

## SCHIFF- UND BOOTSBAU

► MICHAEL EPKENHANS

### Schlachtflottenbau und Werftindustrie 1897-1914

Als Großadmiral Alfred von Tirpitz im März 1930 hochbetagt starb, hielt einer seiner engsten Weggefährten und Nachfolger, Admiral von Trotha, die Trauerrede für das ehemalige kaiserliche Marineoffizierskorps: *Auf dem starken Fundament des Bismarckschen Kaiserreiches hast Du, so Trotha im vertrauten Kameradenton, vorausschreitend dem deutschen Volk den Weg bereiten wollen zur Lösung seiner gottgewollten Aufgabe in der Welt. Du hast im Dienst Deines kaiserlichen Herrn mit genialer Schaffenskraft und nimmer rastendem Geiste die stolzen Schiffe geschmiedet, die uns über das Weltmeer trugen, die deutschem Können und Schaffen bis in den fernsten Erdenwinkel hinein Achtung und Ehre mehrten; vor deren unübertroffener Kraft auch die stärkste Weltmacht bis in die Grundfesten erbebt, als der Neid der anderen die Kriegsfackel in unser friedliches Vorwärtstreben hineinwarf und uns zur Verteidigung die Waffen in die Hand zwang.*<sup>1</sup>

In diesen wenigen Sätzen spiegeln sich zwar manche Lebenslügen kaiserlicher Seeoffiziere, sie umschreiben zugleich aber noch einmal den Inhalt und das Ziel von Tirpitz' Leben und Lebenswerk: den Willen, die dominierende Kontinentalmacht durch Seemacht als gleichberechtigte, wenn nicht führende Weltmacht im sich herausbildenden neuen Weltstaatsensystem zu etablieren.

Eine der frühesten und zugleich prägnantesten Begründungen für die Sprengung der selbst-angelegten »Fesseln« des Bismarckschen Systems enthält die von Tirpitz 1894 vorgelegte »Dienstschrift Nr. IX«: *Ein Staat, so postulierte Tirpitz, der See- oder, was hierfür gleichbedeutend ist, Weltinteressen hat, muß sie vertreten und seine Macht über seine Territorialgewässer hinaus fühlbar machen können. Nationaler Welthandel, Weltindustrie, bis zu einem gewissen Grade auch Hochseefischerei, Weltverkehr und Kolonien sind unmöglich ohne eine der Offensive fähige Flotte.*<sup>2</sup> Seemacht war aber nicht nur – so glaubten viele Zeitgenossen – ein Gebot ökonomischer Vernunft: Im ausgehenden 19. Jahrhundert, in dem Macht und Prestige zentrale Elemente der Staatsräson waren, war *Seegewalt oder die Herrschaft über irgend einen Teil der See* zugleich das Mittel, *das ihrem Besitzer, je nach ihrer Vollständigkeit, eine schließlich dominierende Stellung in bezug auf alle Länder, welche mit ihren Küsten an die See grenzen, verlieh.*<sup>3</sup>

Eng verknüpft mit diesem Denken, das Machterweiterung, ökonomische Prosperität und nationale Selbsterhaltung als sich gegenseitig bedingende Faktoren betrachtete, war die Hoffnung, die durch den beschleunigten industriellen Wachstumsprozeß verursachten Erschütterungen des politischen und sozialen Gefüges durch den Glanz erfolgreicher Machtpolitik und die Sicherung allgemeinen Wohlstandes aufzufangen. Wenn man, argumentierte Tirpitz, die *gesam-*

ten Seeinteressen systematisch vorwärts trieb, dann schuf man *gleichzeitig das beste Mittel gegen gebildete und ungebildete Sozialdemokratie*.<sup>4</sup>

Um das »Geheimnis« von Tirpitz' Erfolg, die fast mythische Ausstrahlungskraft seiner Person und die weit über die Selbstversenkung der Flotte im Jahre 1919 hinaus feststellbare Wirkung seiner Ideen zu erklären, ist es darüber hinaus notwendig, die rein militärische Seite seines Konzepts in den Blick zu nehmen. Anders als sein glückloser Vorgänger Admiral Hollmann legte er keine »uferlosen Pläne«, sondern, so hatte es zumindest den Anschein, einen Zukunftsentwurf vor, der »aus einem Guß« war und der allein deshalb schon überzeugend wirkte. Im Einklang mit der sich zunehmend durchsetzenden Seekriegslehre des »Marinepropheten« Alfred T. Mahan von der Bedeutung von Seemacht im allgemeinen und den daraus abgeleiteten Schlußfolgerungen für die Seekriegführung im besonderen sowie unter Einbeziehung der neuesten Erkenntnisse der Kriegsschifftechnologie verknüpfte dieser »Plan« Baupolitik und Operationsplanungen, Taktik und Strategie geradezu »meisterhaft« miteinander. Dementsprechend forderte der »Meister«, wie Tirpitz von seinen Anhängern respektvoll genannt wurde, nicht in unsystematischer Weise unterschiedliche Schiffstypen für eine Reihe nur vage definierter operativer Ziele, sondern eine homogene Flotte, die nach einem festgelegten Plan stufenweise aufgebaut werden sollte und die nur ein Ziel hatte – die Erringung der Seeherrschaft durch offensives Vorgehen von Beginn des Krieges an.<sup>5</sup> Um dazu in der Lage zu sein, sollte diese Flotte schließlich aus 61 Großkampfschiffen, 40 Kleinen Kreuzern, 144 Torpedobooten und 72 U-Booten bestehen.

Der Wille, Weltmacht zu werden, und die Überzeugung, dieses Ziel nur mit Hilfe von Seemacht operationalisieren zu können, hatten fast zwangsläufig zur Folge, daß sich der Tirpitzsche Flottenbau außenpolitisch gegen die bis dahin erste See- und Weltmacht – Großbritannien – richten würde. Sich häufende außenpolitische, koloniale und handelspolitische Reibereien wurden als untrügliche Beweise dafür betrachtet, daß – wie es oft hieß – das »perfide Albion« den Anspruch der jungen Weltmacht auf Gleichberechtigung nicht anerkennen wolle und daher durch einen »kalten«, wenn nicht einen »heißen« Krieg dazu gezwungen werden müsse. Die von Reichskanzler Bülow propagierte Politik der »freien Hand« und die von Tirpitz im Reichstag verkündete »Risikotheorie« konnten diese offensive Zielrichtung allenfalls notdürftig verschleiern; die meisten Zeitgenossen waren sich von Anfang an darüber im klaren, daß der für unausweichlich gehaltene Konflikt aufgrund der eigenen Machtlosigkeit auf den Weltmeeren nur aufgeschoben war. Nach Fertigstellung der Flotte – und dieses Ziel bestimmte das Denken der politisch Verantwortlichen, des Seeoffizierskorps und von Teilen der Öffentlichkeit – sollte das Deutsche Reich, wie der spätere Vizeadmiral Albert Hopman im Januar 1901 aus dem fernen China an seine Frau schrieb, *das erste Wort in der Welt*<sup>6</sup> reden. Die detaillierten Berechnungen über die dafür erforderliche Flottenstärke von 2:3, der Glaube an die qualitative Überlegenheit deutscher Schiffstechnik und die bessere Ausbildung der Besatzungen, die Überzeugung von der vergleichsweise größeren »Manpower« sowie die – wenn auch geschickt versteckten – Hinweise auf den Willen, letztlich eine der englischen gleichstarke Flotte zu bauen, ließen dieses Ziel als ein durchaus realistisches Zukunftsszenario erscheinen.<sup>7</sup>

Um dieses Zukunftsszenario Wirklichkeit werden zu lassen, war es jedoch notwendig, daß nicht nur die innen- und außenpolitischen Rahmenbedingungen stimmten, sondern daß auch die Werft- und Zulieferindustrie in der Lage war, das quantitativ wie qualitativ anspruchsvolle Bauprogramm des Reichsmarineamtes entsprechend umzusetzen.

Tirpitz griff die von seinen Vorgängern eingeleitete Politik der staatlichen Förderung der Schiffbauindustrie auf und verlieh ihr eine bis dahin unbekannt Systematik und Dynamik, denn, so ließ er Anfang 1899 den hamburgischen Bevollmächtigten zum Bundesrat wissen, *der Schiffbau steht mit der Blüte von Industrie und Handel in einem viel engeren Zusammenhang,*

als man gewöhnlich annimmt.<sup>8</sup> Da, wie er weiter ausführte, *die in einem Lande gebauten Schiffe [...] die beste Reclame im Auslande für alle und jede Industrie des betreffenden Landes bildeten*, hielt Tirpitz es für notwendig, daß die Werften *ein Drittel mehr Schiffe [...] bauen, als wir selbst gebrauchen, indem wir den Bedarf von Skandinavien, Rußland und von einem Teil der asiatischen Länder decken, die dortigen kleineren Werften aufsaugen und nur noch mit England concurrieren.*<sup>9</sup>

Dies war ohne Zweifel ein in jeder Hinsicht ehrgeiziges Ziel, denn bei dem damaligen Leistungsstand der Werften bedeutete dies, daß diese nicht nur ihre Kapazitäten um zwei Drittel hätten erweitern müssen, sondern auch erhebliche Anstrengungen machen mußten, um hinsichtlich Preis, Lieferzeit und teilweise auch Qualität mit der englischen Konkurrenz mithalten zu können.<sup>10</sup>

Ein wesentlicher Beweggrund für die hier deutlich werdende »Zielvorgabe« für die Industrie ist in Tirpitz' von sozialdarwinistischem Gedankengut geprägter Überzeugung zu sehen, daß nur eine gezielte Förderung der Seeinteressen das Deutsche Reich vor einem Verlust seiner Großmachtstellung bewahren könne. Der Schiffbauindustrie fiel hierbei ein Schlüsselrolle zu, da sie einerseits durch ihre Leistungen Handel im größeren Stil überhaupt erst ermöglichte, andererseits durch die Qualität ihrer Produkte für die deutsche Industrie warb. Auch nach innen sollte die Schiffbauindustrie die Funktion eines »Leitsektors der Volkswirtschaft« erfüllen. Je mehr Schiffe zum Transport der Waren nämlich benötigt wurden, um so mehr florierten die Hilfsindustrien, allen voran die Eisen- und Stahlindustrie.<sup>11</sup> Bei aller sozialdarwinistischer Rhetorik und Überzeugung darf freilich nicht vergessen werden, daß nur eine blühende Werftindustrie die reibungslose Realisierung des von Tirpitz konzipierten Rüstungsprogramms ermöglichte. Auch wenn die Flotte eine »Funktion der Seeinteressen« war, so war sie doch in erster Linie ein Mittel zur Erreichung weitreichender innen- und außenpolitischer Ziele.

