ausland zu bekommen. Würden die Chancen für den Wiederaufbau nicht genutzt, so seien

88 StAB, 7.2121/1-120, Übersicht über die Wiederaufbaukosten der A.G. »Weser«, ohne Datum; Brief des Verbandes Deutscher Schiffswerften an Kabelac vom 25. Februar 1949.

89 StAB, 7.2121/1-120, ebd., Brief der Fachstelle Schiffbau an den Hohen Senat der Hansestadt Bremen vom 24. Februar 1949.

die Folgen für Bremen fatal. Die Stadt würde nicht nur als Standort für die maritime Wirtschaft deutlich an Bedeutung verlieren, sondern müsse auch mit einer erheblichen Abwanderung von qualifizierten Arbeitskräften rechnen, zudem fielen zahlreiche Zuliefererbetriebe weg, so dass der wirtschaftliche Wiederaufbau insgesamt ins Stocken geraten könne.⁹⁰

Diese Argumentation erwies sich als durchaus zielführend. Der Bremer Senat richtete eine spezielle Kommission ein, in der die Chancen für die Wiederaufnahme des Werftbetriebs ebenso ausgelotet wurden wie die finanziellen Belastungen, die von der öffentlichen Hand bei einem solchen Schritt zu tragen waren. In den Beratungen dieser Kommission zeichnete sich immer deutlicher ab, die A.G. »Weser« zu erhalten. Vor allem die Sorge, dass der Wirtschaftsstandort Bremen bei einer Liquidation des Unternehmens Schaden nehmen könne, erwies sich als entscheidende Triebfeder, öffentliche Mittel bereitzustellen. Vor diesem Hintergrund insistierte Bürgermeister Wilhelm Kaisen auch gegenüber den Alliierten immer wieder darauf, dass eine Wiederaufnahme des Betriebs möglich sein müsse, allen noch geltenden Bestimmungen über die Zukunft des Schiffbaus in Deutschland zum Trotz.⁹¹ Zudem beschloss der Bremer Senat im Frühjahr 1949, der A.G. »Weser« einen Kredit in Höhe von 4,6 Millionen DM für den Wiederaufbau der Helgen zur Verfügung zu stellen. Dieses war der erste Schritt, um das Unternehmen finanziell zu alimentieren. Wichtiger war, dass ein Vertrag aus dem Jahr 1942 wieder aufgehoben wurde, nach dem die A.G. »Weser« ein Areal von 850.000 Quadratmetern vom Land Bremen gekauft hatte. Der Kaufpreis dafür war bisher nicht gezahlt worden. Nun wurde beschlossen, dass der Preis nicht von der Werft zu entrichten war, die aber das Areal für den Wiederaufbau ihrer Betriebsanlagen nutzen konnte. Vor diesem Hintergrund begann die A.G. »Weser« im Frühjahr damit, neue Helgen und Docks zu errichten, um hier zunächst die Reparatur von Schiffen in Gang zu setzen. Ab 1951 wurde auch der Schiffneubau wieder aufgenommen.⁹²

Kabelacs Versuche, die Wiederaufnahme des Betriebs bei der A.G. »Weser« hinauszuzögern, waren damit nicht von Erfolg gekrönt: Die A.G. »Weser« blieb der große Konkurrent des Bremer Vulkans. Zudem war es auch Anfang 1949 für Kabelac noch immer schwierig, Aufträge für den Neubau von Schiffen hereinzuholen. Im Verlauf des Jahres, vor allem aber 1950 zeigte sich, dass irgendwelche Manöver, sich der Konkurrenz aus dem Inland zu entledigen, gar nicht mehr erforderlich waren. Der Bremer Vulkan profitierte erneut von einer spezifischen Konstellation, die ihn bereits während der Stabilisierungskrise von 1924/25 in die Lage versetzt hatte, finanzielle Probleme

90 StAB, 7.2121/1-120, Exposé der A.G. »Weser« betr. Wiederaufbau des Werkes Bremen der A.G. »Weser«, ohne Datum, wahrscheinlich 17. Januar 1949. Vgl. auch Peter Kuckuk, Bremer Dock und A.G. »Weser« von 1946 bis 1951/53, in: ders. (Hg.), Die A.G. »Weser« (wie Anm. 3), S. 107–109.

