

Kocka, Jürgen

**Book Part — Digitized Version**

## Kriegssozialismus? Unternehmer und Staat 1914-1918

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Kocka, Jürgen (1987) : Kriegssozialismus? Unternehmer und Staat 1914-1918, In: Industrie- und Handelskammer zu Berlin (Ed.): Berlin und seine Wirtschaft: ein Weg aus der Geschichte in die Zukunft - Lehren und Erkenntnisse, ISBN 3-11-011152-7, de Gruyter, Berlin ; New York, NY, pp. 155-176

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112282>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).

Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Bibliothek und wissenschaftliche Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)

Library and Scientific Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**.

More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

# Kriegssozialismus? Unternehmer und Staat 1914 – 1918

VON JÜRGEN KOCKA

Eigentlich endete das 19. Jahrhundert im Ersten Weltkrieg. Dieser stellte eine tiefe Zäsur in der Geschichte Deutschlands, Europas und der Welt dar. Was bedeutete er für die Stellung der Unternehmer in Deutschland: im Verhältnis zu anderen sozialen Klassen und Schichten, im Verhältnis zur Politik? Gewannen die Unternehmer im Krieg an Reichtum, Ansehen und Macht? Oder gehörten sie auch im Innern zu den Verlierern? Wie verschoben sich die Gewichte innerhalb des Wirtschaftsbürgertums? Entstand im Krieg ein neues Verhältnis zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Staat? Endete im Weltkrieg der wirtschaftsliberale Kapitalismus des 19. Jahrhunderts, und bildete sich ein neuer „organisierter Kapitalismus“ heraus, in dem unternehmerische Selbstorganisation und staatliche Fremdorganisation miteinander konkurrierten und die Steuerungskräfte des Marktes ersetzten, ergänzten oder auch verfälschten? Ist es berechtigt, vom „Kriegssozialismus“ zu sprechen? Wie hingen Krieg und Revolution zusammen? Schließlich: Was war die besondere Rolle Berlins und der Berliner Unternehmer in diesen Prozessen? Solche Fragen stehen im Zentrum der folgenden Ausführungen.

## *„Burgfrieden“ und die Umstellung der Wirtschaft auf den Krieg*

Am 1. August 1914 meldete die Frankfurter Zeitung aus Berlin die Mobilmachung des Heeres. Mit einem heute kaum noch nachvollziehbaren, auch 1939 nicht wiederholten, nationalen Begeisterungstaumel begann damit die erste Phase des Krieges, die nur wenige Wochen dauerte. Sehr verbreitet war in der Bevölkerung die, wie wir heute wissen, nicht zutreffende Überzeugung, daß sich das Deutsche Reich in einem aufgezwungenen Verteidigungskrieg befände; geschickte Informationspolitik hatte dazu entscheidend beigetragen. Das Gefühl herausgeforderter, optimistischer, nationaler Zusammengehörigkeit erreichte seinen Höhepunkt, als am 4. August auch die große sozialdemokratische Fraktion im Reichstag den von der Regierung geforder-

ten Kriegskrediten zustimmte, womit sie sich sicherlich in Übereinstimmung mit dem befand, was die meisten ihrer Wähler empfanden.

Dieses nationale Verhalten der Sozialdemokraten begeisterte umgekehrt vor allem die liberalen Bürger. Noch 30 Jahre später erinnerte sich der seit 1914 an der Berliner Universität lehrende Friedrich Meinecke an diese nach den tiefen sozialen und politischen Zerklüftungen der Vorkriegszeit unerwartete „nationale Zusammenschmelzung“, an die „uns wie ein Wunder geschenkte Erhebung der Augusttage“ als an „einen der schönsten Momente meines Lebens“.

Das war die Atmosphäre des sog. „Burgfriedens“. Vom Balkon des Schlosses erklärte Kaiser Wilhelm II.: „Ich kenne keine Parteien und auch keine Konfessionen mehr; wir sind heute alle deutsche Brüder und nur noch deutsche Brüder.“ Streiks wurden eingestellt, antisemitische Äußerungen gingen vorübergehend zurück, auch die Verbrechensrate sank. „Täten wir nicht klüger, für immer im Kriegszustand zu bleiben?“, fragte eine Zeitung ihre Leser im August.

Der „Burgfrieden“ hatte von Anfang an eine brüchige Basis. Je länger der Krieg dauerte, desto deutlicher wurde das. Aber zu Beginn des Krieges prägte die Sieges- und Einigkeitsstimmung tatsächlich die inneren Verhältnisse Deutschlands, und sie überstand sogar einigermaßen die wirtschaftlichen Umstellungsschwierigkeiten, den sog. „Kriegsstoß“ der ersten Wochen. Im Bericht der Berliner Gewerbe-Inspektoren hieß es: „Von der Bestürzung, die nach Ausbruch des Krieges auch die gewerblichen Kreise erfaßte und sie bis zur Untätigkeit lähmte, wurden im Landespolizeibezirk Berlin zunächst alle für die Ausfuhr nach dem feindlichen und die meisten für die Ausfuhr nach dem neutralen Auslande tätigen Gewerbebezweige getroffen, so die Metallwaren- und Maschinenindustrie, die Glühlampen- und Glühstrümpferzeugung, die Porzellanfabrikation, die Farbstoffindustrie, die Pianofortefabrikation, die Luxuspapierherstellung, die Wäsche- und Bekleidungsindustrie und die Schmuckfedererzeugung. Aber auch die für den inländischen Markt arbeitenden Gewerbe blieben nicht verschont, weil Verkehrsstockungen durch Militärtransporte, Einziehung der Angestellten, Arbeiter und Betriebsunternehmer zum Heeresdienste, die Erschütterungen des Kredits und der Kauflust der Bevölkerung die Fortführung der Betriebe vielfach erschwerten und zu vorläufigen und auch dauernden Einschränkungen zwangen.“

Reichsweit wurde Ende August 1914 eine Arbeitslosigkeit von 22,4% registriert nach nur 2,9% im Juli. Ein Handlungsgehilfenverband fand im November heraus, daß etwa die Hälfte seiner weiterbeschäftigten Mitglieder seit Kriegsbeginn Gehaltsreduktionen hatten hinnehmen müssen, die meisten zwischen 25 und 50%. Eine Reichszentrale für Arbeitsnachweise wurde im

Reichsamt des Innern eingerichtet — ein wichtiger, nie mehr rückgängig gemachter Schritt in einer bis dahin sehr umstrittenen Frage, denn in der Vorkriegszeit hatten vor allem die Arbeitgeber — mit viel geringerem Erfolg auch die Gewerkschaften und Angestelltenverbände — die Organisation des Arbeitsmarktes in jeweils eigener Regie durchzuführen versucht. Erstmals wurde nun — in Berlin — Arbeitslosenunterstützung gezahlt, ohne daß dies den Verlust des Wahlrechts bedeutete (eine zunächst praktisch irrelevante Konzession von großer prinzipieller Bedeutung). Und auch die größeren Unternehmen wie Siemens und AEG (übrigens nur in Absprache miteinander) beteiligten sich an den sonst den Gemeinden obliegenden Unterstützungszahlungen an die Familien eingezogener Arbeitnehmer.