Um die Seeinteressen gezielt fördern zu können, hatte Tirpitz bereits im Winter 1895/96 die Bildung eines »Superministeriums« gefordert.<sup>12</sup> Obwohl er mit dieser Forderung am Ressortegoismus der anderen Ämter und Ministerien gescheitert war, vertagte er diese Pläne – und hier zeigt sich erneut sein langfristig planendes Denken – nur vorläufig, um einerseits die Einheitlichkeit der Regierung nicht zu gefährden und andererseits, weil *alle Kräfte absorbiert und zu anderen, sekundären Aufgaben nicht verfügbar sind.*<sup>13</sup>

Darüber hinaus wurde er aber auch direkt aktiv, indem er die Werften nicht nur durch persönliche Besuche, Presseartikel und die Unterstützung bei der Erlangung von Auslandsaufträgen zur Expansion ermunterte<sup>14</sup>, sondern im Sommer 1899 auch eine Kommission zur Untersuchung der Frage einsetzte, *wie die Leistungsfähigkeit des deutschen Schiffbaus, namentlich auch für vermehrte Tätigkeit im Kriegsschiffbau, gefördert werden kann.*<sup>15</sup> Auf der Grundlage exakter Daten über die gesamte Schiffbauindustrie sollte eine Politik eingeleitet werden, mit deren Hilfe die standort- und entwicklungsgeschichtlich bedingten Nachteile dieses Industriezweigs endgültig aufgehoben, der Vorsprung Englands auf diesem Gebiet verringert und insbesondere die Konjunkturzyklen geglättet werden sollten.<sup>16</sup>

In Anbetracht dieser systematischen Förderung und der großen, kontinuierlichen Aufträge, die die Marine in Aussicht stellte, konnte Tirpitz sich der Unterstützung durch die Werftindustriellen gewiß sein. Aus ihrer Sicht besonders erfreulich war, wie der Reeder und Vorsitzende des Aufsichtsrats von Blohm & Voss, C. Laeisz, im Februar 1900 ohne alle Umschweife zu erkennen gab, die nach den Erfahrungen der vorangegangenen Jahrzehnte nicht hoch genug einzuschätzende Perspektive, durch die Marinebauten eine *von Handelskonjunkturen unabhängige stetige Beschäftigung [zu] haben.*<sup>17</sup>

Die Werftindustriellen waren wie Tirpitz von der großen Zukunft der deutschen Schiffbauindustrie überzeugt. Diese expandierte daher um die Jahrhundertwende *in nie dagewesenem Umfang*, wie selbst das Reichsmarineamt verblüfft feststellte.<sup>18</sup> In mehreren Schüben wurden

die Anlagen vergrößert und nach dem neuesten Stand der Technik mit modernen Maschinen, Kran- und Transportanlagen ausgerüstet. Wie stark die mit dem Flottengesetz von 1898 endgültig in Gang gesetzte Dynamik war, ist allein an der Zunahme der Kapitalkraft der Werften ablesbar. Zwischen 1900 und 1913 verdoppelte sich das Aktienkapital in der Werftindustrie von 59 Millionen Mark auf 114 Millionen Mark<sup>19</sup>, die Anzahl der auf den Privatwerften beschäftigten Arbeiter stieg im gleichen Zeitraum von 42 000 auf 72 500<sup>20</sup> und die Anzahl der großen Hellinge über 100 m Länge schließlich erhöhte sich zwischen 1899 und 1913 von 43 auf 84, die derjenigen von über 200 m sogar von drei auf zwanzig.<sup>21</sup>

Auch wenn es kaum exakte Zahlen gibt, waren die Summen gewaltig, die seit 1898 und in einem zweiten, mit der Vergrößerung der Schiffe zusammenhängenden Schub, ab 1905 in die Modernisierung und Erweiterung der Anlagen investiert wurden: Von den 50,6 Millionen Mark, die Blohm & Voss seit der Gründung der Werft 1877 in neue Anlagen investiert hatte, entfielen allein 24 Millionen Mark auf den Zeitraum 1905-1911.<sup>22</sup> Die Investitionen der Howaldtswerke beliefen sich zwischen 1899 und 1901 auf 3,4 Millionen Mark.<sup>23</sup> Gleichzeitig beteiligten sie sich an der Errichtung eines Stahl- und Walzwerkes in Rendsburg, um von den Materiallieferungen und Preisen der Ruhrindustrie unabhängig zu werden. Der Stettiner Vulcan als damals größte deutsche Werft modernisierte für 5-6 Millionen Mark zunächst seine Anlagen in Stettin<sup>24</sup>, bevor er schließlich 1905 für 30 Millionen Mark den Neubau einer Filiale in Hamburg in Angriff nahm.<sup>25</sup> Die AG Weser errichtete seit 1902 mit einem Kostenaufwand, der 1910 angeblich bereits die Grenze von 20 Millionen Mark erreichte, eine völlig neue Werft in Bremen-Gröpelingen.<sup>26</sup> Krupp wiederum hatte seit 1896 etwa 11,5 Millionen Mark in die Kieler Germaniawerft investiert; weitere Investitionen in Höhe von 7 Millionen Mark waren geplant.<sup>27</sup> 1912 wurde das von den Privatwerften und den Aktiengesellschaften investierte Kapital schließlich auf rund 200 Millionen Mark geschätzt.<sup>28</sup>

In Anbetracht des von Tirpitz gesteckten Ziels, die Kapazitäten um zwei Drittel zu erweitern, und der von den Werften in Angriff genommenen Vergrößerungen wird man um so mehr nach der Rentabilität und – weil dieses Problem untrennbar damit verknüpft ist – nach der Entwicklung der Konjunktur in der deutschen Werftindustrie fragen müssen. Betrachtet man die Jahre um die Jahrhundertwende, dann war die Situation ohne Zweifel glänzend. Der Kriegsschiffboom – die im Bau befindliche Tonnage<sup>29</sup> stieg zwischen 1898 und 1902 von 50 244 BRT auf 89 601 BRT – und die Steigerung der abgelieferten Tonnage bei Kauffahrteischiffen – aufgrund eines florierenden Welthandels – von 154 865 BRT auf 211 852 BRT im gleichen Zeitraum bescherte den Werften so viele Aufträge, daß einige sogar abgelehnt werden mußten.<sup>30</sup> Angesichts dieser Aufwärtsentwicklung waren auch die Gewinne der Werften – ablesbar an den Dividenden – gut. Die von den Aktiengesellschaften durchschnittlich ausgeschüttete Dividende kletterte zwischen 1898 und 1901 von 7,89 Prozent auf 10,97 Prozent.<sup>31</sup>

Im Grunde hatte die Werftindustrie damit ihren Höhepunkt bereits erreicht. Bedingt durch den Rückgang im Welthandel – der Frachtindex sank, wenn man das Jahr 1898 mit 100 Punkten ansetzt, von 110,5 im Jahr 1900 auf 84,5 Punkte 1901<sup>32</sup> – setzte auch bei den Werften eine Rezession ein, da sich die Reeder mit Aufträgen zunehmend zurückhielten. Wegen der Fertigstellung der in Zeiten der Hochkonjunktur in Auftrag gegebenen Bauten spürten die Schiffbaubetriebe diese Entwicklung zwar erst mit einer gewissen Verzögerung, der Rückgang der in Bau befindlichen Dampfer-tonnage von 504 200 BRT auf 389 764 BRT zwischen 1900 und 1903 war aber ein untrügliches Zeichen für eine Krise.<sup>33</sup>

Auch wenn die Werften in ihren veröffentlichten Geschäftsberichten zunächst teilweise weiterhin optimistisch in die Zukunft blickten<sup>34</sup>, ging kein Weg an der Erkenntnis vorbei, daß, wie die Direktion von Blohm & Voss 1904 nüchtern feststellte, *die Vergrößerung der deutschen Werften in den letzten Jahren [...] dem Bedürfnis weit vorausgeeilt [ist]*.<sup>35</sup> Wie wenig begrün-

det die mit der Ausweitung der Kapazitäten verbundenen und vom Reichsmarineamt propagandistisch genährten Hoffnungen auf eine große Zukunft der deutschen Schiffbauindustrie im Grunde waren, zeigt sowohl die häufig kritisierte Tatsache, daß die deutschen Reeder trotz der Krise der heimischen Werften weiterhin rund ein Viertel ihrer Schiffe auf den billigeren englischen Werften bauen ließen, als auch der Rückgang von Bestellungen aus dem Ausland. Der Exportanteil bei Kauffahrteischiffen erreichte nicht die von Tirpitz gewünschte 30-Prozent-Marke, sondern ging seit 1898 kontinuierlich von 15,2 Prozent auf schließlich 5,2 Prozent der in Deutschland 1905 hergestellten Schiffe zurück.

Auch wenn die Gefahr der Schaffung von Überkapazitäten im Reichsmarineamt durchaus gesehen wurde, hielt man am Optimismus der früheren Jahre fest. Unbeirrt wurde der Schiffbauindustrie 1904 im offiziösen »Nauticus« empfohlen, sich anzustrengen, *um jene technische Vollendung und Leistungsfähigkeit zu erreichen, die ihr nicht nur den gesamten einheimischen Schiffbau zuführt, sondern ihr auch eine Beteiligung am internationalen Schiffsmarkte in ganz anderem Umfang sichert, als das heute der Fall ist.*<sup>36</sup>

Obwohl die Anzeichen für eine allgemeine Strukturkrise der Werftindustrie kaum zu übersehen waren, nutzte das Reichsmarineamt diesen Rückgang sogar dazu aus, darauf hinzuweisen, daß das Flottengesetz von 1900 [...] nicht nur auf den deutschen Schiffbau, sondern auch auf weite industrielle Gebiete von bedeutendem, dort krisenverhütendem, hier krisenmildern-dem Einfluß gewesen [ist].<sup>37</sup> Angesichts der rund 70 Millionen Mark, die zwischen 1901 und 1903 jährlich für Schiffsneubauten ausgegeben wurden, war diese Ansicht nicht unbegründet, zumal, wie Blohm & Voss intern offen eingestand, die Marineaufträge auch finanziell recht lukrativ waren, denn wir sind noch in der Lage gewesen, hierfür wenigstens bessere Preise zu erzielen, als für Handelsschiffe. Auch in der Beurteilung des Objektes selbst unterliegen die Kriegsschiffe viel mehr sachverständigem Urteil und sind nicht einer so einseitigen Beurteilung unterworfen, wie es leider vielfach in Reedereikreisen üblich ist. Ferner unterscheiden sie sich darin sehr vorteilhaft von Handelsschiffneubauten, daß für Extra-Leistungen, die über die kontraktliche Abmachung hinaus verlangt werden, auch eine Entschädigung erfolgt.<sup>38</sup>

Wenn das Reichsmarineamt in diesem Zusammenhang zudem einmal mehr darauf hinwies, daß von den Ausgaben für den Bau der Flotte allein 75 Millionen Mark den Arbeitern zugute kamen<sup>39</sup>, dann machte es darüber hinaus erneut deutlich, wie sehr es in sozialimperialistischer Manier bemüht war, die Arbeiterschaft vom Nutzen des Flottenbaus zu überzeugen und damit langfristig für das »System« zu gewinnen.