91 Kuckuk, ebd., S. 109–111.

92 Dazu ausführlich: Kuckuk, ebd., S. 111–118; sowie StAB, 7.2121/1-120, Exposé des Bremer Senators für Finanzen vom 24. Februar 1949 betr. Wiederaufbau der A.G. »Weser«.

zu meistern.⁹³ Nachdem Hans-Heinrich Thyssen-Bornemisza 1948 und 1949 eine erste Reorganisation des von seinem Vater übernommenen Firmenverbundes durchgeführt hatte, fiel einem Finanzintermediär in seinem Verbund, der in Rotterdam domizilierenden Bank voor Handel en Scheepvaart eine bedeutende Rolle zu.⁹⁴ Sie wurde nicht nur zu einem der wichtigsten Kreditgeber für die Firmen aus Hans-Heinrichs Verbund, sondern auch zur Holding und zentralen Koordinationsinstanz für die Unternehmen der maritimen Wirtschaft in dessen Besitz. Das Bankhaus in Rotterdam verfügte über gute Kontakte zur internationalen Finanzwelt und war Ende der 1940er, Anfang der 1950er Jahre vergleichsweise rasch in der Lage, dem Bremer Vulkan die notwendigen Gelder zu verschaffen. Ein weiterer Punkt kam hinzu: Als Holding und Lenkungsinstrument mit Sitz in den Niederlanden konnte sie einfacher und schneller Aufträge aus dem Ausland für die Werft in Bremen-Vegesack akquirieren als deutsche Finanzintermediäre bzw. deutsche Unternehmen aus der Werftindustrie, da ausländische Geschäftspartner zu dieser Zeit keine Berührungsängste hatten, Geschäfte mit einer Bank in Rotterdam abzuschließen. Bereits Ende 1949 erhielt der Bremer Vulkan einen Auftrag zum Bau von drei Dampfern aus Norwegen, im Laufe der nächsten Monate folgten weitere Anfragen aus dem Ausland. Damit profitierte die Werft erneut von den engen Geschäftsverbindungen zur Bank voor Handel en Scheepvaart, die ihr bereits Mitte der 1920er Jahre Kredite und überlebensnotwendige Aufträge verschafft hatte.⁹⁵

Schließlich kam dem Bremer Vulkan ein weiterer Faktor zugute. Ähnlich wie die politischen Entscheidungsträger in Hamburg und Schleswig-Holstein entschloss sich auch der Bremer Senat, die maritime Wirtschaft finanziell zu unterstützen, indem er den Reedereien zusicherte, in Auftrag gegebene Schiffe vorzufinanzieren. Die Schwierigkeiten der Schifffahrtsgesellschaften bei der Kapitalbeschaffung infolge einer zögerlichen Haltung der Banken ließen sich dadurch zu einem nicht unerheblichen Teil kompensieren. Vor allem der Bremer Bürgermeister Wilhelm Kaisen setzte sich dafür ein, dass dieser Weg beschritten wurde, wofür ihm die Handelskammer Bremen ausdrücklich dankte: »In der ersten Frage wurden die Bestrebungen der Werften in großzügiger Weise durch den Präsidenten des Senats, Herrn Bürgermeister Kaisen unterstützt... Die Frage des Wiederaufbaus der deutschen Handelsflotte ist aber auch eine Frage der Finanzierung... Wenn auch der

93 Siehe dazu Wixforth, Kooperation und Kontrolle im Schiffsbau (wie Anm. 12), S. 158–169.

94 Bereits Heinrich Thyssen-Bornemisza hatte mehrfach erwogen, die Bank voor Handel en Scheepvaart, die unter ihrem Leiter Hendrik Jozef Kouwenhoven an allen europäischen Finanzplätzen expandieren wollte, zu einer strategischen Holding und zu einem zentralen Lenkungsinstrument in seinem Firmenverbund zu machen, konnte sich jedoch nicht zu den dafür erforderlichen einschneidenden organisatorischen Maßnahmen durchringen. Vgl. Wixforth, Vom Stahlkonzern zum Firmenverbund (wie Anm. 12), S. 199–213.

95 Gehlen, Internationalisierungsfaktor maritime Wirtschaft (wie Anm. 15), S. 222–225. Vgl. auch Wixforth, Kooperation und Kontrolle im Schiffsbau (wie Anm. 12), S. 158–169.