Doch schon im September 1914 änderte sich die konjunkturelle Lage, und damit begann eine zweite Phase des Krieges, die man bis Spätsommer/Frühherbst 1916 datieren kann. Die Berliner Gewerbe-Inspektoren berichteten: „Die Erfolge auf den Kriegsschauplätzen belebten bald wieder die Zuversicht und den Unternehmungsgeist der meisten Gewerbetreibenden, die schon im Herbst 1914 begannen, sich auf die neuen Verhältnisse einzurichten... (D)ie gewaltigen Bedürfnisse der Heeres- und Marineverwaltung förderten die Wiederaufnahme des Vollbetriebes und boten reichliche Arbeit und guten Verdienst. Der Natur der hauptsächlich nötigen Kriegsbedarfsgegenstände entsprechend wurden vor allem die Metallwaren- und die Maschinenindustrie in den Dienst der Kriegswirtschaft gestellt... Maschinenfabriken aller Art und Betriebe der Feinmechanik übernahmen das Abdrehen von Granaten, die Herstellung von Geschützteilen, Geschossen...; die großen Betriebe der elektrischen Industrie, der Glühlampenherstellung, des Telefon- und Schreibmaschinenbaues richteten sich auf die Anfertigung von Granat- und sonstigen Zündern ein; Lampen- und Beleuchtungskörperfabriken gingen zur Herstellung von Patronenrahmen, Exerzierpatronen, Ladestreifen, Handgranatenteilen, Gasmasken, Waffen- und Patronenkästen..., Kochgeschirren, Feldflaschen über. Sogar eine Wäschefabrik verwandelte die frühere Reparaturwerkstätte mit einem Aufwand von einer halben Million Mark in eine Zünder- und Granatendreherei... Den außerordentlichen Bedarf der Heeresverwaltung an Uniformen, Bekleidungsstücken, Mänteln, Soldatenleibwäsche, Zeltbahnen, Sandsäcken und Brotbeuteln deckten die zahlreichen Konfektionsbetriebe... Mehrere Brauereien verlegten sich auf die Herstellung von Hafernährmitteln, Marmelade, Kunsthonig und Dörrgemüse.“

Diese schnelle und effektive Anpassung der Produktionsprogramme und Arbeitsweisen an die sich rasch entwickelnde Rüstungs- und Kriegskonjunktur wurde größtenteils nicht staatlich gelenkt, sondern von den Unternehmern selbständig vollzogen, mit Blick auf „lohnende Verdienste bei Übernahme der Heeresaufträge aller Art“. Überhaupt nahmen die direkten staat-

lichen Eingriffe in die Autonomie der Unternehmen bis Spätsommer 1916 nur ganz allmählich zu, und zwar vornehmlich in zwei Bereichen, die durch extreme Knappheit gekennzeichnet waren: bei der Beschaffung von Rohstoffen für kriegswichtige Industrien und bei der Versorgung der Bevölkerung mit Nahrungsmitteln.

### *Die Bewirtschaftung der Rohstoffe und Nahrungsmittel 1914–1916*

1913 waren 50% der in Deutschland verarbeiteten Eisenerze importiert worden. Bei Kupfer betrug der Importanteil 90%, bei der für die Munitionsherstellung wichtigen Salpetersäure, bei Schwefel, Mineralöl und Kautschuk praktisch 100%. Fast die gesamte in Deutschland verarbeitete Baumwolle, der größte Teil der Wolle und 60% des Lederbedarfs waren eingeführt worden. Zwar erreichte das schwedische Erz auch noch nach 1914 die deutschen Ostseehäfen, und einige andere Schlupflöcher blieben offen. Aber im ganzen erwies sich die Blockadepolitik der gegnerischen Mächte, vor allem Englands, als bemerkenswert erfolgreich; das Reich wurde zur „belagerten Festung“, der Import an Rohstoffen ging drastisch zurück. Eine Umfrage bei 900 großen Industriebetrieben ergab im August, daß die Rohstoffvorräte der Firmen im Schnitt allenfalls ein halbes Jahr ausreichten. Die Unternehmen waren ebensowenig auf einen langen, materialintensiven Krieg eingerichtet wie die Behörden.

Auf Initiative Walther Rathenaus und seines Mitarbeiters Wichard v. Moellendorff entstand im preußischen Kriegsministerium ab August 1914 die Kriegsrohstoffabteilung (KRA), eine mit weitreichenden Befugnissen ausgestattete Behörde, die die knapp werdenden Rohstoffe bewirtschaften und so dem Heer den nötigen Nachschub sichern sollte. Die KRA, die unter der Leitung Rathenaus mit drei Kräften begann, im Juli 1915 schon 350 und gegen Ende des Krieges 2 500 Personen beschäftigte (die sog. „Kriegsgesellschaften“ nicht mitgerechnet), bemühte sich anfangs nur darum, die vorhandenen Bestände einiger weniger, knapper Metalle zu erfassen und für die militärische Verwendung zu reservieren. Schnell wurden Buntmetalle und Chemikalien, im Frühjahr 1915 die meisten Textilien, 1916 Eisen und Stahl, schließlich auch Holz, Leder und Elektrizität in die Bewirtschaftung einbezogen. Die KRA konnte Beschlagnahmen und Enteignungen veranlassen, im Inland und – besonders intensiv – in den besetzten Gebieten. Sie organisierte auch spektakuläre Sammelaktionen, die viele Kirchen ihre Glocken, viele Türen die Metallbeschläge und viele Autos die Gummireifen kosteten. Vor allem aber setzte sie bei der Verteilung der Rohstoffe an. Sie begann, den Ankauf kriegswichtiger Rohmaterialien im Ausland zu kontrollieren,

erkämpfte sich schrittweise ein Monopol beim Ankauf der Produkte inländischer Rohstoffproduzenten und setzte zu diesem Zweck bereits seit Dezember 1914 Höchstpreise fest, so schwer sie sich mit deren Ausrechnung und Aushandlung auch tat. Sie verteilte die Rohstoffe, wobei die sich auf kriegswichtige Produkte umstellenden Unternehmen eindeutig, die als effektiver geltenden Großunternehmen der Tendenz nach und manchmal auch solche Firmen bevorzugt wurden, die einen besonders guten Draht zur Behörde hatten. Faktisch verdrängte die KRA in ihrem Bereich den freien Handel, übernahm dessen Funktionen und benutzte sie zur Lenkung, d. h. zum sanften oder auch energischen Druck auf die einzelnen Unternehmen, die zur Verarbeitung brauchten, was nur noch die KRA hatte. Außerdem vermittelte sie staatliche Subventionen, die den Umbau oder Neubau industrieller Anlagen für kriegsnotwendige Produkte fördern sollten.

Was das Organisatorische betrifft, entwickelten Rathenau und seine Mitarbeiter eine duale, gemischt-wirtschaftliche Struktur, die zum Modell aller anderen staatlichen Wirtschaftslenkungsanstrengungen im Weltkrieg wurde. Auf Initiative, ja Druck, der Behörden entstand in jeder erfaßten Branche jeweils eine „Kriegsgesellschaft“, oft auch „Kriegsausschuß“ genannt, also etwa die „Kriegsmetall-Gesellschaft“ für die Bewirtschaftung der Bunt-Metalle oder der „Kriegsausschuß für Baumwollindustrie“. Solche Gesellschaften entstanden in Form einer AG oder einer GmbH, mit Einzahlungen der Mitglieder und mit öffentlichen Geldern, und ihnen konnte im Prinzip jedes Unternehmen der Branche beitreten. Diese Gesellschaften durften selbst keinen größeren Profit machen. Sie nahmen die genannten Erfassungs-, Aufbringungs-, Festsetzungs- und Verteilungsfunktionen als Selbstverwaltungsaufgaben wahr, und zu diesem Zweck übertrug ihnen der Staat ein Stück öffentlicher Zwangsgewalt. Umgekehrt unterstand jeder dieser Selbstverwaltungskörper einigen für ihn zuständigen Behörden. So hatte die Kriegsmetall-Gesellschaft mit der Sektion „Metall“ der KRA zu tun, und dazu gehörte etwa eine Metall-Meldestelle, eine Metall-Mobilmachungsstelle, ein Metall-Zuweisungsamt, eine Metall-Freigabestelle und ein Preisfestsetzungsamt. In diesem Netzwerk von faktisch, manchmal auch rechtlich obligatorischen Selbstverwaltungskörpern einerseits und staatlichen Behörden andererseits liefen sehr schwer durchschaubare Entscheidungsprozesse ab, die für den Geschäftserfolg des einzelnen Unternehmens von größter Wichtigkeit waren. Während die mitarbeitenden Repräsentanten der einbezogenen Unternehmen, meist leitende Angestellte größerer Firmen, über das nötige Know-how verfügten, stand den Behördenvertretern zumindest ein Vetorecht zu. Rathenau sah dieses System als ein „Mittelglied zwischen der Aktiengesellschaft, welche die freie wirtschaftlich-kapitalistische Form verkörpert, und einem behördlichen Organismus; eine Wirtschaftsform, die

vielleicht in kommende Zeiten hinüberdeutet“. Nachdem ihn im April 1915 der tüchtige Oberst Koeth als Chef der KRA ersetzt hatte, nahm der Einfluß der Behördenvertreter eindeutig zu, auf Kosten der Unternehmens-Repräsentanten, unter denen nach wie vor die Großen der jeweiligen Branche dominierten.