Abgesehen von der konjunkturglättenden Funktion von Rüstungsaufträgen läßt sich an diesem Konjunktureenbruch auch die »Militarisierung« der Schiffbauproduktion darlegen. Allein 1903 machte der Anteil des Kriegsschiffbaus an der gesamten Schiffbauproduktion 10,1 Prozent aus.<sup>40</sup> Um die genaue Bedeutung von Rüstungsaufträgen für die Werften ermessen zu können, wird man aber nicht nur die fertiggestellte Tonnage, sondern auch den Wert der Produktion berücksichtigen müssen.<sup>41</sup>

Ein Vergleich der zwischen 1900 und 1905 produzierten Bruttotonnage bei Handelsschiffen von 1 115 521 BRT im Wert von 319 862 531 Mark mit jener der abgelieferten Kriegsschiffe von 182 637 BRT mit einem Wert von 133 067 575 Mark zeigt, daß der Wert pro Tonne bei Handelsschiffen 286,8 Mark betrug, bei Kriegsschiffen mit 728,6 Mark hingegen fast zweieinhalb mal so hoch war.<sup>42</sup> Rechnet man diesen Wert trotz aller Ungenauigkeiten der Reichsstatistik auf die vor 1914 fertiggestellten Handels- und Kriegsschiffe um, dann ergibt sich selbst bei vorsichtigen Schätzungen ein wertmäßiger Anteil der Rüstungsproduktion am gesamten Schiffsneubau von etwa 30 Prozent. Zumindest ein Teil der Großwerften arbeitete vor 1914 in hohem Maße, wenn nicht gar überwiegend für die Marine. Bei Blohm & Voss steht einer Handelsschiffstonnage von 458 264 BRT eine Kriegsschiffstonnage von 161 713 t gegenüber; bei der AG

Weser war der Unterschied noch drastischer: dort standen Handelsschiffsaufträgen von 155 132 BRT Kriegsschiffaufträge mit 123 649 t gegenüber.<sup>43</sup>

Nun wird man den positiven Effekt von Staatsaufträgen zur Stützung der Konjunktur grundsätzlich nicht bestreiten können. Problematisch werden diese aber, wenn sie, und genau das war unter Tirpitz der Fall, nicht nur, wie 1897/98 geschehen, das Signal für eine ökonomisch kaum zu begründende Erweiterung der Kapazitäten geben, sondern auch zur Militarisierung von einzelnen Bereichen der Privatindustrie führen. Während Rezessionen und ausbleibende Aufträge bei Schiffbauten die Eisen- und Stahlindustrie insgesamt nur wenig berührten, da der Anteil von Schiffbaumaterial an der gesamten Eisenproduktion selbst 1913 noch bei nur etwa 3 Prozent lag<sup>44</sup>, gerieten Werften, deren Anlagen nicht ausgelastet waren, in diesem Fall schnell an den Rand des Ruins.

Mit der dadurch vergrößerten Abhängigkeit einzelner Schiffbaubetriebe von Marinebauten zur Aufrechterhaltung des Werftbetriebes wuchs gleichzeitig der mehr oder weniger indirekte Druck auf das Reichsmarineamt, Rüstungsaufträge zu vergeben, um innen-, sozial- und rüstungspolitisch unerwünschte Firmenzusammenbrüche zu verhindern. Entgegen der ursprünglichen Auffassung, Rüstung langfristig planen und kontrollieren zu können, drohte nun ein Verlust der Handlungsautonomie hinsichtlich der programmgemäßen Fortentwicklung des Flottenbauplans, vor allem aber bei der Vergabepolitik.

Der Theorie nach erfolgte die Vergabe in der Regel im Rahmen einer »beschränkten Verdingung«, d.h. die zum Kriegsschiffbau aufgrund ihrer Leistungsfähigkeit und Größe zugelassenen Werften reichten entsprechend den technischen Vorgaben des Reichsmarineamts ihre Angebote ein, und der billigste Anbieter erhielt den Zuschlag. Daneben vergab die Marine die Aufträge aber auch »freihändig«, d.h. ohne ein allgemeines Submissionsverfahren, *um eine möglichst gleichmäßige Beschäftigung der Werften zu erreichen, um deren Konkurrenz nicht zu verlieren und ihre Leistungsfähigkeit für den Kriegsfall auf der Höhe zu erhalten, aber auch zur Förderung der Industrie im Osten oder in Fällen, wo auf Spezialgebieten eine besondere Leistung erforderlich ist.*<sup>45</sup>

Mit dieser Beschreibung der Vergabeprinzipien zeigte das Reichsmarineamt erneut, daß es Rüstungsaufträge als ein wirtschaftspolitisches Steuerungsmittel betrachtete. Gleichzeitig machte die Marine aber auch klar, daß sie bei der Vergabe autonom, entsprechend den eigenen fiskalischen, arbeitsmarktpolitischen und militärischen Grundsätzen und nicht im Interesse einzelner Werften zu entscheiden beabsichtigte.

Daß die Vergabepolitik der Marine für die Werften unberechenbar war, mußte zu seinem eigenen Erstaunen bereits 1898 ein so erfahrener Geschäftsmann wie der Krupp-Direktor Jencke erfahren. Obwohl die Germaniawerft das billigste Angebot im Rahmen der Linienschiffssubmission vorgelegt hatte, erhielt nicht sie, sondern Blohm & Voss den Zuschlag, da das dortige Schwimmdock und die Reparaturreinrichtungen der Werft es aus militärischen Gründen der *Marine zur Pflicht* machten, diese Werft für den Kriegsschiffbau leistungsfähig zu erhalten.<sup>46</sup> Darüber hinaus hatte das Reichsmarineamt mit diesen Vergabeprinzipien auch ein probates Mittel in der Hand, um die Werften gegeneinander auszuspielen. Obwohl die Staatswerften in der Regel teurer bauten als die Privatwerften, benutzte die Marine gerne und in durchaus erfolgreicher Weise die Drohung, die Schiffe an diese zu vergeben, um die Industrie zur Senkung der Preise zu bewegen.

Trotz der guten Beziehungen zwischen Krupp und dem Kaiserhaus scheute sich Tirpitz auch nicht, Aufträge an die Germaniawerft als Druckmittel zu benutzen, um Krupp in anderen Bereichen zum Nachgeben zu bewegen. Während der Verhandlungen über den Panzerplattenvertrag im Sommer 1901 stellte er die Vergabe eines Linienschiffs an die Krupp-Werft für den Fall in Aussicht, daß die Preisermäßigung auch rückwirkend für die bereits bestellten Platten gelten

würde.<sup>47</sup> Nach Berechnungen der Konstruktionsabteilung sparte die Marine dadurch für das Rechnungsjahr 1901 immerhin rund 1,5 Millionen Mark.<sup>48</sup> In ähnlicher Weise ging Tirpitz vor, als er im Dezember 1901 der Germaniawerft und nicht, wie ursprünglich geplant, der Kaiserlichen Werft in Wilhelmshaven ein Linienschiff des Etatjahres 1902 zuteilte. Ganz abgesehen davon, daß die zu teuer arbeitende Kaiserliche Werft durch diese erzieherische Maßnahme zu *wirtschaftlichem, sparsamem Arbeiten* veranlaßt werden sollte<sup>49</sup>, wollte Tirpitz damit zum einen *die Arbeitsnot in Kiel steuern*, zum anderen aber auch *Krupp uns [...] verpflichten, was an sich gut ist*.<sup>50</sup>

Wirklich funktionieren konnte diese Politik aber nur, wenn – wie oben bereits angedeutet – die Autonomie des Reichsmarineamts nicht durch externe Einflüsse oder mit den Wechsellagen der Konjunktur zusammenhängenden »Sachzwängen« gefährdet wurde. Daß diese Gefahr bestand, hatte Tirpitz bereits in der Zeit der Rezession auf dem Schiffbaumarkt seit 1901 erfahren müssen. Unter Hinweis auf ansonsten unvermeidliche Entlassungen und die damit verbundenen sozialpolitischen Folgen machte sich im Mai 1903 der Oberpräsident von Pommern beim Reichskanzler für den Stettiner Vulcan stark.<sup>51</sup> Auch die Werften versuchten zunehmend, wie Tirpitz verärgert feststellte, *sich auf nicht ressortmäßigem Wege an Seine Majestät zu wenden*, um so die Vergabeprinzipien des Reichsmarineamts zu unterlaufen und Aufträge zu erhalten.<sup>52</sup>

Die größte Gefahr für die Unabhängigkeit der Marine bei der Auftragsvergabe bestand allerdings darin, daß die Werften durch den Konjunkturrückgang und die von Tirpitz dabei durchgesetzten niedrigeren Kriegsschiffpreise veranlaßt werden könnten, ihre traditionellen Gegensätze zu überwinden und sich zu einem Kartell zusammenzuschließen. Die prinzipiell starke Stellung des Reichsmarineamts als alleiniger Auftraggeber, der durch geschicktes Taktieren gegenüber den Werften den Preis unter Zuhilfenahme von Marktmechanismen frei aushandeln konnte, wäre in diesem Fall in ihren Grundfesten erschüttert worden. Aufgrund der unabsehbaren Folgen für das Flottenbauprogramm lastete daher auf Tirpitz auch von Anfang an der *Cauchemar der Werftenkoalition*.<sup>53</sup> Nicht zuletzt, um dies zu verhindern, hatte er 1904 und 1908 den Kreis der zum Bau von Großkampfschiffen zugelassenen Werften erweitert, indem zunächst die AG Weser, dann auch die Howaldtswerke hierfür herangezogen wurden.