Bremische Staat eine Vorfinanzierung in großzügiger Weise durchführte, so ist die endgültige Beschaffung der Mittel aus Bundes- und ERP-Mitteln doch nach wie vor mit großen und zeitraubenden Schwierigkeiten verknüpft.⁹⁶

Zwar war diese Maßnahme nur kurzfristig terminiert, doch trat der erhoffte Effekt ein. Die Reedereien gaben bei den Bremer Werften wieder vermehrt Schiffe in Auftrag, so dass der Auftragsbestand stieg. Davon profitierte natürlich auch der Bremer Vulkan. Sowohl die Kreditzufuhr durch die Bank voor Handel en Scheepvaart als auch die Finanzierungshilfen des Bremer Senats sorgten dafür, dass die Wert in einem noch immer schwierigen geschäftlichen Umfeld ihre Produkte deutlich billiger auf dem internationalen Markt platzieren konnte als die ausländische Konkurrenz. Dies rief in anderen Schiffbaunationen scharfe Kritik hervor, etwa in Großbritannien. Selbst die renommierte Zeitung »The Times« monierte in mehreren Artikeln die Preisgestaltung deutscher Werften. So kritisierte sie etwa in einem Aufsatz vom Februar 1949 nicht nur die Kredithilfen der öffentlichen Hand, sondern auch generell das »Preisdumping« im deutschen Schiffbau, um wieder Aufträge aus dem Ausland zu bekommen. Dabei sparte die »Times« nicht mit wohl dosierten Seitenhieben gegen deutsche Unternehmen. Als besonders ärgerlich empfand man es in Großbritannien, dass der Bremer Vulkan und die Howaldts-Werke in Kiel beim Bau von Frachtern für norwegische Reedereien Schiffsdiesel einsetzten wollten, die zuvor in deutschen U-Booten verwandt worden waren – und dafür von der öffentlichen Hand noch Geld erhielten. Angesichts der Verluste und Erfahrungen der Royal Navy mit der deutschen U-Boot-Waffe sollte dieser Hinweis im Land bewusst Stimmung gegen deutsche Werften als ernsthafte Konkurrenten auf dem internationalen Markt machen.⁹⁷

Anfang der 1950er Jahre entschärfte sich die Situation jedoch etwas. Der internationale Handel nahm deutlich zu, die Exportzahlen stiegen, ebenso die Nachfrage nach Schiffstonnage. Die Werften verzeichneten einen ersten, wenn auch bescheidenen Nachkriegsboom, auch die am Standort Bremen. Angesichts dieser Entwicklung blickte die Handelskammer Bremen seit 1950 wieder optimistischer in die Zukunft der maritimen Wirtschaft des Zwei-Städte-Staates. So urteilte die Interessenvertretung von Handel und

96 Handelskammer Bremen, Bericht der Handelskammer Bremen für das Jahr 1950, S. 130, S. 132. Im Rahmen des sogenannten Marshallplans oder European Recovery Programm (ERP) stellten die USA einer Reihe von europäischen Ländern umfangreiche Mittel zum Wiederaufbau ihrer Wirtschaft zur Verfügung. Die Bundesrepublik Deutschland erhielt allein in den 1950er Jahren eine Summe von bis zu 1,4 Milliarden DM. Einzelne Firmen konnte bei der Bundesregierung Kredite und direkte Finanzhilfen aus ERP-Mitteln beantragen, um ihre Betriebsanlagen wieder aufzubauen. Vgl. dazu Werner Abelshauser, *Wirtschaft in Westdeutschland*, Stuttgart 1975, S. 36–78; ders. und Christopher Kopper, *Ordnungspolitik der sichtbaren Hand*, in: Werner Abelshauser (Hg.), *Das Bundeswirtschaftsministerium in der Ära der sozialen Marktwirtschaft (Wirtschaftspolitik in Deutschland, Bd. 4)*, Berlin 2016, S. 20–46.