Die KRA gilt als die erfolgreichste staatliche Wirtschaftslenkungsorganisation, die während des Krieges in Deutschland geschaffen wurde. Die Erfolge der staatlichen Ernährungsämter blieben weit dahinter zurück. Einen Rathenau der Ernährungswirtschaft gab es nicht, zunächst kümmerte sich niemand um die Vorsorge. Doch schon im ersten Kriegswinter traten Engpässe auf. Vor allem bei Futtermitteln, Milchprodukten, Eiern und Pflanzenfetten war man vor dem Krieg auf Importe verwiesen gewesen, diese fielen nach Kriegsbeginn größtenteils aus, trotz einiger weiterlaufender Lieferungen vor allem aus Holland, Skandinavien und Rumänien. Mindestens so wichtig war aber der sukzessive Leistungsrückgang der einheimischen Landwirtschaft, der die eingezogenen Männer als Arbeitskräfte, daneben die en masse requirierten Zugtiere, Futtermittel und Dünger fehlten. Seit dem Herbst 1914 stiegen die Preise für Nahrungsmittel an, und zwar schneller als die durchschnittlichen Löhne. Im Dezember wurde angeordnet, Getreide stärker auszumahlen und Mehl durch Kartoffelzusätze zu verlängern. Einzelne Kommunen setzten Höchstpreise für Massennahrungsmittel fest. Im Januar 1915 folgte ein allgemeines Nachtbackverbot, und im Februar — Berlin war der Vorreiter — tauchten die ersten Lebensmittelkarten auf, zunächst für Brot.

Sowohl die Teuerung selbst wie die einzelnen Versuche, sie mit untauglichen Mitteln zu steuern, begannen, die städtische Bevölkerung zu beunruhigen und die Hochstimmung des Kriegsbeginns zu durchlöchern. In dem monatlichen, vertraulichen Stimmungsbericht des Berliner Polizeipräsidenten vom 13. Februar 1915 hieß es: „Preiserhöhungen, der Kartoffelmangel und die verschiedenen Maßnahmen zur Streckung der Mehl- und Kornvorräte haben bei den durch äußerliche Anlässe leicht bestimmbaren unteren Volksschichten die Zuversicht auf das wirtschaftliche Durchhalten vorübergehend getrübt. Dadurch hat die auf einen baldigen, selbst ruhmlosen Friedensschluß hindrängende Tätigkeit der radikalen Opposition einen besseren Resonanzboden gefunden, als sie ihn vorher hatte...“. Solche Stimmungsberichte wurden nun zur Regel, wenn sie auch saisonal mit der Ernte und entsprechend dem wechselnden Kriegsglück an Intensität schwankten.

Lange Schlangen vor den Lebensmittelgeschäften — von den anstehenden Frauen bitter-spöttisch als „Polonaisen“ bezeichnet —, Hamsterfahrten der Städter aufs Land, Schwarzmarkthändler — all das war bereits 1915 zu beobachten. Die SPD forderte mehr staatliche Regulierung bis hin zum



militärischen „Ernährungsdiktator“, die Landwirte wehrten sich dagegen. Die staatlichen Eingriffe nahmen zu: immer mehr Höchstpreise für immer mehr Artikel; Rationierung, um trotz Wegfall des Preismechanismus die Sparsamkeit der Verbraucher zu erzwingen; die Höchstpreisfestsetzungen vertrieben die Waren vom Markt, die Behörden reagierten mit schwer erzwingbaren Ablieferungsgeboten und bisweilen mit Beschlagnahmen auf Höfen und Gütern. Zwischendurch gab es Verfütterungsverbote, aber die waren praktisch nicht kontrollierbar; also ordnete man die Massenschlachtung der zu fütternden Tiere an. So kam es zu dem berühmten „Schweinemord“ vom Frühjahr 1915, der die Bauern erregte. Eine Masse von Getreide-, Kartoffel-, Zucker-, Kaffee- etc. -gesellschaften und -ämtern entstand, die im Mai 1916 zu dem neu eingerichteten Kriegsernährungsamt unter v. Batocki zusammengefaßt wurden. Jetzt wurden auch Kartoffeln und Fleisch rationiert. Aber die Preise für noch nicht bewirtschaftete Lebensmittel stiegen schwindelerregend an. Nach einem Kriegsjahr waren die offiziellen Lebensmittelpreise um 50%, nach zwei Kriegsjahren um 100% gewachsen, und in dieser Rechnung sind die viel höheren Preise des sich ausdehnenden Schwarzmarkts nicht berücksichtigt, auf dem sich die Wohlhabenden weiterhin mit allem eindecken konnten.

Das Frühjahr 1916 sah die ersten großen Straßenunruhen gegen Hunger und Krieg, die sich zugleich gegen die eklatante Ungleichheit bei der Verteilung der Knappheit richteten und auch gegen die Unfähigkeit der Behörden, mehr Auskömmlichkeit und mehr Gerechtigkeit zu sichern. Streiks brachen wieder aus, meist gegen den Willen der Gewerkschaften. Die Diskussion über Kriegsziele und innere Reformen flammte auf, obwohl dies von der Zensur offiziell untersagt war. Es ist typisch für die nun immer schärfer hervortretenden Spannungslinien jener Jahre, daß sich ökonomische Unzufriedenheit, Friedenssehnsucht, Protest gegen soziale Ungleichheit und politische Veränderungsforderungen auf der Seite der Bewegungskräfte verknüpften und zu ähnlich komplexen Abwehrhaltungen auf der anderen Seite führten. Im Spätsommer 1916 war man bereits weit von der burgfriedlichen Stimmung des Spätsommers 1914 entfernt.

### *Die staatliche Organisation der Wirtschaft und ihre Grenzen 1916–1918*

Die geschilderten Tendenzen setzten sich in der dritten Phase des Krieges fort, die man von der Übernahme der Obersten Heeresleitung (OHL) durch Hindenburg und Ludendorff im August/September 1916 bis zum Sommer 1918 datieren kann. In dieser Phase erreichten die Anstrengungen der militä-

rischen und zivilen Behörden, Wirtschaft und Gesellschaft zum Zwecke größter militärischer Kraftanstrengung zu mobilisieren, ihren Höhepunkt. Neben den weiterhin intensiven und prekären staatlichen Bemühungen um die Versorgung der Bevölkerung und neben der weiterhin recht erfolgreichen staatlich geleiteten Rohstoffbewirtschaftung kamen zwei Neuansätze dazu, die das Verhältnis von Staat und Wirtschaft, von Behörden und Unternehmen auf eine neue Stufe stellten. Einerseits nahmen die direkten behördlich-militärischen Eingriffe in die Produktionssphäre zu. Zum andern griff der Staat nun zwecks optimaler Mobilisierung der immer knapper werdenden Arbeitskräfte tief in den Arbeitsmarkt, in die innerbetrieblichen Arbeitsverhältnisse und in die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern ein. Beides hing eng zusammen.

Zwei Motive und zwei Gruppen lassen sich hinter dem Versuch des sog. Hindenburg-Programms identifizieren, das die deutsche Waffen- und Munitionsherstellung zwischen September 1916 und April 1917 um ein Mehrfaches steigern sollte. Zum einen zog die neue OHL die Konsequenz aus dem in der Materialschlacht an der Somme empfindlich zutage getretenen Ausrüstungs- und Munitionsmangel. Zum andern standen Vertreter der kriegswichtigen Industrien, und zwar vor allem Unternehmer der Schwerindustrie von Rhein und Ruhr dahinter, wie Kirdorf, Krupp und Hugenberg, die der bisherigen Beschaffungspolitik des preußischen Kriegsministers vorwarfen, finanziell zu knauserig und — was die Arbeiterpolitik betrifft — zu vorsichtig gewesen zu sein. Aus einer engen Kooperation von Ruhrindustrie und OHL ging dieses Programm hervor, das den Bau neuer industrieller Anlagen mit öffentlichen Geldern, finanziell großzügige Alimentierung der rüstungsindustriellen Anstrengungen, die Stilllegung nicht kriegswichtiger Unternehmen, die Schaffung einer Art wirtschaftlichen Generalstabs und die Einführung eines allgemeinen Arbeitszwanges, auch für Jugendliche und Frauen, vorsah.