Vorläufig brauchte sich Tirpitz allerdings keine Sorgen zu machen, von einem Werftkartell unter Druck gesetzt zu werden. Zum einen gelang es den Werften trotz mehrerer Anläufe nicht, ihre traditionellen Gegensätze zu überwinden. Zum anderen erholte sich die Konjunktur seit 1904 allmählich, so daß die Werften nicht unbedingt auf Rüstungsaufträge angewiesen waren. Zwischen 1904 und 1907 stieg die abgelieferte Handelsschiff-tonnage von 227 125 BRT auf 324 655 BRT.<sup>54</sup> Wegen der hohen Investitions- und Generalunkosten, aber auch, weil die vor allem von den Reedereien und vom Reichsmarineamt bezahlten Preise nicht mehr das relativ hohe Niveau der Jahrhundertwende erreichten, hatte diese Verbesserung der konjunkturellen Lage allerdings zur Folge, daß sich die Rentabilität der Werften kaum verbesserte. Nachdem die Durchschnittsdividende von 10,97 Prozent 1901 auf 6,35 Prozent 1906 gesunken war, kletterte sie 1907 nur geringfügig auf 6,73 Prozent.<sup>55</sup>

Wenn man die Entwicklung der Dividenden betrachtet, dann standen die Kriegsschiffwerften auf den ersten Blick besser da, da sie in der Rezessionsphase an den Marineaufträgen in der Regel gut verdient hatten und dementsprechend höhere Gewinne ausschütten konnten.<sup>56</sup> Eine genauere Analyse macht aber schnell deutlich, daß man hier näher differenzieren muß. So zahlten die Howaldtswerke, nachdem sie bereits 1903 keinen Gewinn mehr hatten verteilen können, seit 1905 und die AG Weser seit 1906 keine Dividenden mehr.<sup>57</sup> Angesichts dieser Entwicklung – und weil die Marine insgesamt bessere Preise zahlte als die Reedereien – war es auch nicht weiter erstaunlich, daß sich die Werften 1905/06 denen anschlossen, die eine Beschleunigung des Flottenbaus über das Dreiertempo hinaus forderten, ohne aber damit durchzudringen.<sup>58</sup>

Im Grunde war es aber nur eine Frage der Zeit, wann sich der Druck der Werften auf das Reichsmarineamt wieder verstärken würde. Der Zeitpunkt hierfür kam früher als erwartet. Bereits 1907 klagten die Werften darüber, *daß die Preise für Schiffsneubauten sehr gedrückt sind, und daß eine gewisse Unlust, neue Kontrakte einzugehen, in Reedereikreisen sich bemerkbar macht.*<sup>59</sup> Die Ursache war eine von den USA ausgehende Krise, die in der Folgezeit auch auf Europa übersprang und nahezu alle Bereiche von Industrie und Handel erfaßte.<sup>60</sup> Am härtesten wurde nach allgemeiner Auffassung aber wohl die Schiffbauindustrie getroffen. Da der Weltmarkt krisenbedingt zurückging – der Frachtindex, der von seinem Höhepunkt von 110,5 Punkten im Jahr 1900 kontinuierlich gefallen war, erreichte 1908 mit 64,2 Punkten seinen absoluten Tiefpunkt in der Vorkriegszeit<sup>61</sup> –, sann die Reeder eher auf *eine Beseitigung der überzähligen Schiffe, aber nicht auf neue Vermehrungen der Flotten.*<sup>62</sup>

Die Folgen für die Großwerften waren katastrophal. Bei der AG Weser, die 1907 noch Schiffe mit einer Tonnage von 18 006 BRT abgeliefert hatte, ging die Produktion um mehr als zwei Drittel auf schließlich 5248 BRT 1910 zurück, beim Stettiner Vulcan von 42 105 BRT auf 18 547 BRT und bei den Howaldtswerken sogar von 14 376 BRT auf nur noch 2494 BRT.<sup>63</sup>

Für die Marine hingegen begann damit zumindest in finanzieller Hinsicht eine günstige Trendperiode. Durch den Beschäftigungsmangel und den daraus resultierenden schärferen Wettbewerb unter den Werften sanken die Preise für die Kriegsschiffe schließlich auf einen Stand, der nicht einmal mehr die Selbstkosten deckte. Die Werften unterboten sich dabei in einer Weise gegenseitig, daß selbst das Reichsmarineamt verblüfft war.<sup>64</sup> Obwohl dies eine Entwicklung war, die in Anbetracht der miserablen Finanzlage des Reichsmarineamts mehr als erfreulich war, hatte dieser »Spareffekt« durchaus auch negative Seiten. Die Krise zeigte nicht nur erneut, wie abhängig viele Großwerften von Rüstungsaufträgen mittlerweile waren, sondern sie bereitete – trotz anfänglicher Rückschläge – durch ihre Schärfe auch den Boden für eine kaum im Interesse der Marine liegende »Organisierung« der Schiffbauindustrie.

Die Abhängigkeit der Großwerften von Kriegsschiffbauten ist daran zu sehen, daß sich ein Teil von ihnen nur durch staatliche Aufträge vor dem Zusammenbruch retten konnte. So hatte z.B. Blohm & Voss 1907/08 keinen einzigen Auftrag für einen Handelsschiffneubau abschließen können. Nur das Reparaturgeschäft und die dort im Bau befindlichen beiden Kreuzer ermöglichten eine Weiterführung des Betriebes.<sup>65</sup> Die Bremer AG Weser war in ähnlicher Weise auf Staatsaufträge angewiesen: 1908/09 konnte nur ein vom Norddeutschen Lloyd bestelltes Frachtschiff abgeliefert werden; die beiden anderen größeren Schiffe waren das vom Reichsmarineamt in Auftrag gegebene Linienschiff WESTFALEN bzw. der vom Reich subventionierte Postdampfer LÜTZOW.<sup>66</sup> Um die Kapitalkraft der Werft zu stärken und damit letztendlich den Zusammenbruch der Werft zu verhindern, mußten die Aktionäre 1908 darüber hinaus 40 Prozent des Nennwertes auf ihre Aktien zuzahlen.<sup>67</sup> Die Kieler Howaldtswerke schließlich wurden nur dadurch vor dem Zusammenbruch gerettet, daß Tirpitz' enger Vertrauter, Capelle, persönlich bei Paul von Schwabach vom Bankhaus Bleichröder zur Erhöhung der Kreditwürdigkeit der Werft versicherte, daß die Werft große Aussicht habe, einen Auftrag für ein Großkampfschiff zu bekommen.<sup>68</sup>

Für die Marine hatte diese Intervention zugunsten der Howaldtswerke zwar einerseits den Vorteil, daß diese als Preisbrecher fungierten und eine weitere Senkung der Kriegsschiffkosten ermöglichten. Andererseits war es nur natürlich, daß die dermaßen ermutigte Werft, die trotz mehrerer Sanierungsversuche weiter am Rande des Bankrotts stand<sup>69</sup> und in ihren Geschäftsberichten selbst zugab, daß allein die Marineaufträge *die Fortführung des Schiffbaubetriebes während dieser traurigen Marktlage, wenigstens in einigem Umfang, ermöglichten*<sup>70</sup>, nun regelmäßig das Reichsmarineamt zur Vergabe weiterer Bauten aufforderte.<sup>71</sup>

Die anderen Werften versuchten das Reichsmarineamt in ähnlicher Weise zur Erteilung von Aufträgen zu bewegen. Dabei betonten sie nicht nur regelmäßig die Folgen der sonst drohen-



den Beschäftigungslosigkeit, sondern wiesen auch immer wieder auf ihre Vorzüge und Leistungen für die Marine hin.<sup>72</sup> Wie hart der Wettbewerb war, ist zudem daran zu sehen, daß die Werften auch keine Hemmungen hatten, sich gegenseitig geschäftsschädigendes Verhalten und schlechte Arbeit vorzuwerfen.

Symptomatisch hierfür, aber auch für die Lage auf dem Kriegsschiffbaumarkt insgesamt ist die Kritik von Tirpitz' früherem Vertrauten und seinerzeitigem Direktor der AG Weser, von Ahlefeld, diesem gegenüber hinsichtlich der Zulassung der Howaldtswerke zum Kriegsschiffbau. In von Ahlefelds Augen war diese ein Fehler, *sowohl weil es zuviel Werften wurden, als auch weil seine Wirtschaft und Leistung nicht ganz für voll gelten. Wir sind jetzt der Ansicht, seine Preise seien an sich ruinös, also auch für ihn, doch verkenne ich nicht, daß diese Behauptung von Ihnen, noch von K [Konstruktionsabteilung], noch von B (Kais[erliche] Werften), ja nicht einmal von uns – den Privatwerften – unwiderleglich bewiesen werden kann. Hat doch Vulcan erst im Jahre 1909 den Weser-Preis öffentlich als ruinös gebrandmarkt und ist dann 1910 unter den Weser-Preis, der noch wieder merklich schlechter war, als der v[on] 1909, heruntergegangen. Aber irgendwo ist doch die Grenze und wir wissen aus Erfahrung, die How[aldt] noch nicht hat, daß bei andren großen Kriegsschiffen unerwartete Kosten u[nd] Schwierigkeiten erst im letzten Teil des Baues entstehen, wenn sich die unendlich vielen Anforderungen und Anlagen alle in den fast fertigen Schiffkörper hineindrängen.*<sup>73</sup>

Um ihrem Drängen Nachdruck zu verleihen, versuchten die Werften, wie z.B. der Stettiner Vulcan unter Hinweis auf seine beiden großen Werften in Hamburg und Stettin und – nicht ganz zu Unrecht – angebliche Zusagen der Marine bezüglich der Unterstützung der neuerrichteten Werft durch Aufträge, auch immer wieder, den bürokratischen Apparat des Reichsmarinemamts zu unterlaufen und direkt an den Kaiser zu appellieren.<sup>74</sup> Wilhelm II. griff in der Tat gelegentlich auch eigenmächtig, vielleicht von den Werften veranlaßt, direkt in die Vergabeverhandlungen ein. Obwohl Tirpitz 1911 die Vergabe des Großen Kreuzers DERFFLINGER ausschreiben wollte, um hohen Preisforderungen der hierauf spezialisierten Blohm & Voss-Werft vorzubeugen, aber auch, *um diesen nicht auch [ein] technisches Monopol zu geben*<sup>75</sup>, befahl der Kaiser schlicht, *daß bei Vergabung des neuen Kreuzers nächsten Montag die Firma Blohm & Voss in Hamburg den Zuschlag erhält, wegen ihrer erprobten Leistungen und der Vorarbeiten, welche diese bereits mit großen Kosten vorgenommen hat, – Umstände, welche die Unterbietung durch eine andere Firma kompensieren dürften!*<sup>76</sup>

Auch die Oberwerftdirektoren in den großen Hafenstädten mit Kaiserlichen Werften versuchten, die Vergabepolitik des Reichsmarinemamts zu beeinflussen, indem sie – wie z.B. angesichts der drohenden Entlassung einer großen Anzahl von Arbeitern bei Schichau in Danzig 1908 – darauf hinwiesen, *daß durch derartige Massenentlassungen ein beunruhigender Einfluß auf die Arbeiter der Kaiserlichen Werft nicht ausgeschlossen erscheint.*<sup>77</sup>

An diesem letzten Beispiel lassen sich auch gut die negativen Folgen der Abhängigkeit der Werften von Marineaufträgen darlegen. Dem Rat des Oberwerftdirektors folgend, sicherte das Reichsmarinemamt Schichau bereits im Herbst 1908, noch vor der Bewilligung des Marinemamts durch den Reichstag, einen Linienschiffsauftrag für das kommende Etatjahr zu. Da die Werft zur Aufrechterhaltung ihres Betriebes daher sofort die ersten Vorbereitungen für die Kielleitung traf, entstand in England der Eindruck, daß Tirpitz das erst zu Beginn des Jahres 1908 eingeführte Vierertempo noch stärker zu beschleunigen beabsichtigte, um mit der Royal Navy zumindest hinsichtlich des Bestandes an modernen Dreadnoughts gleichzuziehen. Daraus entwickelte sich ein »Scare«, der die deutsch-englischen Beziehungen vorübergehend erheblich belastete und das generell vorhandene Mißtrauen erneut bestärkte.