97 StAB, 7,2121/1-120, »Der Schiffbau in Deutschland«, in: »The Times« vom 22. Februar 1949.

Gewerbe etwa mit Blick auf die Situation der Reedereien: »Die deutsche Schifffahrt ist bestrebt, in erster Linie wieder Eingang in ihr früheres Linien-geschäft zu finden. Im europäischen Raum konnten bereits bestehende Ver-kehre weiter ausgebaut und darüber hinaus neue Linien eingerichtet wer-den.«⁹⁸ Und für die Werftindustrie konstatierte die Handelskammer sogar: »... so dass das Jahr 1950 als ein Jahr der Wiederbelebung der deutschen Schiffbautätigkeit angesehen werden kann.«⁹⁹ Damit war nach Ansicht der Handelskammer auch die Grundlage dafür geschaffen worden, dass der Umschlag in den Bremischen Häfen wieder zunehmen und dieser früher so wichtige Wirtschaftsfaktor seine alte Bedeutung zurückerlangen konnte, sofern die Instandsetzung und Wiederaufbauarbeiten zügig abgeschlossen würden.¹⁰⁰

Genau diese Entwicklung trat ein. Schon bald konnte auch der Bremer Vulkan eine steigende Nachfrage nach Schiffen verbuchen. 1951 und 1952 hätten bereits deutlich mehr Dampfer und Kutter abgeliefert werden können, wenn nicht der immer wieder beklagte Mangel an Rohstoffen und vor allem qualifizierten Arbeitskräften den Fortgang der Arbeiten behindert hätten. Dennoch konnte die Geschäftsleitung von einer zufriedenstellenden Ertrags-lage berichten, zumal der Auftragsbestand kontinuierlich wuchs. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass die Werft in Vegesack wieder zu ihrer bis 1945 praktizierten Dividendenpolitik zurückkehrte und an seine Anteils-eigner die vergleichsweise hohe Dividende von 6% ausschüttete. Hans-Heinrich Thyssen-Bornemisza und seine Vertrauten im Aufsichtsrat des Bremer Vulkans konnten mit Genugtuung feststellen, dass die Werft wieder zurück im internationalen Geschäft war.¹⁰¹

V. Fazit

Die Entwicklung des Bremer Vulkans im Zweiten Weltkrieg und in der Nach-kriegszeit zeigt eindrucksvoll, wie wichtig die in der historischen Forschung laufende Debatte über Umbrüche und Kontinuitäten in der deutschen Wirt-schaft ist. Die Werft in Vegesack gehörte fraglos zu den Unternehmen, für die sich erstaunliche Kontinuitätslinien vom Zweiten Weltkrieg bis in die Nachkriegszeit feststellen lassen. Dies betrifft vor allem das Führungspers-onal, weniger die Art und Weise der Produktion. Natürlich ist auch für den

98 Handelskammer Bremen, Bericht der Handelskammer Bremen für das Jahr 1950, S. 145.

99 Handelskammer Bremen, ebd., S. 130.

100 Handelskammer Bremen, ebd., S. 148/49.

101 SIT, TB/1292, Protokoll der ordentlichen Hauptversammlung des Bremer Vul-kans vom 27. Mai 1952; Geschäftsbericht des Bremer Vulkans, Schiffbau und Maschinenfabrik in Bremen-Vegesack für das 60. Geschäftsjahr 1952. Auf den Hauptversammlungen dieser Jahre vertraten die Vorstandsvorsitzenden der zum Verbund Hans-Heinrich Thyssen-Bornemiszas gehörenden August Thyssen-Bank sowie der Press- und Walzwerk AG in Düsseldorf die größten Posten an Aktien. Es ist davon auszugehen, dass sie in Abstimmung mit Hans-Heinrich Thyssen-Bornemisza das Stimmrecht in seinem Sinne ausübten.