Einiges davon wurde verwirklicht. Die staatliche Beschaffungspolitik wurde nun in Berlin zentralisiert und für einige Monate nach dem Grundsatz „Geld spielt keine Rolle“ betrieben — was die Inflation ankurbelte und die Reallöhne, außer bei ganz wenigen Kategorien privilegierter Rüstungsarbeiter, weiter absinken ließ. Die Rüstungsproduktion wurde tatsächlich gesteigert, doch führte das zu neuen Engpässen, z. B. zu einer Kohlekrise im Winter 1916/17 und in der Folge davon zu einer tiefen Verkehrskrise. Ein „Ständiger Ausschuß zur Zusammenlegung von Betrieben“ bestand zwischen Dezember 1916 und November 1917. Im November 1917 machte eine Bundesratsverordnung die Neugründung von Aktiengesellschaften von behördlichen Genehmigungen abhängig. Das waren Ansätze zur direkten Investitionskontrolle. Ein zentrales, in mehreren Berliner Hotels unter-

gebrachtes „Kriegsamt“ mit einem Netz lokaler Außenstellen wurde im November 1916 unter General Groener installiert, das die Kompetenzen der verschiedenen Stellen in bezug auf Sozialpolitik und Wirtschaftslenkung wenigstens ein Stückweit zentralisierte. Und am 2.12.1916 wurde das Gesetz über den Vaterländischen Hilfsdienst beschlossen.

Es erklärte alle männlichen Deutschen im Alter zwischen 16 und 60 Jahren, soweit sie nicht zur Armee eingezogen waren, für dienstpflchtig und beschränkte ihre Freizügigkeit, wenn es auch weit hinter der ursprünglichen Zielsetzung von OHL und Schwerindustrie zurückblieb. Denn als Belohnung für ihre Zustimmung zum Gesetz hatte man auf Druck der parlamentarischen Mehrheit den Gewerkschaften starke Mitbestimmungsrechte in erstmals allgemein institutionalisierten Arbeiter- und Angestelltenausschüssen einräumen müssen; und wenn ein Arbeitnehmer gute Gründe für einen Arbeitsplatzwechsel vorbringen konnte, durfte ihm auch weiterhin der zuständige – paritätische – Ausschuß den dazu nötigen „Abkehrschein“ nicht verweigern.

Dieses „Hilfsdienstgesetz“ baute auf einem innerbetrieblichen Konfliktlösungsmodell auf, das bereits seit Februar 1915 von Unternehmern und Belegschaften der Berliner Metallindustrie unter Vorsitz auf Ausgleich bedachter Offiziere praktiziert worden war. Das Hilfsdienstgesetz war gewissermaßen Berliner Ursprungs, während das Hindenburg-Programm auf Ruhrgebietseinfluß zurückging. Das Hilfsdienstgesetz war ein wichtiger Vorläufer des späteren Betriebsrätegesetzes und prägt insofern unsere Unternehmensverfassung bis heute. Es kompensierte die Beschneidung der Rechte der einzelnen Arbeitnehmer durch eine Aufwertung der Gewerkschaften gegenüber den Unternehmensleitungen, wofür umgekehrt die Gewerkschaften ihre Unterstützung bei der möglichst effektiven Organisation der Kriegswirtschaft zusagten. In der Tat gehörten die auf diese Weise „anerkannten“ und einbezogenen Gewerkschaften zu den besänftigenden, stabilisierenden Kräften in diesem immer stärker von Spannungen und Protesten geprägten System.

Die staatliche Wirtschaftslenkung erreichte 1917/18 ein beachtliches Ausmaß. Vor allem über die als Ausgangspunkt dienende, nun fast totale öffentliche Rohstoffbewirtschaftung, über die Verteilung von Aufträgen, über die Beeinflussung des Arbeitsmarktes durch Einberufungen, Rückstellungen, sozialpolitische Eingriffe und durch direkte Umverteilung von Arbeitskräften nach dem Hilfsdienstgesetz, endlich auch über Investitionshilfen und Investitionsverbote, Neugründungen und Stilllegungen übten staatliche Organe tiefgreifende Einflüsse auf Industrie und Gewerbe aus, wenn auch die gewerbliche Produktion nicht ganz so stark unter öffentliche Kontrolle geriet wie der teilweise geradezu eliminierte Handel und die allerdings

schwer zu überschauende Landwirtschaft. Sicherlich hat diese staatliche Organisation von Wirtschaft und Gesellschaft dazu beigetragen, daß das Reich, eine „belagerte Festung“, so lange unter Bedingungen extremer Knappheit und schärfster Anforderungen durchzuhalten vermochte. Marktwirtschaftliche Steuerungsmechanismen allein hätten dies sicherlich nicht zuwege gebracht. Vor allem hätten diese zu noch ungleicherer Verteilung der knappen Güter geführt und damit den sozialen Frieden noch früher und radikaler in Frage gestellt, der doch die notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Mobilisierung der Gesellschaft zum Zwecke militärischer Kraftentfaltung war.

Aber umgekehrt darf man die Grenzen der staatlichen Wirtschaftslenkung auch in dieser dritten Phase des Krieges nicht übersehen: Beim Hilfsdienstgesetz zum Beispiel hatte die OHL ursprünglich eine Militarisierung der Arbeitsverhältnisse und eine zwangsweise Mobilisierung auch noch der letzten Arbeitskraft gefordert. Aber auch die OHL wollte dies in der Form eines im Reichstag verabschiedeten Gesetzes. Denn der Entschluß zum „Vaterländischen Hilfsdienst“ sollte eine gewaltige Kundgebung der nationalen Opferbereitschaft nach innen und außen werden. Man brauchte im modernen Krieg, das wußte die Regierung, die Bereitschaft der vielen zur Mitarbeit, nicht nur ihr apathisches Nachgeben gegenüber Zwang. Die Regierung befürwortete deshalb — gegen OHL und die meisten Unternehmer —, daß das Hilfsdienstgesetz einige Entschärfungen und Konzessionen enthielt. Die Aufgabe sei außerordentlich schwer, meinte Kriegsamtchef Groener. Sie könne nur im engsten Einvernehmen mit der Industrie und den Arbeitern gelöst werden: „Gegen die Arbeiter könnten wir diesen Krieg überhaupt nicht gewinnen.“

Es zeigte sich bald, daß das Hilfsdienstgesetz in seiner verabschiedeten Form weder die erhoffte Totalmobilisierung noch die erwartete Beruhigung der Nominallohnentwicklung, noch die beabsichtigte Abschwächung des sehr häufigen Arbeitsplatzwechsels brachte. All das hätte zweifellos im Interesse verbesserter kriegswirtschaftlicher Leistungskraft gelegen und wurde nicht nur von den Unternehmern, sondern auch von mächtigen Behörden angestrebt. Die Akten zeigen, daß entsprechende Verschärfungen des Hilfsdienstgesetzes den Gewerkschaften wahrscheinlich hätten abgehandelt werden können, wenn die Löhne und die Arbeitsbedingungen zukünftig von Militärs statt von Unternehmern festgesetzt und wenn gleichzeitig eine effektive Preis- und Gewinnkontrolle durchgesetzt worden wäre.