Daß die Rücksicht auf die Abhängigkeit von großen Teilen der Schiffbauindustrie den außenpolitischen Handlungsspielraum einengte, zeigt nicht minder die Reaktion auf Churchills

»Naval Holiday«-Vorschläge 1913/14. Obwohl bei Tirpitz' Ablehnung dieser Initiative ohne Zweifel die prinzipielle Sorge den Ausschlag gab, das Flottengesetz werde dadurch in seinen Grundfesten erschüttert, spielte auch die Rücksicht auf die Beschäftigungslage der Werften eine nicht unerhebliche Rolle. In rein militärischer Hinsicht hatte diese Abhängigkeit teilweise sogar groteske Folgen. Die immer wieder erhobene Forderung, die überlangen Bauzeiten der Kriegsschiffe zu verkürzen und diese, wie in England, in ca. zwei und nicht in drei Jahren fertigzustellen, schied aus ähnlichen Gründen aus, denn – so gab Tirpitz dem in dieser Hinsicht immer wieder drängenden Kaiser zu verstehen – *die englischen Werften [sind] durch reichlichere Aufträge für den Bau von in- und ausländischen Kriegs- und Handelsschiffen durchweg weit besser beschäftigt [...] als die deutschen Werften; sie haben ein direktes Interesse daran, ihre Hellinge frei zu bekommen, um neue Schiffe auflegen zu können, während bei uns das Umgekehrte der Fall ist, und zahlreiche Hellinge leer stehen.*<sup>78</sup>

Wenn man daher den Bau beschleunigen wollte, dann hätte dies bedeutet, den Werften Aufträge garantieren zu müssen. Bei der geringen Anzahl von Schiffen konnte diese Garantie allenfalls drei der Werften gegeben werden; die übrigen hätten, wie Tirpitz 1914 erneut zu Bedenken gab, *aufgeben müssen, denn auf das Eingehen von Auslandsaufträgen in größerer Zahl ist wohl kaum zu rechnen.*<sup>79</sup>

Auch Tirpitz ist sich dieses Drucks und der daraus resultierenden Folgen für seine Politik bewußt gewesen. Bereits 1909 hatte er deswegen an den Chef des Marinekabinetts, Admiral Müller, geschrieben, daß die *Marine allein nicht so viele Riesenwerften speisen [kann] und [...] über kurz oder lang unsere Schiffbauindustrie in ein arges Dilemma kommen [wird].*<sup>80</sup> Wenn er die Schuld für die Krise der Schiffbauindustrie allerdings allein darin erblickte, *daß m.E. die ganze Spekulation unserer Schiffswerften nicht mit dem Maß der wahrscheinlichen Bestellungen übereinstimmt*<sup>81</sup>, dann übersah er freilich, wie sehr er diesen zu Beginn des Flottenbaus eine große Zukunft prophezeit und sie dementsprechend zur Expansion gedrängt hatte.

Wie ratlos Tirpitz zu diesem Zeitpunkt war, zeigt der von ihm nach mehreren Eingaben des Stettiner Vulcan aufgestellte Maßnahmenkatalog zur Unterstützung der Werften.<sup>82</sup> Wenn Tirpitz versprach, auf die heimischen Reeder Druck auszuüben, damit diese ihre Aufträge an einheimische und nicht an ausländische Werften vergaben, dann war dieses Versprechen genauso wenig wert wie die Zusage, die Werften bei ausländischen Kriegsschiffaufträgen noch stärker zu unterstützen, da das Reichsmarineamt auf potentielle in- und ausländische Besteller letztlich nur einen sehr geringen Einfluß ausüben konnte. Auch die von Tirpitz angekündigte weitere Einschränkung des Baus von Kriegsschiffen auf den beiden großen Kaiserlichen Werften in Kiel und Wilhelmshaven war kein Ausweg. Zum einen wäre die Wirkung sehr gering gewesen, da in den letzten Vorkriegsjahren sowieso schon fast 90 Prozent der Kriegsschiffe von den Privatwerften gebaut wurden<sup>83</sup>, zum anderen riskierte Tirpitz mit einer solchen Maßnahme, daß die staatlichen Betriebe ihre Leistungsfähigkeit für den Mobilmachungsfall und ihre Nützlichkeit als Druckmittel gegenüber der Industrie verloren. Das einzige Mittel, eine erneute, programmwidrige Beschleunigung des Flottenbaus, kam zumindest vorläufig nicht in Frage. Außenpolitisch hätte dies nicht nur – der »Navy Scare« des Winters 1908/09 war ein untrügliches Warnsignal – eine unkalkulierbare Belastung des deutsch-englischen Verhältnisses bedeutet, sondern wäre nach dem Debakel mit der Steuerreform 1908/09 kaum zu finanzieren gewesen. Im Gegenteil, die chronische Finanznot der Marine zwang Tirpitz dazu, trotz der Notlage der Werften die Preise weiter zu drücken, um durch die Ersparnisse die ständig größer und damit auch teurer werdenden Bauten überhaupt bezahlen zu können.

Die einzige Möglichkeit, die Tirpitz blieb, war, die Marineaufträge so zu vergeben, daß durch eine geschickte Verteilung der Aufträge wenigstens die ärgsten Krisenerscheinungen gemildert wurden. Vor allem der Zusammenbruch einer Werft, wie er 1911 bei der AG Weser drohte, sollte damit verhindert werden, da dieser aus Tirpitz' Sicht *wenig günstig* war.<sup>84</sup> Der Konkurs

einer Großwerft mußte, und darüber war sich Tirpitz offenbar auch im klaren, nicht nur zu einer heftigen Erregung der Öffentlichkeit führen, sondern hätte unzweifelhaft auch zu einer in jeder Hinsicht unerwünschten Debatte über die von ihm immer wieder beschworenen »Seeinteressen« geführt, denen die Flotte ja angeblich ausschließlich diene.

Im großen und ganzen hielt Tirpitz aber bis 1914 an den Vergabeprinzipien der Marine fest und verteilte die Aufträge je nach Interesse der Marine. So erhielt die Germaniawerft 1910 den Auftrag über das Linienschiff PRINZREGENT LUITPOLD nicht nur wegen *ihrer Arbeitslage und der Wichtigkeit ihrer Mitarbeit in der Entwicklung der Kriegsschiffsbauten*, sondern auch, weil sich die Marine damit Fortschritte beim Bau von Dieselmotoren erhoffte.<sup>85</sup> Den Howaldtswerken wurde 1913 der Auftrag für den Bau eines Großen Kreuzers erteilt, um diese, wie schon zuvor, vor dem Zusammenbruch zu retten. Gleichzeitig hoffte das Reichsmarineamt, dadurch das drohende Werftkartell zu sprengen. Obwohl Blohm & Voss beim Bau von Großen Kreuzern ohne Zweifel die meisten Erfahrungen hatte und nicht zu Unrecht auf die zunächst im Marineinteresse vorgenommenen kostspieligen Erweiterungen für den Turbinenbau hinwies<sup>86</sup>, erhielt Schichau in Danzig 1912 den Auftrag für die LÜTZOW, um der Hamburger Werft kein Monopol zu geben – und *wegen isolierter Lage im Osten*.<sup>87</sup>

Diese Vergabe des Großen Kreuzers an Schichau ist nicht nur ein gutes Beispiel dafür, daß das Reichsmarineamt bei der Vergabe weitgehend autonom entschied, sondern es zeigt auch, daß man den Einfluß von ehemaligen Marineoffizieren, die im Dienst der Werften standen, nicht überschätzen sollte. Zwischen 1911 und 1914 bemühte sich der ehemalige Admiral und damalige Berliner Vertreter von Blohm & Voss, Freiherr von Bodenhausen, vergeblich, der Werft einen Marineauftrag zu verschaffen.<sup>88</sup> Wegen dieser Erfolglosigkeit schloß die Geschäftsleitung von Blohm & Voss Ende 1913 nicht mehr aus, den Kriegsschiffbau überhaupt einzustellen, *da wir natürlich so umfangreiche und kostspielige Bureaux, wie sie für den Bau dieser Schiffe notwendig sind, nicht aufrecht erhalten können, ohne genügend Arbeit dafür zu haben*.<sup>89</sup>

Auch Admiral von Ahlefeld, der zu Tirpitz' engsten Weggefährten gehörte hatte und später zur AG Weser übergewechselt war, hat die Vergabepolitik durch seine Beziehungen nicht entscheidend beeinflussen oder gar bessere Preise erzielen können. Seine Gesuche um Aufträge wurden genauso oft abschlägig beschieden wie die der anderen Werften. Seine Beziehungen reichten allenfalls dazu, daß ihm der um den Erhalt der Werft besorgte Leiter der Konstruktionsabteilung die Preise der Konkurrenz mitteilte. Dadurch erhielt die AG Weser 1910 zwar den Auftrag für einen Kleinen Kreuzer, allerdings erst, nachdem sie mit ihrem Preis auf den des niedrigsten Angebots heruntergegangen war.<sup>90</sup>

Prominenten Reichstagsabgeordneten und Lobbyisten der Werftindustrie erging es kaum anders. Als z.B. die Howaldtswerke mit Unterstützung des nationalliberalen Reichstagsabgeordneten Paasche, der zugleich Aufsichtsratsvorsitzender der Werft war, im Sommer 1911 Tirpitz dringend um einen größeren Auftrag für die dahinsiechende Werft baten<sup>91</sup>, erhielt das Unternehmen trotzdem keinen anderen Bauauftrag als den bereits zuvor für einen Kleinen Kreuzer erteilten. *Sache der Howaldtswerke*, so teilte Tirpitz der Werftleitung über Paasche lapidar mit, *wird es nun sein müssen, durch Hereinholen anderweiter Aufträge (Privat, Ausland) für ausreichende Ausnützung ihrer Anlagen zu sorgen. Die Basierung ihres Betriebes allein auf Marineaufträge ist bei der Verringerung unserer Kriegsschiffbauten ausgeschlossen*.<sup>92</sup>

Obwohl sich die Konjunktur seit Ende 1909 allmählich erholte und die Werften, von den Aufträgen her betrachtet, sogar eine Hochkonjunkturphase erlebten – 1913 wurde mit 458 755 BRT dreimal soviel Tonnage abgeliefert wie 1898<sup>93</sup> –, änderte sich deren finanzielle Situation kaum, da die Schiffspreise stagnierten, während die Materialpreise und die Lohnkosten in die Höhe

gingen.<sup>94</sup> In dieser Situation zeigte sich – und dies galt für den Handelsschiffbau gleichermaßen wie für Kriegsschiffaufträge –, wie der Redakteur der liberalen »Frankfurter Zeitung« in Anbetracht der Krisenerscheinungen trotz Hochkonjunktur 1914 konstatierte, *daß es nicht nur ein Monopol der Produzenten, sondern auch ein Monopol der Käufer geben kann.*<sup>95</sup>

Wie schlecht die Werften dastanden, ist an der geringen Rentabilität zu sehen. Von dem absoluten Tiefpunkt von 3,53 Prozent 1909 war die von diesen durchschnittlich gezahlte Dividende 1912 zwar wieder auf 5,12 Prozent geklettert.<sup>96</sup> Aufgrund der Verluste bei den Marinebauten, aber auch bei den von der Hapag und vom Norddeutschen Lloyd in Auftrag gegebenen Riesendampfern – der Stettiner Vulcan verlor beim Bau der *IMPERATOR* angeblich 4-5 Millionen Mark<sup>97</sup> –, ging es den Großschiffswerften allerdings erheblicher schlechter. Außer Blohm & Voss schüttete keine der Kriegsschiffwerften mehr eine Dividende aus. Selbst der Stettiner Vulcan, der um die Jahrhundertwende noch *finanziell in seinem Fett* erstickte<sup>98</sup>, konnte keinen Gewinn mehr verteilen. Mit 1,24 Prozent erreichte die Durchschnittsdividende den Tiefstand der Krisenjahre der »Großen Depression«.<sup>99</sup>