Bremer Vulkan zu konzedieren, dass er Schritt für Schritt ein entscheidender Teil der Marinerüstung und damit der deutschen Rüstungsindustrie im Zweiten Weltkrieg wurde. Dabei hatten sich Geschäftsleitung und Aufsichtsrat sicherlich zunehmend nach Vorgaben zu richten, die ihnen von den Rüstungsplanern aus den Berliner Ministerien diktiert wurden. Dies bedeutete aber nicht, dass die Entscheidungsträger der Werft jeglichen unternehmerischen Handlungsspielraum aufgeben mussten. Im Gegenteil: Gerade der Vorstand um den umtriebigen Vorstandsvorsitzenden Robert Kabelac konnte ein vergleichsweise hohes Maß an Handlungsautonomie für sich reklamieren und auf dieser Grundlage Interessen und Wünsche der Werft gegenüber den Forderungen der Rüstungsplaner durchsetzen. Diese wussten nur zu genau, dass sie Fachleute aus der Marinerüstung benötigten, sollten die immer höher geschraubten Zahlen bei der Rüstungsproduktion, konkret dem U-Boot-Bau, erfüllt werden. Die unternehmerischen Handlungsspielräume, die sich für Kabelac und seine Kollegen dadurch eröffneten, evozierten umgekehrt auch ein hohes Maß an Verantwortung für einen kriegswichtigen Akteur im Wirtschaftssystem des Nationalsozialismus. Die nach Kriegsende und vor allem in den 1950er und 1960er von vielen Unternehmern immer wieder strapazierte Behauptung, man habe in der Kriegswirtschaft nur Befehle ausführen müssen, jegliche Handlungsautonomie und Verantwortung dadurch verloren, so dass man für die Beteiligung an Verbrechen des NS-Regimes nicht zu belangen sei, stimmt für den Bremer Vulkan und sein Führungspersonal so sicherlich nicht. Kabelac und die anderen Entscheidungsträger der Werft waren sowohl für die immer höheren Zahlen bei der Produktion von Rüstungsgütern verantwortlich, als auch für die zunehmende Beschäftigung von Zwangsarbeitern, mit denen allein sich die wachsenden Anstrengungen bei der Rüstungsproduktion bewältigen ließen. Ihre Karriere in der Kriegswirtschaft war ihnen wichtiger als irgendwelche moralische Bedenken, so dass sie mit den Funktionären der NSDAP sowie den zuständigen Beamten in Berlin enge Allianzen eingingen.

Dieses Kalkül ging offenbar lange Zeit auf. Der Bremer Vulkan wurde unter Kabelacs Leitung eines der wichtigsten deutschen Unternehmen für den U-Boot-Bau, Kabelac selber zu einem der prominentesten Entscheidungsträger in der Marinerüstung. Erst als sich die aus Berlin geforderten immer höheren Ablieferungszahlen gegen Kriegsende nicht mehr erreichen ließen, geriet er in das Zentrum der Kritik und wurde Zielscheibe persönlicher Angriffe. Ernsthaft in Gefahr geriet er allerdings nicht. Vor diesem Hintergrund war er sogar in der Lage, die Betriebsanlagen vor Ende der Kampfhandlungen aufräumen und reparieren zu lassen, um sich dadurch auf die kommenden Rahmenbedingungen in der maritimen Wirtschaft vorzubereiten. Zu fragen ist, ob dieses erneut hohe Maß an Handlungsautonomie und unternehmerischer Verantwortung allein Kabelac zuzuschreiben ist. Möglich ist auch, dass er über anstehende Szenarien für Wirtschaft und Politik in einem unter alliierter Besatzung stehenden Deutschland besser und frühzeitiger informiert war als die meisten deutschen Unternehmer. So ist die Vermutung keineswegs abwegig, dass Kabelac von Heinrich Thyssen-Bornemisza und dessen Vertrauten Wilhelm Roelen vertrauliche Infor-

mationen über verschiedene Besatzungsszenarien erhielt. Heinrich stand in seinem Schweizer Domizil in engem Kontakt mit seinem Freund Eduard von der Heydt, ein mit der internationalen Finanzwelt verflochtener Bankier, zudem ein international respektierter Kunstmäzen. Von der Heydt war von seinem Anwesen in der Nähe Luganos mit zahlreichen Repräsentanten der Finanzwelt aus den USA und Großbritannien eng verbunden und kannte von diesen die Planspiele der Alliierten für die deutsche Besatzung. Inwieweit diese Informationen über Roelen aus der Schweiz bis in die Zentrale des Bremer Vulkans nach Vegesack drangen, lässt sich nicht genau klären, ist aber durchaus möglich.¹⁰²