Aber solche Einschränkungen ihrer Autonomie bekämpften die Unternehmer mit voller Kraft und großem Erfolg. In den kriegswichtigen Industrien setzten sie oftmals Verträge durch, in die der Preis erst nach Lieferung eingetragen wurde. Die Behörden zahlten. Die Notenpresse erlaubte es. Von

der Golddeckung war man schon zu Anfang des Krieges abgegangen. In der Regel verweigerten die Unternehmen den Verwaltungen die Einsicht in ihre Bücher, obwohl dies spätestens im Sommer 1917 von einer entsprechenden Bundesratsverordnung vorgesehen und vom Kriegsamt u. a. mit Rücksicht auf die Gewerkschaften angestrebt wurde. Gelegentlich drohte ein in dieser Richtung unter Druck gesetztes Unternehmen, z. B. Daimler im Februar 1918, mit Produktionsboykott, und als die Armee schließlich in die Firma einrückte, ging das aus wie das Hornberger Schießen. Die Rechtsgrundlage war nicht klar, die Firma verfügte über sehr gute Beziehungen zur Verwaltung, die Abhängigkeit einer technisch und ökonomisch nicht geschulten Armee und Verwaltung vom Wissen und Können der privatwirtschaftlichen Unternehmer und Manager war offenbar groß. Wie es der stellvertretende preußische Kriegsminister (schon Ende 1915) formulierte: „Der Industrie muß die Unternehmungslust erhalten bleiben, sonst ist es der Kriegsverwaltung unmöglich, die Bedürfnisse zu decken, die sie zu decken verpflichtet ist, wenn wir den Krieg weiterführen sollen.“

Im Falle der landwirtschaftlichen Produzenten, deren Produkte so viel unmittelbarer mit dem alltäglichen Bedarf der Bevölkerung und also mit dem Problem des sozialen Friedens zusammenhingen, entschloß sich die staatliche Gewalt, gedrängt von Arbeitnehmer- und Konsumentenorganisationen, zu schärferen Eingriffen und in der Tat zur partiellen Außerkraftsetzung des Marktprinzips — gegen die vehementen Proteste der Agrarier und Bauern. Aber weil sie keinen hinreichenden alternativen Produktionsanreiz bieten konnte — der patriotische Appell reichte als solcher zweifellos nicht — und weil sie über nicht genug Kontrollmöglichkeiten verfügte, scheiterte die Staatsgewalt mit ihrer zudem häufig nicht sehr kompetenten Landwirtschafts- und Ernährungspolitik weitgehend. Letztlich scheiterte sie am Markt- und Profitprinzip, dessen Steuerungsfunktion sie nicht adäquat ersetzen konnte. Auf diese kapitalistischen Grundprinzipien blieben nämlich landwirtschaftliche Produzenten und Händler entgegen den staatlichen Steuerungsabsichten so sehr fixiert, daß sie den Anbau einschränkten, wenn er nicht genug einbrachte, und schließlich dafür sorgten, daß sich jene Prinzipien von Markt und Profit für einen großen Teil der Nahrungsmittel im illegalen Schleichhandel doch wieder als Produzentenanreiz und Verteilungskriterium durchsetzten. Man schätzt, daß 1918 ein Drittel der überhaupt zur Verfügung stehenden Lebensmittel am öffentlich kontrollierten Verteilungssystem vorbei über den Schwarzmarkt zum Verbraucher gelangten.

## *Überforderung und Vertrauensverlust des Staates*

Die Aufgabe, unter den extremen Anforderungen und Knappheitsbedingungen des Krieges Wirtschaft und Gesellschaft sowohl leistungsoptimal wie gerecht zu organisieren, war außerordentlich schwierig. Vorbilder fehlten, die Steuerungs- und Kontrollkapazität der zivilen und militärischen Stellen war begrenzt, die innere Kriegführung überforderte sie, der Staat war schwächer, als man dachte. Die am Ende durchschlagende Abhängigkeit der staatlichen Politik von mächtigen Gruppen- und Klasseninteressen stellte eine zusätzliche Begrenzung staatlicher Organisation von Wirtschaft und Gesellschaft dar, die im Interesse an optimaler militärischer Kraftentfaltung wünschenswert gewesen wäre.

All dies trug dazu bei, daß der Staat — die Regierungen, die Bürokratie, zuletzt auch das Offizierskorps — bei der breiten Bevölkerung an Vertrauen, Unterstützung und Legitimität verloren.

Sicherlich waren es einerseits die Leiden des Krieges, andererseits die progressiv fortschreitende Knappheit und Not, wodurch sich die meisten vor allem bedrückt fühlten. Trotz steigender Arbeitsbelastungen und Lebensanstrengungen sanken 1914 bis 1918 angesichts galoppierenden Geldwertverlustes die realen Durchschnittsverdienste der städtischen Arbeiter in kriegswichtigen Industrien um ca. ein Viertel, in nicht-kriegswichtigen Industrien um knapp die Hälfte. Nur ganz wenige Arbeiter im Rüstungsbereich entgingen dieser Verarmung. Nach zeitgenössischen Berechnungen deckten die offiziellen, nicht durch Schleichhandel, Hamstern, ländliche Verwandte oder Schrebergärten ergänzten Lebensmittelrationen 1918 nur noch 50 bis 70% des tatsächlichen Kalorienbedarfs. Die Not der Massen erreichte vorindustrielle Ausmaße. Bitterkeit und Protestbereitschaft schwellen an.

Aber nicht nur die Knappheit und die Not als solche erregten die nicht eingezogene Zivilbevölkerung, sondern noch viel stärker die *ungleiche Verteilung* von Knappheit und Not. Und gerade sie legte man, nicht zu Unrecht, der Regierung zur Last.

Daß im Krieg die Ungleichheit eher zu- als abnahm, widersprach den Erwartungen und dem Gerechtigkeitssinn der vielen. Daß die Regierung diese Ungerechtigkeiten und andere Diskriminierungen (etwa die des preußischen Dreiklassenwahlrechts) nicht beseitigte, legten ihr immer mehr kleine Leute zur Last. Ihnen waren die staatlichen Eingriffe, Regulierungen und Reformen nicht entschieden genug, und deshalb wurden die 1917/18 anschwellenden Proteste gegen Not und Krieg immer öfter zu Protesten gegen den Staat und seine Politik.



# Deutsche Lebensmittelration

für eine Woche  
im Oktober 1918.

- 50<sub>g</sub> Fleisch
- 5<sub>lb</sub> Brot
- 1<sub>kg</sub> Marmelade
- 57<sub>g</sub> Fett
- 125<sub>g</sub> Hülsenfrüchte
- 2<sub>l</sub> Milch
- 25<sub>g</sub> Butter
- 250<sub>g</sub> Mehl
- 1<sub>g</sub> Zucker
- 4-5<sub>kg</sub> Kartoffeln

Verordnete Entbehrungen der Kriegsjahre

Ganz anders war es bei den meisten Unternehmern. Auch sie waren Ende des Krieges mit Behörden und Militär unzufrieden, enttäuscht von Regierung und Staat, aber teilweise aus genau umgekehrten Gründen.

### *Die Situation der Unternehmer im Krieg*

Es ist davon auszugehen, daß der Krieg gesamtwirtschaftlich einen Verarmungsprozeß darstellte, der auch die industriellen Unternehmer in Mitleidenschaft zog. Trotz aller Anreize und Hilfestellungen seitens des Staates ging insgesamt die industrielle Produktion in Krieg und Revolution nach den Schätzungen Wagenführs um gut 40% zurück. Dieser Produktionsverlust war vor allem auf Arbeiterknappheit zurückzuführen – die Zahl der industriellen Arbeitskräfte während des Krieges nahm um ca. 8% ab –, daneben auf den blockadebedingten Rohstoff- und Brennstoffmangel und auf die spätestens 1917/18 abnehmende Arbeitsproduktivität. Diese wiederum resultierte aus kriegsbedingten Umschichtungen in der Arbeiterschaft, wohl auch aus Unterernährung, Überlastung und innerer Widerständigkeit vieler Arbeiter, aus der Abnutzung der Produktionsmittel, die nicht hinreichend gepflegt, restauriert und ersetzt werden konnten, z. T. auch unter unsachgemäßer Bedienung und unter der Verwendung von Ersatzrohstoffen litten. Auch der Verlust von Anlagen in gegnerischen Ländern und die Verschiebung des Schwergewichts der Industrieproduktion in nicht zentral am Krieg beteiligte Länder, insbesondere außerhalb Europas, gehörten zu den langfristig wirkenden Nachteilen, die die industriellen Unternehmer als Folge des Krieges trafen.