Es war daher auch nicht weiter erstaunlich, daß Hugenberg Ende 1911 einen Vorschlag des Direktors der Deutschen Bank, Gwinner, ablehnte, Krupp solle die günstige Situation nutzen und die vor dem Zusammenbruch stehende Frerichswerft an der Weser kaufen, weil *die sich für die Zukunft eröffnenden Aussichten uns eine Erweiterung der Anlagen und Interessen, die wir auf diesem Gebiete durch die Germaniawerft bereits besitzen, nicht geraten erscheinen läßt.*<sup>100</sup>

Während die Verluste der Germaniawerft durch Gewinne Krupps in anderen Bereichen wieder ausgeglichen werden konnten, versuchten die anderen Werften auf mehreren Wegen ihre Position zu stärken, um dem Ruin zu entgehen. So hatten sich die Howaldtswerke bereits 1908/09 mit dem Schiffsturbinenhersteller Brown, Boveri & Co. in Mannheim zusammengesetzt, um die Kapitalkraft der Werft zu stärken.<sup>101</sup> Blohm & Voss versuchte 1912, wenn auch vergeblich, den Haniel-Konzern zu einer Beteiligung an der Werft zu bewegen.<sup>102</sup> Darüber hinaus mehrten sich seit Ende 1911 aber auch die Stimmen, die die bisher geltende, nach kapitalistischen Prinzipien funktionierende Marktordnung aufgeben wollten. Während ein Teil von diesen »Regieverträge« forderte und damit für eine Verschränkung von privatem bzw. staatlichem Auftraggeber und Werftunternehmer plädierte, verlangte ein anderer Teil einen Zusammenschluß der Werften zur »Organisierung« des Marktes. Nach endlosen Verhandlungen und einigen Rückschlägen kam das hierfür notwendige Werftkartell schließlich auch zustande.

Dieser Werftenzusammenschluß, den Tirpitz immer hatte verhindern wollen, um keinem Preiskartell gegenüberzustehen, war nur ein Beispiel für das Scheitern seiner Politik gegenüber den Werften. Das von ihm proklamierte Ziel, auf dem Weltschiffbaumarkt eine bedeutende Rolle zu spielen, hatte sich ebenfalls als nicht realisierbar erwiesen. Zwischen 1900 und 1911 war der deutsche Anteil an der Weltschiffbauproduktion nur geringfügig von 9,3 Prozent auf 10,8 Prozent gestiegen, der englische hingegen von 64,3 Prozent auf 69,5 Prozent.<sup>103</sup> Auch im Ausland hatten die deutschen Werften wegen ihrer mangelnden Wettbewerbsfähigkeit – die englische Konkurrenz baute weiterhin billiger und vor allem schneller – keinen Fuß fassen können. Der Exportanteil war vielmehr kontinuierlich zurückgegangen. Mit 7,6 Prozent war dieser 1913 nur noch halb so hoch wie 1898.<sup>104</sup> Auch die deutschen Reeder vergaben weiterhin einen nicht unerheblichen Teil ihrer Aufträge nach England. Selbst ein Renommierbau wie das damals größte Passagierschiff, der Riesendampfer *IMPERATOR*, den die Hapag zunächst bei Harland & Wolff bauen lassen wollte, wurde erst nach Intervention der Reichsregierung an den Stettiner Vulcan vergeben.

Angesichts dieser Situation ist festzustellen, daß Tirpitz' Prophezeiungen und die Hoffnungen der Werften auf eine große Zukunft nichts anderes als eine Chimäre waren.

## Anmerkungen:

- 1 M.O.V.-Nachrichten vom 1. April 1930, S. 1.
- 2 »Dienstschrift IX« vom 16. Juni 1894, zitiert nach: Rüstung im Zeichen der wilhelminischen Weltpolitik. Grundlegende Dokumente 1890-1914. Hrsgg. von Volker R. Berghahn und Wilhelm Deist. Düsseldorf 1988, S. 89. – Einen zusammenfassenden Überblick über die Entwicklung des seestrategischen Denkens in Deutschland bietet die Studie von Rolf Hobson: Maritimer Imperialismus. Seemachtideologie, seestrategisches Denken und der Tirpitzplan 1875 bis 1914. München 2004.
- 3 So Korvettenkapitän Borckenhagen in seiner Besprechung von Alfred T. Mahans Buch »The Influence of Sea Power upon History« in der offiziellen Marine-Rundschau, zitiert nach: Horst Dieter Reinhardt: Tirpitz und der deutsche Flottengedanke in den Jahren 1892-1898. Phil. Diss. Marburg 1964, S. 36.
- 4 Denkschrift Tirpitz' vom 3. Januar 1896, zitiert nach: Rüstung (wie Anm. 2), S. 196. – Übergreifend Eckart Kehr: Schlachtfloottenbau und Parteipolitik 1894-1901. Versuch eines Querschnitts durch die innenpolitischen, sozialen und ideologischen Voraussetzungen des deutschen Imperialismus. Berlin 1930; Volker R. Berghahn: Der Tirpitz-Plan. Genesis und Verfall einer innenpolitischen Krisenstrategie unter Wilhelm II. Düsseldorf 1971; Holger H. Herwig: "Luxury" Fleet: The Imperial German Navy 1888-1918. London 1980; daran anknüpfend Michael Epkenhans: Die wilhelminische Flottenrüstung 1908-1914. Weltmachtstreben, industrieller Fortschritt, soziale Integration. München 1991.
- 5 Dazu Michael Epkenhans: Seemacht = Weltmacht. Alfred T. Mahan und sein Einfluß auf die Seestrategie des 19. und 20. Jahrhunderts. In: Kiel, die Deutschen und die See. Hrsgg. von Jürgen Elvert u.a. Stuttgart 1992, S. 35-42; Ivo N. Lambi: The Navy and German Power Politics, 1862-1914. London 1984, S. 62-68.
- 6 Hopman an seine Ehefrau, 8. Februar 1901, zitiert nach: Das ereignisreiche Leben eines »Wilhelminers«. Tagebücher, Briefe, Aufzeichnungen 1901 bis 1920 von Albert Hopman. Hrsgg. von Michael Epkenhans. München 2004, S. 99. – Zur antienglischen Spitze: Berghahn (wie Anm. 4), S. 173-201, sowie Epkenhans (wie Anm. 4), S. 15-20.
- 7 Vgl. dazu die Denkschrift der Etatabteilung über »Die Sicherung Deutschlands gegen einen englischen Angriff« vom Februar 1900. In: Rüstung (wie Anm. 4), S. 128f.
- 8 Versmann an Burchard, 15. Februar 1899, Staatsarchiv Hamburg 132-5/4 XXII/2.V.32.
- 9 Ebd.
- 10 Einen guten Überblick über die Gründe für den Vorsprung der englischen Konkurrenz vermittelt der 1. Zwischenbericht der »Kommission zur Untersuchung der Lage des Schiffbaus« vom 29. Dezember 1899, Bundesarchiv-Militärarchiv (BA-MA) RM 3/10165. – Zu diesen Berichten und zur Lage des deutschen Schiffbaus um 1900 vgl. ausführlich: Tjard Schwarz und Ernst von Halle: Die Schiffbauindustrie in Deutschland und im Ausland. 2 Bde. Düsseldorf 1987 (ursprünglich Berlin 1902). Neu hrsgg. und eingeleitet von Lars U. Scholl. Vgl. ebd. die instruktive Einleitung, S. V-XXXI.
- 11 Zu diesem Zusammenhang vgl. vor allem die drei vom Reichsmarineamt (RMA) herausgegebenen Denkschriften über die deutschen Seeinteressen: »Die Seeinteressen des Deutschen Reichs« (1898), SBR 162, S. 11ff.; »Die Steigerung der Deutschen Seeinteressen von 1896-1898«. Stenographische Berichte über die Verhandlungen des deutschen Reichstags (SBR), Bd. 176, S. 3404ff., und »Die Entwicklung der deutschen Seeinteressen im letzten Jahrzehnt« (1905), SBR, Bd. 220, S. 1617ff. – Sehr gut deutlich wird dieser Wille zur Staatsintervention auch in dem vielzitierten Brief Tirpitz' an Stosch vom 21. Dezember 1895: *Wir können diese Interessen nicht »freier Hand nach« (manchesterlich) sich entwickeln lassen, weil uns keine Zeit mehr für diese Methode geblieben ist.* BA-MA Nachlaß Tirpitz N253/321. Auszüge auch bei Alfred von Tirpitz: Erinnerungen. 6., durchges. und verb. Aufl. Leipzig 1942, S. 52.
- 12 Ausführlich hierzu Berghahn (wie Anm. 4), S. 92ff.
- 13 So Tirpitz an die Mitglieder der von ihm eigens zur Prüfung dieser Frage eingesetzten Kommission, 20. März 1902, BA-MA RM 20/106.
- 14 Zu Tirpitz' Aktivitäten nach der Verabschiedung des 1. Flottengesetzes vgl. Berghahn (wie Anm. 4), S. 157ff.
- 15 Verfügung Tirpitz' vom 9. Juni 1899, BA-MA RM 3/10164.
- 16 Vgl. hierzu die ausführliche Beschreibung des Untersuchungsauftrags in dem Brief von Ahlefelds an die beiden anderen Kommissionsmitglieder, den Volkswirtschaftler von Halle und den Marineoberbaurat Schwarz, vom 13. Juni 1899. Ebd.
- 17 C.F. Laeisz im »Hamburgischen Correspondent« vom 13. Februar 1900, zitiert nach: Matthias Walden: Die Entwicklung der deutschen Wertfindustrie in der Zeit der maritimen Aufrüstung des Deutschen Kaiserreichs 1898-1914. Unveröffentlichte Magisterarbeit Hamburg 1981, S. 10.
- 18 Von Ahlefeld an Tirpitz, 18. August 1899, BA-MA Nachlaß Tirpitz N 253/197.
- 19 Vgl. hierzu Tjard Schwarz: Die deutschen Schiffswerften. In: Deutscher Schiffbau 1913. Hrsgg. von Oswald Flamm. Berlin 1913, S. 110.
- 20 Ebd.
- 21 Angaben für 1899 nach Schwarz/Halle (wie Anm. 10), S. 90f.
- 22 Vgl. hierzu den Bericht der Geschäftsleitung an den Aufsichtsrat vom 21. Juli 1911, StA Hamburg 621-1/28. Auch Hans Georg Prager: Blohm + Voss. Schiffe und Maschinen für die Welt. Herford 1977, S. 91.
- 23 Angabe nach dem Bericht über die Howaldtswerke in dem Handbuch der Aktiengesellschaften, Ausgabe 1902/03, Bd. 1, S. 1099. Übergreifend: Howaldtswerke AG (Hrsg.): 125 Jahre Kieler Howaldtswerke. Kiel 1963, S. 16ff.