Unstrittig ist dagegen, dass die Entscheidungsträger bei Kriegsende von einer Reihe von Sonderfaktoren profitierten, so dass sie nicht die Zerschlagung und das Ende ihres Unternehmens befürchten mussten. Zu nennen wären hier zum einen die Besitzverhältnisse, galt der Bremer Vulkan doch als ein Unternehmen in mehrheitlich ausländischem Besitz, bei dem nicht die gleichen alliierten Maßnahmen anzuwenden waren wie bei Firmen mit mehrheitlich deutschen Eigentümern. Es mutet kurios an, dass ein Unternehmen mit einer derart prominenten Rolle in der Marinerüstung nun als ausländischer Betrieb galt und daher von weitreichenden Konfiskationen und anderer Zwangsmaßnahmen der Alliierten verschont blieb. Zu nennen wäre zum anderen die Rolle Kabelacs nach Kriegsende. Bei den Funktionsträgern der Besatzungsmacht genoss er offenbar eine derart hohe Wertschätzung, dass sie ihn zu ihrem Koordinator für die Verwaltung der maritimen Wirtschaft in Bremen machten. In dieser Position genoss Kabelac nicht nur weitreichenden Schutz vor Angriffen gegen seine Person, sondern konnte den Wiederaufbau der gesamten Branche nach Kriegsende mitgestalten. Kabelac brauchte sich daher für sein Verhalten während des Zweiten Weltkriegs kaum zu rechtfertigen, musste sich zudem nicht in eine Attitüde des Verschweigens, Verdrängens und Verharmlosen flüchten, so wie sie sich bei der Mehrheit der deutschen Unternehmer nach Kriegsende feststellen lässt.¹⁰³

Weder Kabelacs Funktion in der maritimen Wirtschaft noch die Besitzverhältnisse beim Bremer Vulkan sorgten dafür, dass dieser kurz nach Kriegsende die Fertigung von Schiffen wieder aufnehmen konnte. Zunächst mussten auch hier die alliierten Verbote zum Schiffbau in Deutschland eingehalten werden, so dass die Geschäftsleitung auf verschiedene Sparten

102 Zur Rolle Eduard von der Heydts als Geldbeschaffer für Organisationen des NS-Regimes einerseits sowie als Verbindungsmann zur internationalen Finanzwelt siehe Eberhard Illner und Michael Wilde, Eduard von der Heydt – Bankier und Kunstsammler in einer schwierigen Zeit, in: Westfälische Forschungen 67/2017, S. 235–249.

103 Dass prominente Vertreter aus der deutschen Wirtschaft während des Zweiten Weltkriegs von den Alliierten nach Kriegsende schnell wieder verantwortungsvolle Positionen erhielten, war eher selten, allen vielfach verblüffenden Kontinuitäten beim Führungspersonal einzelner Unternehmen zum Trotz. Der wohl bis heute am besten belegte Fall ist der des langjährigen Vorstandssprecher der Deutschen Bank, Hermann Josef Abs. Siehe dazu Lothar Gall, Der Bankier Hermann Josef Abs, München 2004.

des Maschinenbaus ausweichen musste, um die verbliebenen Beschäftigten mit Arbeit zu versorgen. Dennoch bleibt festzuhalten, dass der Bremer Vulkan mit seiner Organisationsstruktur und seiner corporate governance auch nach Kriegsende im Wesentlichen fortbestand und nicht zerschlagen oder gar aufgelöst wurde, wie dies bei vielen anderen Konzernen der Rüstungswirtschaft der Fall war.¹⁰⁴

Das Personal in den Leitungsgremien blieb fast unverändert, zudem fielen keine Kosten für Betriebsverlagerungen und einen Neuaufbau von Produktionsanlagen an, mit denen sich die meisten konkurrierenden Firmen der Branche konfrontiert sahen. Als man beim Bremer Vulkan ab 1949 wieder zum zivilen Schiffbau zurückkehrte, eine wachsende Zahl an Aufträgen aus dem In- und Ausland akquirieren und schon bald wieder eine gute Ertragslage sowie steigende Dividenden an die Anteilseigner vorweisen konnte, schien es, als sei das Engagement in der Marinerüstung eine kurzfristige Episode in der Geschichte des Unternehmens ohne nachhaltige Folgen gewesen. Der »Restart« glückte dem Unternehmen so schnell, dass die verantwortlichen Entscheidungsträger und Anteilseigner schon bald die erfolgreiche Rückkehr auf den internationalen Markt für Schiffbauten konstatieren konnten. Vergleicht man diese »success story« mit der Lage vieler anderer Großunternehmen in der Bundesrepublik zu Beginn der 1950er Jahre, so lassen sich nur wenige Beispiele finden, bei denen dies ähnlich eindrucksvoll gelang.

104 Besonders prominente Konzerne, die zerschlagen wurden, waren in der Schwerindustrie etwa die Vereinigten Stahlwerke und vor allem die Reichswerke Hermann Göring, in der chemischen Industrie die I.G. Farben und in der Automobilindustrie der alte VW-Konzern.