Doch wirkte sich der Krieg auf die verschiedenen Unternehmerkategorien ganz verschieden aus. Die Branchen unterschieden sich nach ihrer Kriegswichtigkeit. In Berlin z. B. sank in den Branchen „Steine und Erden“, „Textil“, „Holzverarbeitung“, „Bekleidung“ und „Bauwesen“ die Zahl der Betriebe und der Arbeitskräfte zwischen 1913 und 1918 bzw. 1919 stark ab, und in den Sparten „Papierverarbeitung“, „Nahrungs- und Genußmittel“ und „Graphisches Gewerbe“ waren leichte Rückgänge zu verzeichnen, während die Zahl der Betriebe und die Zahl der Beschäftigten in den Sparten Metallverarbeitung, Maschinenbau, Leder sowie „Öle, Fette und Leuchtstoffe“ kräftig zunahm. Die kriegsbedingte Umstellung der Nachfrage und die geschilderten Eingriffe staatlicher Instanzen waren die Ursachen dieser Verzerrungen.

Die Großen profitierten im Krieg mehr bzw. litten im Krieg weniger als die Kleinen – *ceteris paribus*. Die Behörden und militärischen Instanzen bevorzugten den Umgang mit wenigen großen Partnern, schon aus technisch-



organisatorischen Gründen. Sie hielten die Großen für leistungskräftiger, sicher meist nicht zu Unrecht. Je mehr die Verhandlungen in Behörden und behördenähnlichen Organen den Markt ersetzten und zu dem Feld wurden, auf dem über Erfolg und Mißerfolg eines Geschäftes entschieden wurde, desto mehr Vorteile errangen die Unternehmen, die einen leitenden Mitarbeiter mit diplomatischem Geschick und Funktionsqualitäten abstellen und in der neuen Organisation plazieren konnten. Und das waren im Zweifelsfall, neben den Verbänden, die Großunternehmen. Wenn ein Handwerker oder Kleinunternehmer an die Front mußte, stellte das die Fortführung des Betriebes in Frage. Nicht so im Falle des Großbetriebs, und die Leiter größerer Unternehmen wurden überdies häufiger zurückgestellt. Schließlich konnten eher die Groß- als die Kleinbetriebe von den bemerkenswerten Rationalisierungsfortschritten profitieren, die im Krieg zu verzeichnen waren. Die Handwerker und Kleinunternehmer gehörten zu den Verlierern des Krieges, der die Großen begünstigte und die industrielle Konzentration auch langfristig förderte.

Die wirtschaftliche Entwicklung und damit die der Unternehmer differierte nach Regionen. Es ist bekannt, daß in Süddeutschland das Mißtrauen gegen die Preußen und gegen Berlin an Boden gewann – nicht ohne Grund. Während im ganzen Reich die Zahl der industriellen Arbeiter in Betrieben mit zehn und mehr Beschäftigten 1914 – 1918 um 8% zurückging, sank die betreffende Zahl für Preußen nur um 1,7%. Das lag vor allem daran, daß kriegswichtige Industrien in Preußen besonders stark vertreten waren (Ruhrgebiet, Berlin-Brandenburg, Provinz Sachsen), vielleicht aber auch daran, daß zunehmend politische Entscheidungen über Standorte entschieden und diese politischen Entscheidungen eben in Berlin getroffen wurden. Die föderale Struktur des Reiches wurde im Krieg oft unterlaufen und langfristig abgeschwächt. Der Krieg hatte zentralisierende Wirkungen auf vielen Lebensgebieten, er setzte damit Vorkriegsentwicklungen beschleunigt fort.

Das relative Gewicht Groß-Berlins (das als Verwaltungseinheit erst 1920 entstand) hat im Krieg zugenommen. Die Zahl der Industriearbeiter sank zwar für den Gewerbeinspektionsbezirk Berlin um ca. 2%, aber im Gewerbeinspektionsbezirk Potsdam – und zu dem gehörten Spandau und die anderen Industriebezirke im westlichen Vorstadtgebiet – wuchs sie um 58%. Der Krieg bekräftigte also die herausgehobene Stellung Berlins als Industriestadt und beschleunigte innerhalb des Groß-Berliner Gebiets die Gewichtsverschiebung von der Innenstadt in die Randbezirke.

Die Kaufleute haben in der Kriegswirtschaft stärker an Boden verloren als die gewerblich-industriellen Unternehmer. Schließlich waren große Teile des Handels offiziell eliminiert, Gewinne begrenzt und Händler zu Exekuto-

ren öffentlicher Verteilungssysteme degradiert worden. Allerdings müssen sich viele auf Schwarzmarkthandel umgestellt haben. Außerdem scheint das relative Gewicht der kleinen und großen Bankiers und Makler im Krieg zurückgegangen zu sein. Die Börse wurde erst 1917 wieder geöffnet. Die Emission von Industrieobligationen und Vorzugsaktien blieb genehmigungspflichtig. Angesichts der großen Gewinne in den kriegswichtigen Industrieunternehmen und der damit gegebenen Selbstfinanzierungsmöglichkeit, angesichts der im Grunde unbegrenzten Verfügbarkeit öffentlicher Gelder für bestimmte Investitionen und der Beschränkungen des Kapitalmarktes muß dessen Bedeutung und die der Bankiers zurückgegangen sein. Auch das traditionell oft von Banken vermittelte Auslandsgeschäft lag darnieder. Für den engen, direkten Kontakt zwischen Industrie- und Behördenvertretern war die Vermittlung des Bankiers nicht nötig. Kapital war ja, unter den Bedingungen der inflationären Kriegsfinanzwirtschaft, nicht wirklich knapp, viel weniger jedenfalls als Arbeitskräfte und Rohstoffe.

Obwohl die Diskussion um die Kriegsgewinne schon 1914/15 einsetzte, muß man auch heute noch die Frage nach deren Umfang als unlösbar bezeichnen, weil es den Unternehmern gelang, alle Versuche der Behörden zu vereiteln, in ihre internen Kalkulationen hineinzublicken und die Preisfestsetzungen zu kontrollieren. Aus den veröffentlichten Bilanzen ist wenig zu ersehen. Zweifellos variierte die Gewinnlage von Branche zu Branche. Sicherlich waren riesige Abschreibungen und Rücklagen unter den kriegswirtschaftlichen Bedingungen nötig. Aber in der Regel dürfte trotzdem die Gewinnlage gut bis spektakulär gewesen sein. Staatlich erzwungene Zusammenlegungen waren für die betroffenen Unternehmer oft schmerzhaft; eine Verarmung, ja selbst einen Macht- und Statusverlust bedeuteten sie nicht, wenn die Weiterbeschäftigung an leitender Stelle im fusionierten Unternehmen garantiert wurde. Stilllegungen blieben selten, waren auf die Kriegszeit begrenzt, und die betroffenen Unternehmer erhielten meist hohe und weiterlaufende Entschädigungen, die ihnen Armut und soziale Deklassierung ersparte.

Die einschlägigen Quellen sprechen häufig von der Not der Unterschichten in Stadt und Land, auch von der Not der Angestellten, Beamten und Handwerker; von der Not der Unternehmer sprechen sie nicht. Es gab bis zum Kriegsende eine schmale, wohlhabende Schicht mit Luxuskonsum. Noch im Juli 1918 berichteten militärische Stellen aus Berlin: „Die Vergnügungsstätten aller Art sind überfüllt, gerade die besseren Plätze tagelang vorausbestellt. Vor den Kassenschaltern stehen mehrfach am Tage lange Reihe. Die Züge nach den Ostseebädern sind trotz erhöhter Fahrpreise voll besetzt.“ Sicherlich machten die Unternehmer und ihre leitenden Angestellten nur einen Teil dieser privilegierten Minderheit aus, neben Agrariern

und reichen Rentiers, Schleichhändlern und Kriegsgewinnlern aller Art. Umgekehrt berichtet Carl Friedrich v. Siemens von seinem bereits in höherem Alter stehenden Halbbruder Wilhelm, daß er am Ende des Krieges ausgezehrt und geschwächt war, weil er aus Gründen nationalen Pflichtbewußtseins nicht mehr konsumiert hatte, als es den amtlich festgesetzten Rationen entsprach, „obschon es ihm leicht gewesen wäre, sich gewisse zusätzliche Nahrungsmittel zu verschaffen“. Niemand dürfte ganz ohne Einschränkungen davongekommen sein. Auch die Berliner Villenviertel sahen 1917/18 verwahrlost aus. Das Schild „Klopfen, die Klingel ist entzwei“, fand sich häufig. Die früher mit Rosen bestandenen Flächen dienten als Kartoffelbeete. Aber insgesamt betrachtet, hielt das höhere Wirtschaftsbürgertum – im Unterschied zum viel stärker eingeschränkten Bildungsbürgertum – einen Lebensstandard bei, der es aus der allgemeinen Verarmung der Kriegszeit eindeutig heraushob.