- 24 Robert Schachner: Das Schiffbaugewerbe. In: Schriften des Vereins für Socialpolitik 57, 1903, S. 194.
- 25 Walden (wie Anm. 17), S. 53; Marine-Rundschau 24, 1913, S. 643.
- 26 Von Ahlefeld an Tirpitz, 20. Juli 1910, BA-MA Nachlaß Tirpitz N 253/24. Übergreifend: AG Weser (Hrsg.): AG Weser 1875-1922. Bremen 1922.
- 27 Angaben nach dem Bericht über die Germaniawerft in dem Handbuch der Aktiengesellschaften, Ausgabe 1902/03, Bd. 1, S. 1095. – Von der sog. 20-Millionen-Mark »Germania-Anleihe« von 1901 sind entgegen der in der Öffentlichkeit herrschenden Meinung allerdings nur 6,5 Millionen Mark zum Ankauf der restlichen noch im Umlauf sich befindenden Aktien verwendet worden; der überwiegende Teil wurde zum Ausbau des Stahlwerks in Rheinhausen gebraucht. Anlage 2 zum Geschäftsbericht für 1901/02, Historisches Archiv der Fried. Krupp GmbH, WA IV 1768.
- 28 Georg Lehmann-Felskowski: Der Deutsche Schiffbau 1907-1912. Berlin 1912, S. 14.
- 29 Angaben nach den Vierteljahresheften zur Statistik des Deutschen Reichs, hrsgg. vom Kaiserlichen Statistischen Amt, Berlin, 9, 1900, S. 48, und 14, 1905, S. 104. – Beim Kriegsschiffbau sind noch die für das Ausland im Bau befindlichen Schiffe hinzuzählen. Da diese Zahl allerdings eine gegenläufige Tendenz aufweist, wird sie hier gesondert angeführt: Demnach sank die Tonnage von 32 576 BRT im Jahr 1898 auf 4759 BRT im Jahr 1902. Ebd.
- 30 Nauticus 1, 1899, S. 278.
- 31 Angaben nach Schwarz (wie Anm. 19), S. 109f.
- 32 C. Rintelen: Der deutsche Schiffbau. Eine volks- und privatwirtschaftliche Studie. Diss. oec. Rostock 1939, S. 45.
- 33 Vgl. hierzu die Angaben in den Vierteljahresheften zur Statistik des deutschen Reiches, hrsgg. vom Kaiserlichen Statistischen Amt, 14, 1905, S. 104. – Zur Krise vgl. Schachner (wie Anm. 24), S. 168ff., und den im offiziellen Nauticus veröffentlichten Artikel »Das Schiffbaugewerbe und die Störungen im deutschen Wirtschaftsleben«, in: Nauticus 6, 1904, S. 258ff.
- 34 Vgl. hierzu Schachner (wie Anm. 24), S. 188f.
- 35 Geschäftsbericht (undatiert) der Direktion von Blohm & Voss für 1903/04 für die Mitglieder des Aufsichtsrates, StA Hamburg 621-1/27.
- 36 So das Fazit des Artikels über »Das Schiffbaugewerbe und die Störungen im deutschen Wirtschaftsleben«, in: Nauticus 6, 1904, S. 284.
- 37 Ebd., S. 270.
- 38 Bericht der Direktion von Blohm & Voss an den Aufsichtsrat vom 7. März 1905, StA Hamburg 621-1/28.
- 39 Vgl. hierzu den in Anm. 36 angeführten Nauticus-Artikel, ebd., S. 279.
- 40 Zur Entwicklung insgesamt vgl. die Tabelle Nr. 8 bei Epkenhans (wie Anm. 4), S. 462.
- 41 Vgl. Walden (wie Anm. 17), S. 50f.
- 42 Errechnet nach Angaben in der Denkschrift über die »Entwicklung der deutschen Seeinteressen im letzten Jahrzehnt«. Reichstagsdrucksache Nr. 67, in: SBR 220, S. 1687; auch Walden (wie Anm. 17), S. 50f.
- 43 Errechnet nach dem Bauregister bei Prager (wie Anm. 22), S. 235ff., und AG Weser (Hrsg.): 1843-1968. AG Weser Bremen. Bremen 1968, S. 124ff. – Wertmäßig dürfte der Anteil sehr hoch gewesen sein. Nach einer Zusammenstellung des RMA, die allerdings nicht zwischen in- und ausländischen Aufträgen unterscheidet, sah das wertmäßige Verhältnis der zwischen 1900 und 1905 abgelieferten Schiffe bei den Großwerften wie folgt aus (Angaben nach Rüstung [wie Anm. 2], S. 297):
- |                 | Handelsschiffe  | Kriegsschiffe    |
|-----------------|-----------------|------------------|
| AG Weser        | 8 277 000 Mark  | 23 167 000 Mark; |
| Schichau Danzig | 17 615 000 Mark | 30 040 000 Mark; |
| Schichau Elbing | 4 815 554 Mark  | 42 678 545 Mark; |
| Howaldtswerke   | 21 842 675 Mark | 9 795 029 Mark;  |
| Blohm & Voss    | 74 300 000 Mark | 25 894 000 Mark. |
- 44 E. Schroedter: Die deutsche Eisenindustrie und der deutsche Schiffbau. In: O. Flamm (Hrsg.): Deutscher Schiffbau 1913. Berlin 1913, S. 338.
- 45 So prägnant vorgetragen von Admiral Schrader in der Sitzung der Rüstungskommission vom 14. November 1913. Stenographischer Bericht der Sitzung, S. 40. Exemplar in BA Koblenz, Reichskanzlei, R 43 F/1275.
- 46 Jencke an F.A. Krupp, 11. Juni 1898, HA Krupp, FAH III B 39.
- 47 Notiz Tirpitz' zu einem Schreiben Hollmanns an ihn vom 1. Juni 1901, BA-MA RM 3/39.
- 48 Denkschrift der Konstruktionsabteilung betreffend die »Disposition über Schiffsneubaufonds für 1901« vom 4. Juli 1901, BA-MA RM 3/6028.
- 49 So ein Votum der Konstruktionsabteilung für die Etabteilung (undatiert, Dezember 1901), BA-MA RM 3/6029.
- 50 Entscheidung Tirpitz' vom 22. Dezember 1901. Ebd.
- 51 Maltzahn an Bülow, 20. Mai 1903, BA Koblenz, Reichskanzlei, R 43 F/1982.
- 52 Tirpitz an Bülow, 8. Juni 1903. Ebd. – Vgl. hierzu auch die ausführliche Stellungnahme der Konstruktionsabteilung vom 27. Mai 1903: »Betrifft Vergebung von Schiffsneubauten – Linienschiff »O« – der Etatsforderung für 1904«. BA-MA RM 3/514.
- 53 So Tirpitz' Sohn in seiner Dissertation. Wolfgang von Tirpitz: Wie hat sich der Staatsbetrieb beim Aufbau der Flotte bewährt? Leipzig 1923, S. 88.
- 54 Zur genauen Entwicklung vgl. die Tabelle Nr. 10 bei Epkenhans (wie Anm. 4), S. 463.

- 55 Schwarz (wie Anm. 19), S. 109f.
- 56 Vgl. hierzu die Tabelle Nr. 7 bei Epkenhans (wie Anm. 4), S. 461.
- 57 Ebd.
- 58 H. Blohm an Reventlow, 14. Dezember 1905, StA Hamburg 621-1/58, Bd. 1. Vgl. auch Schiffbau 7, 1906, S. 300f. Zu diesen Auseinandersetzungen 1905/06 über eine Beschleunigung des Flottenbaus vgl. vor allem Berghahn (wie Anm. 4), S. 483ff.
- 59 So der Stettiner Vulcan. Zitiert nach dem Jahresbericht der Handelskammer Stettin für 1907, Westfälisches Wirtschaftsarchiv Dortmund, ohne Signatur.
- 60 Vgl. Lehmann-Felskowski (wie Anm. 28), S. 5ff.
- 61 Rintelen (wie Anm. 32), S. 45.
- 62 Arthur Feiler: Die Konjunkturperiode 1907-1913 in Deutschland. Jena 1914, S. 46.
- 63 Die Zahlen für 1907 sind der Aufstellung im Nauticus 10, 1908, S. 384, die für 1910 der Tabelle bei Schwarz (wie Anm. 19), S. 108, entnommen worden.
- 64 Vgl. hierzu die Tagesmeldung vom 7. August 1911, BA-MA RM 3/386. Zu den Submissionsergebnissen und den Preisnachlässen vgl. hierzu die Meldung Rollmanns für Tirpitz über die »Inbaugabe der 1911-Schiffe« vom 9. August 1911, BA-MA RM 3/379.
- 65 Undatierter Geschäftsbericht der Direktion für die Mitglieder des Aufsichtsrats für 1907/08, StA Hamburg 621-1/27.
- 66 Angaben nach dem Bauregister der Werft in: AG Weser (wie Anm. 43), S. 125.
- 67 Geschäftsbericht der AG Weser für 1908. Exemplar in HA Krupp, WA 143/v. 12.
- 68 Capelle an Tirpitz, 4. Juni 1908, BA-MA RM 3/8.
- 69 Vgl. hierzu die Mitteilungen in Schiffbau 11, 1910, S. 624f., und Schiffbau 14, 1913, S. 611f. Vgl. auch den Überblick im Handbuch der Aktiengesellschaften, Ausgabe 1913/14, Bd. 1, S. 1299ff.
- 70 Zitiert nach: Howaldtswerke (wie Anm. 23), S. 21.
- 71 Vgl. z.B. Howaldtswerke an Tirpitz, 10. Februar 1910, BA-MA RM 3/367, und Howaldtswerke an Tirpitz, 30. August 1911, BA-MA RM 3/395.
- 72 Vgl. z.B. AG Weser an Tirpitz, 11. Oktober 1909, BA-MA RM 3/367; Howaldtswerke an Tirpitz, 16. Dezember 1909, ebd.; Germaniawerft an Tirpitz, 14. September 1909, BA-MA RM 3/371; Ziese (Schichau) an Tirpitz, 23. Januar 1910, BA-MA RM 3/2528.
- 73 Von Ahlefeld an Tirpitz, 20. Juli 1910, BA-MA Nachlaß Tirpitz N 253/24. – In ähnlicher Weise hatte der Stettiner Vulcan in seinem Geschäftsbericht freilich die AG Weser und die Howaldtswerke kritisiert: *Neuerdings sind nun noch zwei weitere deutsche Werften in den Wettbewerb um große Kriegs- und Handelsschiffe eingetreten und ist von diesen, in offener Unkenntnis der mit solchen Bauten verbundenen Selbstkosten, für Schlachtschiffe zu Preisen submittiert worden, welche die Preisentwicklung auch dieser Objekte auf ein Niveau drückten, das der Schiffbauindustrie die an sich schon schweren Zeiten noch fühlbarer macht.* Exemplar in StA Hamburg 621-1/42.
- 74 Dies geht indirekt aus Tirpitz' Immediatbericht für Wilhelm II. vom 5. April 1910 hervor. Anlage zu einem Schreiben Müllers an Bethmann Hollweg vom 21. April 1910, BA Koblenz, Reichskanzlei, R 43 F/1982.
- 75 So Tirpitz an Müller, 26. Juli 1911 (Entwurf), BA-MA RM 3/387. Diese Passage ist zwar später wieder gestrichen worden, zeigt aber, wie das RMA vorgehen wollte.
- 76 Plessen an Tirpitz, 25. August 1911, BA-MA RM 3/388.
- 77 Oberwerftdirektor Danzig an Tirpitz, 30. Juni 1908, BA-MA RM 3/11516.
- 78 Immediatbericht Tirpitz' für Wilhelm II. vom 13. Februar 1911, »Betrifft Bauzeiten der Linienschiffe und Großen Kreuzer«, BA-MA RM 3/2528.
- 79 Tirpitz an Müller, 19. Juni 1914, BA-MA RM 2/1614.
- 80 Tirpitz an Müller, 24. Juli 1909, BA-MA RM 3/8.
- 81 Ebd.
- 82 Immediatbericht Tirpitz' für Wilhelm II. vom 5. April 1910. Anlage zu einem Schreiben Müllers an Bethmann Hollweg vom 21. April 1910, BA Koblenz, Reichskanzlei, R 43 F/1982.
- 83 Vgl. hierzu die Tabelle Nr. 9 bei Epkenhans (wie Anm. 4), S. 462.
- 84 Tirpitz an Capelle, 30. Juli 1911, BA-MA RM 3/44.
- 85 Rollmann an Tirpitz, 15. Februar 1910, BA-MA RM 3/367. – Das Linienschiff SACHSEN wurde 1913 aus ähnlichen Gründen an die Germaniawerft vergeben. Vgl. die Aufzeichnungen der Konstruktionsabteilung vom 8. und 13. November 1913, BA-MA RM 3/409.
- 86 Blohm & Voss an Bodenhausen, 26. März 1913, StA Hamburg 621-1/700.
- 87 Aufzeichnung Rollmanns für Tirpitz vom 15. November 1911, BA-MA RM 3/396.
- 88 Vgl. z.B. die Schreiben Bodenhausens an Blohm & Voss vom 19. Oktober 1911, 9. März 1913, 24. Oktober 1913, StA Hamburg 621-1/700.
- 89 Bericht der Geschäftsleitung von Blohm & Voss an den Aufsichtsrat vom 31. Dezember 1913, StA Hamburg 621-1/28.
- 90 Vgl. hierzu die Aufzeichnung Rollmanns vom 10. März 1910 und das Schreiben der AG Weser an Tirpitz vom 14. März 1910, BA-MA RM 3/374.

- 91 Howaldtswerke an Tirpitz, 30. August 1911, BA-MA RM 3/395.
- 92 Tirpitz an Paasche, 22. September 1911 (Entwurf; nach Vermerk von Capelle am 25. September 1911 abgesandt), ebd.
- 93 Vgl. hierzu die Tabelle Nr. 10 bei Epkenhans (wie Anm. 4), S. 463.
- 94 Vgl. z.B. die Geschäftsberichte des Stettiner Vulcan für 1911, in: Schiffbau 13, 1912, S. 618, und 1912, in: Schiffbau 14, 1913, S. 561. – Für die Bremer Werften vgl. die Handelskammerberichte für 1910 und 1912, Exemplar in Westfälisches Wirtschaftsarchiv Dortmund, für Danzig den Bericht der dortigen Handelskammer für 1911, ebd.
- 95 Feiler (wie Anm. 62), S. 148. – Die Frankfurter Zeitung hat sich insgesamt 1912/13 sehr intensiv mit der Lage der Schiffbauindustrie beschäftigt. Vgl. z.B. die ausführlichen Artikel vom 26. Juni 1912, 10. Oktober 1913 und 23. Oktober 1913.
- 96 Vgl. hierzu Schwarz (wie Anm. 19), S. 109f.
- 97 Dies behauptete jedenfalls die AG Weser in ihren »Bemerkungen zum Prüfungsbericht der Deutschen-Treuhand-Gesellschaft, insbesondere über die Abrechnung des Dampfers 193«, S. 32, HA Krupp, WA 143/v. 15. Dort auch weitere Angaben für in ähnlichen Größenordnungen sich bewegende Verluste der Werften bei anderen Objekten.
- 98 So der 1. Bericht der »Kommission zur Untersuchung der Lage des Schiffbaus« vom 29. Dezember 1899, BA-MA RM 3/10165.
- 99 Vgl. hierzu die Tabelle Nr. 7 bei Epkenhans (wie Anm. 4), S. 461.
- 100 Hugenberg an Gwinner, 6. Dezember 1911, BA Koblenz, Nachlaß Hugenberg NL 231/31.
- 101 Vgl. hierzu Howaldtswerke (wie Anm. 23), S. 18f. Auch Christian Ostersehle: Von Howaldt zu HDW. 165 Jahre Entwicklung von einer Kieler Eisengießerei zum weltweit operierenden Schiffbau- und Technologiekonzern. Hamburg 2004, S. 132-134.
- 102 Prager (wie Anm. 22), S. 91. Auch Hans Jürgen Witthöft, Tradition und Fortschritt. 125 Jahre Blohm + Voss. Hamburg 2002, S. 112.
- 103 Angaben nach Bernhard Harms: Welthandel, Weltschiffahrt und Weltschiffbau im letzten Jahrzehnt. In: A. Kaegbein (Hrsg.): Schiffahrt und Schiffbau des In- und Auslandes, Handbuch 1912/13. Hamburg 1913, S. 22.
- 104 Vgl. hierzu die Tabelle Nr. 10 bei Epkenhans (wie Anm. 4), S. 463.

## Battle Fleet Construction and the Shipyard Industry, 1897-1914

### Summary

From 1897 to 1898, the German Reich under Kaiser Wilhelm II, Bülow and Tirpitz changed the course of its policy with regard to arms and foreign relations. The objective was "equality" with Great Britain, the leading naval and world power, and to achieve it the construction of a powerful battle fleet seemed necessary. However, in order to realize Admiral Tirpitz's plan, the navy was obliged to depend on the "co-operation" of German shipyards. The latter complied willingly, hoping that – after years of crisis – the naval contracts would keep their facilities at full capacity and bring in high profits. The Reich Naval Office was also optimistic that state contracts would turn the shipyards into a new and leading sector of German industry and, by compensating for economic fluctuations, would have a stabilizing effect on the country's domestic policy. After in-depth consideration, the Reich Naval Office decided that it still wanted to retain its autonomy with regard to the placement of contracts for warships – if necessary it also awarded contracts to the generally more expensive state shipyards, in order to combat overly high prices.

At first the hopes for a great future in German shipbuilding seemed justified: The shipyards



authorized to build warships – Blohm & Voss, Vulcan, Germaniawerft, AG “Weser,” Howaldtswerke and Schichau – invested considerable sums in the expansion and modernization of their facilities. Only a few years later, however, reality caught up with them. Steep economic downturns rapidly threatened the existence of several shipyards which could no longer keep their expensive facilities running at full capacity. The profits, satisfactory at first, gradually began to dwindle, and eventually the yards made a loss on most of their business. One contributing factor was the circumstance that the German shipyards – against their hopes – were unable to increase their international market share, either in trade or in warship construction.

For the Reich Naval Office this development was positive on the one hand, because it meant that prices, and thus the costs of building a fleet, could be kept low; on the other hand it eyed the crisis in the shipbuilding industry with concern, because the collapse of a major shipyard could bring considerable political problems in its wake. There was also the worry that a shipbuilding cartel might form, and possibly drive the price of warship construction to horrendous heights. In sum, the hopes placed in fleet construction as a means of rescuing the German shipbuilding industry turned out to be illusory.

## La construction d'une flotte de combat et l'industrie des chantiers navals en 1897-1914

### Résumé

En 1897-1898, le gouvernement du Reich, sous la conduite de Guillaume II, Bülow et Tirpitz, opéra un changement de cap dans la politique extérieure et d'armement de l'Allemagne.

Le but était d'atteindre l'«égalité» avec la Grande-Bretagne, première puissance mondiale et navale, grâce à une puissante flotte de combat, dont la construction semblait nécessaire. Toutefois, pour la construire selon le plan présenté par l'amiral Tirpitz, la Marine était dépendante de la collaboration des chantiers navals allemands. Ceux-ci consentirent à la coopération, se promettant après des années de crise une utilisation permanente à plein rendement de leurs installations et des bénéfices grâce aux contrats de la Marine. Le Ministère de la Marine du Reich espérait également, grâce aux contrats du gouvernement, faire de l'industrie navale un nouveau secteur de tête de l'industrie allemande et grâce à l'apaisement des cycles de la conjoncture, entraîner une stabilisation de la politique intérieure. Pour des raisons de principe, le Ministère de la Marine s'efforçait néanmoins de garder son autonomie dans ses commandes de navires de guerre, au besoin en passant aussi aux chantiers navals d'état qui, en règle générale, étaient des constructeurs plus onéreux, ceci afin d'éviter une inflation des prix de la construction.

Au début, les espoirs placés dans un grand avenir de la construction navale allemande semblèrent se réaliser: particulièrement les chantiers autorisés à construire des navires de guerre – Blohm & Voss, Vulcan, Germaniawerft, AG «Weser», Howaldtswerke et Schichau – investirent des sommes considérables dans l'agrandissement et la modernisation de leurs installations. La réalité devait cependant se révéler tout autre déjà peu d'années après. L'effondrement de la conjoncture menaça rapidement l'existence de certains chantiers qui ne pouvaient plus faire tourner à plein leurs coûteuses installations. Les gains importants réalisés au départ fondaient à vue d'œil; les chantiers finirent souvent par construire à perte. La responsabilité en revenait également au fait que les chantiers navals allemands n'arrivèrent pas à élargir leur part de marché à l'échelle internationale, contrairement à ce qu'ils espéraient, aussi bien dans le domaine des navires de la marine marchande que dans celui des navires de guerre.

Pour le Ministère de la Marine du Reich, ce développement était d'un côté positif, puisqu'il permettait de faire baisser les prix et de rattraper ainsi l'explosion de frais résultant de la construction de la flotte. D'un autre côté, il observait également avec inquiétude la crise de l'industrie navale, car l'effondrement d'un grand chantier pouvait avoir des conséquences politiques considérables. À cela s'ajoutait l'inquiétude devant un cartel de constructeurs navals qui menaçaient de faire grimper les prix de la construction des navires de guerre. Au bout du compte, il s'avéra que les espoirs liés à la construction d'une flotte, qui aurait permis le développement de l'industrie navale en Allemagne, n'étaient qu'une chimère.