### *Unternehmer gegen den Staat*

Der Krieg bedeutete einen Sprung vorwärts auf dem Weg der Unternehmer zu immer dichter Organisation. Die Behörden hatten das Interesse, in jeder Branche möglichst nur einem Verhandlungspartner gegenüberzustehen. Sie förderten den Zusammenschluß der Firmen, manchmal erzwangen sie ihn geradezu. Umgekehrt wurden zentrale, politische Entscheidungen für die einzelnen Unternehmen wichtiger als je zuvor. Man schloß sich also zusammen, um sie zu beeinflussen. Über die 200 „Kriegsgesellschaften“ und „Kriegsausschüsse“ mit (1918) 33 000 Angestellten wurde bereits berichtet. Die Verhältnisse des Krieges führten auch zur langfristigen Stärkung und Zunahme der Fachverbände. Allein in der maschinenverarbeitenden Industrie gab es 1922 150 Fachverbände gegenüber nur 25 vor dem Krieg. Die Zahl der Mitglieder im Verein deutscher Werkzeugmaschinenfabriken wuchs von 89 (1913) auf 299 (1918) und 395 (1921), während sich die Funktionen dieses Verbandes kartellartig ausweiteten. Kartelle und Syndikate wurden mit erweiterten Funktionen und staatlichen Garantien ins System der Kriegswirtschaft eingebaut. Häufig überlebte ihr Funktionszuwachs den Krieg. Ihre Zahl hatte sich 1922 mit 1 500 gegenüber 1906 mehr als verdreifacht. Schon 1914 arbeiteten die beiden großen Industriellenverbände des Kaiserreichs, der schwerindustriell bestimmte Centralverband (CVDI) und der stärker die Fertigungs- und Exportindustrien vertretende Bund der Industriellen im „Kriegsausschuß der deutschen Industrie“ zusammen, der als Clearing-Stelle zwischen Industrie und Staat dienen und die Mitglieder über die schnell anschwellende Gesetzes- und Verordnungsflut informieren sollte.

1916 bildeten beide Verbände zusammen mit dem bis dahin selbständigen „Verein zur Wahrung der Interessen der chemischen Industrie Deutschlands“ eine Föderation, den „Deutschen Industrierat“, der seinerseits Anfang 1919 in den sehr viel geschlosseneren und stabileren „Reichsverband der deutschen Industrie“ überging. Tendenzen zur staatlichen Intervention und Tendenzen zur kollektiven Selbstorganisation der Unternehmerwirtschaft gingen im Weltkrieg also Hand in Hand. Während die staatlichen Interventionen in der Demobilisierung 1919 wieder kräftig zurückgeschraubt wurden, erwiesen sich die Fortschritte in der kollektiven Selbstorganisation als langfristig beständig.

Eine kleine Gruppe von größeren Unternehmern und leitenden Angestellten machte im Krieg ausgiebige Erfahrungen mit der Arbeit in Verbänden und Behörden, im Überschneidungsfeld zwischen Wirtschaft und Staat. Auch nahm die Zahl von Unternehmern und Managern zu, die vorübergehend oder langfristig in hohe Verwaltungspositionen einrückten. Karl Helfferich, Walther Rathenau, Wichard v. Moellendorf, Richard Merton und Kurt Sorge (von Krupp) sind die bekanntesten Beispiele. Die Verflechtung von Wirtschaft und Staat wurde also auch personell enger, der Wirtschaftleranteil in der Verwaltung stieg, während die traditionelle Beamtenschaft im Laufe des Krieges viel von ihrem herkömmlichen Nimbus verlor.

Weil die Politik mehr als zuvor über den wirtschaftlichen Erfolg entschied, wuchs für die Wirtschaft der Anreiz, die Politik zu beeinflussen. Zum Repertoire der Einflußmöglichkeiten gehörte neben der Plazierung von Unternehmern in hohen Verwaltungspositionen und neben der Verbandspolitik auch die Beeinflussung der Parteien, deren Bedeutung 1916/17 und dann wieder im Sommer 1918 wuchs. Zum Repertoire der unternehmerischen Einflußmittel gehörte aber auch – und hier hatten die Hauptstädter ihren Heimvorteil – der Besuch von mehr oder weniger formellen, regelmäßig zusammentretenden Abendgesellschaften und Zirkeln. Auf den „Mittwoch-Abenden“ des gemäßigt-freikonservativen Abgeordneten und Historikers Hans Delbrück, auf den Zusammenkünften der „Deutschen Gesellschaft von 1914“, auf Stresemanns Abendgesellschaften oder bei der militant-alldeutschen „Donnerstag-Gesellschaft“ trafen sich hohe Beamte und Politiker, Wirtschaftsvertreter, prominente Wissenschaftler und Publizisten verschiedener politischer Schattierung zum Informationsaustausch und zur Diskussion.

Neben gemeinsamen Grundinteressen und gemeinsamen nationalen Überzeugungen fanden sich auch zahlreiche Interessenunterschiede innerhalb der Unternehmerschaft, etwa zwischen den etwas liberaleren, moderateren Leitern der Berliner Metall- und Maschinenbauindustrie und den konservativen oder konservativ-radikalen Repräsentanten der Schwerindustrie an

Rhein und Ruhr, wobei sich in jeder Gruppierung wiederum viele Nuancen und Ausnahmen fanden. Carl Friedrich v. Siemens schrieb Anfang 1915 an einen im Felde stehenden Vorstandskollegen: Der Kriegsausschuß der deutschen Industrie „hat jetzt öfter Sitzungen, um der Regierung Vorschläge für die Friedensbedingungen zu machen. Sie haben keine Idee, was für ein Blödsinn... dabei herauskommt. Als Beispiel führe ich nur an, daß Frankreich uns einen Rabatt von 50% auf alle Zölle geben soll. Nicht nur ganz Belgien müssen wir uns einverleiben, sondern auch die nördlichen Departements von Frankreich. Die treibende Kraft dabei ist Eisen und Kohle; wo so etwas zu finden ist, das muß deutsch werden. Röttger, der den Vorsitz führt, ist ganz in der Hand von Hugenberg... Ich habe Spiecker (Siemens-Manager), der bei den Besprechungen dabei ist, dringend geraten, sich mit den Gegnern zusammenzusetzen und Röttger klipp und klar zu erklären, daß wir uns nicht ins Schlepptau nehmen ließen...“.

Siemens, Borsig, Gwinner (Deutsche Bank) und andere anerkannte Repräsentanten der Berliner Unternehmerschaft kamen aus der exportorientierten Fertigungsindustrie oder standen ihr nahe. Extrem annexionistischen Zielen standen sie distanziert gegenüber. Die Garantie freien Handels und der Schutz des im Ausland investierten Kapitals waren ihnen wichtiger. Im Herbst 1917 unterstützten allerdings alle großen Unternehmer- und Arbeitgeberverbände wie auch viele einzelne Unternehmer die neu gegründete „Deutsche Vaterlandspartei“, die sich für einen „Siegfrieden“ mit Annexionen einsetzte und gegen Neuorientierung und Reformen im Innern auftrat. Der sehr viel kleineren, für Reformen und „Verständigungsfrieden“ eintretenden Konkurrenzorganisation, dem „Volksbund für Freiheit und Vaterland“, gehörten die meisten Arbeiter- und Angestelltenverbände, aber keine Unternehmerorganisationen und nur wenige Einzelunternehmer an, wohl aber viele liberale Professoren wie Meinecke und Troeltsch.

In der Abwehr sozialistisch-proletarischer Forderungen waren sich die Unternehmer verschiedenster Richtung im 19. Jahrhundert und während des Krieges einig. Es fällt auf, wie sehr es ihnen am „sozialgeschichtlichen Blick“ fehlte: Die sich aufladenden Protestpotentiale und deren Ursachen übersahen sie oder verschwiegen sie jedenfalls in ihren Zeitungen, Petitionen und Briefen. Sie gingen von der Fiktion des braven, bescheidenen und im Grunde zufriedenen, wenn auch armen und einfachen Arbeiters aus. Die zunehmenden Streiks und Unruhen schrieben sie den aufwiegeln, aufhetzenden Funktionären zu. Das war eine verzerrte Wahrnehmung der Wirklichkeit, die es ihnen erlaubte, die Dringlichkeit sozial- und innenpolitischer Konzessionen an Gewerkschaften und SPD zu leugnen – im Unterschied zu den aufgeschlosseneren Teilen des Offizierskorps und der Regierung unter Bethmann Hollweg.

Trotzdem gab es Unterschiede. In der Berliner Metallindustrie kam es schon 1915 zu gemeinsamen Kommissionen von Arbeitgeber- und Belegschaftsvertretern. Pragmatisch eingestellte Offiziere, am sozialen Ausgleich als Voraussetzung rüstungswirtschaftlicher Effizienz interessiert, hatten dies initiiert. Das war ein Berliner Unternehmermilieu, das den moderateren Teilen der öffentlichen Meinung und den flexibleren Teilen der Regierung nahestand: den Bethmann, Groener, Delbrück und Meinecke. Dagegen standen die Ruhrindustriellen der sozialkonservativen oder modern-militaristischen OHL näher, den Hindenburg, Ludendorff und dem Obersten Bauer. Sozial- und innenpolitisch vertraten sie eine harte anti-gewerkschaftliche, anti-parlamentarische, anti-reformerische Linie und setzten nicht zuletzt deshalb auf Annexionen, um der anschwellenden Woge innenpolitischer Reformforderungen den Riegel der nationalistischen Begeisterung entgegenzusetzen und damit den Status quo im Grundsatz bewahren zu können.

Doch gab es vor allem in der zweiten Kriegshälfte eine überraschende Frontstellung, die so gut wie alle Unternehmer einte, kleine und große, rohstoffproduzierende und exportorientierte, Industrie, Handel und Landwirtschaft. Die Abwehr staatlicher Interventionen wurde für die Unternehmer zum innenpolitischen Thema Nr. 1. Gegen die „Illusion des Staatssozialismus“ polemisierte die Deutsche Arbeitgeber-Zeitung eindringlich und regelmäßig. Sie forderte die Rückkehr zu der „im Kriege glänzend bewährten Wirtschaftspolitik des letzten Menschenalters“, die „Befreiung von allen Fesseln, die der Krieg gebracht hat“, das „freie Spiel der Kräfte“, Rathenau und seine Mitarbeiter standen mit ihren Planungsideen völlig allein.

Zwar gab es ein staatssozialistisches System in Wirklichkeit nicht; dazu waren die Fehlschläge und Grenzen staatlicher Wirtschaftslenkung viel zu offensichtlich und unübersteigbar. Auch ist nicht zu bezweifeln, daß die meisten Unternehmer, relativ zu anderen Schichten und Gruppen der Bevölkerung, in dem gemischtwirtschaftlichen System der Kriegszeit gar nicht so schlecht fuhren. Ihre scharfe Polemik gegen „staatssozialistische, bürokratische Gängelung“ läßt jedoch erkennen, daß die staatliche Durchorganisation von Wirtschaft und Gesellschaft im Krieg keineswegs nur als ergänzendes, temporäres, halbherziges Aushilfsmittel erfahren wurde. Die Unternehmer fürchteten vielmehr, daß sie auf Dauer gestellt würde, und dahin tendierten ja auch einige der Planer und Sozialpolitiker in der Regierung. Die Unternehmer sahen darin eine prinzipielle Einschränkung ihres Dispositionsspielraums, einen Ansatz zur Veränderung des privatkapitalistischen Systems. Sie bekämpften, darüber hinaus, die Interventionen eines Staates, der zum Zwecke der militärisch wichtigen sozialen Pazifizierung den Arbeitern, den Gewerkschaften und den Sozialdemokraten eine ganze Reihe von Zugeständnissen sozialpolitischer und innenpolitischer Art gemacht hatte — am Bei-

spiel des Hilfsdienstgesetzes wurde dies oben gezeigt. Die Unternehmer waren doppel alarmiert, als sie zu sehen begannen, daß sich die Machtbasis dieses intervenierenden Staates änderte, daß das Parlament und seine Mehrheiten seit 1917 an Einfluß gewannen und daß dieser Staat schließlich demokratisch zu werden drohte.

Während vielen Arbeitern und Angestellten die Eingriffe des Staates zuwenig weit gingen, reichten sie den meisten Unternehmern viel zu weit. Bei beiden Klassen verlor der überdies zunehmend erfolglose Staat an Vertrauen, Unterstützung und Legitimation. Dies war das Szenarium, in dem die Revolution stattfinden konnte.

### *Auf dem Wege zur Revolution*

Auf die kurze vierte Phase des Weltkriegs von August bis November 1918 ist nicht mehr ausführlich einzugehen. Sie war durch die Erwartung der Niederlage gekennzeichnet, durch rapiden Verfassungswandel (Parlamentarisierung von oben), durch allgemeine Erschöpfung und vielfältige Desintegration. Mit einer doppelten Fundamentalgefahr sahen sich die Unternehmer – aus ihrer Perspektive – konfrontiert: mit revolutionärem Chaos einerseits, mit staatssozialistisch-bürokratischer Gängelung durch einen demokratisch werdenden Staat andererseits. In dieser Situation besannen sie sich auf zwei Errungenschaften der letzten Jahre: auf ihre vervollkommnete Selbstorganisation in Form zentralisierter Verbände und auf die bis dahin nur halbherzige Kooperation mit den ungeliebten Gewerkschaften, die gerade von den Berlinern und in Berlin vorbereitet worden war und jetzt formalisiert wurde. Berlin wurde nicht nur zur Hauptstadt der Revolution, sondern auch zu dem Ort, wo die im Oktober beschlossene „Zentrale Arbeitsgemeinschaft“ von Arbeitgebern und Gewerkschaften residierte, die sich als ein mächtiges Bollwerk gegen die weitere Radikalisierung der Revolution und gegen jede fundamentale sozialökonomische Systemveränderung erwies. So führten die Erfahrungen von Weltkrieg und Niederlage nicht nur in die Revolution, sondern auch zu neuen Allianzen, die diese begrenzten.

### *Literaturhinweise*

- Baudis, Dieter: Vom „Schweinemord“ zum „Kohlrübenwinter“. Streiflichter zur Entwicklung der Lebensverhältnisse in Berlin im ersten Weltkrieg (August 1914 bis Frühjahr 1917). In: Zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte Berlins vom 17. Jahrhundert bis zur Gegenwart. Berlin (Ost): Akademie Verlag 1986, S. 129–157.

- Cartarius, Ulrich (Hrsg.): Deutschland im Ersten Weltkrieg. Texte und Dokumente 1914—1918. München: dtv 1982.
- Feldman, Gerald D.: Armee, Industrie und Arbeiterschaft in Deutschland 1914—1918. Berlin: Dietz 1985.
- Hardach, Gerd: Der Erste Weltkrieg 1914—1918 (Geschichte der Weltwirtschaft im 20. Jahrhundert, Bd. 2). München: dtv 1973.
- Johann, Ernst (Hrsg.): Innenansicht eines Krieges. Bilder, Briefe, Dokumente 1914—1918. Frankfurt/Main: Scheffler 1968.
- Kocka, Jürgen: Klassengesellschaft im Krieg. Deutsche Sozialgeschichte 1914—1918. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 1978.
- Rathenau, Walther: Briefe. 2 Bde. Dresden: Reißner 1926.
- Zunkel, Friedrich: Industrie und Staatssozialismus. Der Kampf um die Wirtschaftsordnung in Deutschland 1914—18. Düsseldorf: Droste 1974.