

Achim Hopbach

Der Erste Weltkrieg in der Erfahrungswelt würtembergischer Unternehmer

„Ein Glaubenskrieg“ sei der seit einem Jahr währende Krieg, befand Werner Sombart, ein Glaubenskrieg zwischen englischem „Händlergeist“ und deutschem „Heldengeist“.¹ War das lediglich eine Stilisierung des Ersten Weltkriegs, erdacht am Schreibtisch eines Bildungsbürgers, oder entsprach jene Charakterisierung tatsächlichen Einstellungen zum Ersten Weltkrieg? Der vorliegende Beitrag will dieser Frage für die industriellen Unternehmer Württembergs nachgehen. Waren sie von Heldengeist beseelt? Verhielten sie sich heldenhaft? Welche Einstellungen die Industriellen zum Krieg besaßen und welche Konsequenzen sich hieraus für ihr Verhalten im Ersten Weltkrieg ergaben, soll zunächst anhand der Feindbilder und Kriegsziele untersucht werden. Dann geht es um die Reaktionen der Unternehmer auf den Kriegsausbruch, auf die sich entwickelnde Kriegswirtschaft und schließlich auf das Ende des Krieges. Als Quelle dienen umfangreiche Korrespondenzen aus den Akten der staatlichen und militärischen Behörden sowie den Beständen verschiedener Verbands- und Unternehmensarchive.²

Die Analyse der Frage, wie sich der Weltkrieg in die Erfahrungswelt industrieller Unternehmer einfügt, soll auch einen Beitrag dazu leisten, Forschungslücken zu schließen auf dem Gebiet erfahrungsgeschichtlicher Implikationen des Ersten Weltkriegs als Voraussetzung für das Verhalten sozialer Gruppen in der Weimarer Republik.³

1. Feindbilder und Kriegsziele

Wo die württembergischen Unternehmer ‚ihren Feind‘ verorteten, ist eindeutig. Zwar verteilten sie in allgemeinen Formulierungen die Verantwortung für den Krieg gleichermaßen auf alle Entente-Mächte. In detaillierten Betrachtungen zur

¹ Werner Sombart: Händler und Helden. Patriotische Besinnungen, München / Leipzig 1915.

² Für die Untersuchung wurden u. a. die Bestände der Württembergischen Zentralstelle für Gewerbe und Handel, des Stellvertretenden Generalkommandos, des Kriegsministeriums sowie zahlreicher weiterer Behörden, Unternehmen und Verbände herangezogen.

³ Diese Forschungslücken moniert Ute Daniel zu Recht: Ute Daniel: Arbeiterfrauen in der Kriegsgesellschaft. Beruf, Familie und Politik im Ersten Weltkrieg, Göttingen 1989, 14. Der Verfasser arbeitet an einer Dissertation über ‚Unternehmermentalität und Krieg. Einstellungen und Verhalten württembergischer Unternehmer im Ersten Weltkrieg.‘

Kriegschuldfrage unterschieden die Unternehmer jedoch sehr genau zwischen dem Anlaß des Krieges, welcher Rußland als Schuldigen ausweise, und der Kriegsursache, somit dem wirklich Schuldigen, nämlich England, „dem perfiden Albion“.⁴

„Mag ja die Schuld am Kriegeausbruch, oberflächlich betrachtet, Rußland zuzuschreiben sein, in letzter Linie konnte Rußland nur dadurch an Krieg denken, daß es vom Dreibund, dieser charakteristischen Schöpfung Eduards VII. gestützt war. Ohne Eduard VII. kein Weltkrieg 1914. Diese politische Entladung, die ein Schauspiel bietet, wie es unser Planet noch niemals sah, ist nur die Konsequenz der echt englischen Diplomatie Eduards VII.“⁵

England habe es verstanden, „aus Eigennutz und Habgier den Revanchegedanken gegen Deutschland zu nähren und Frankreichs Präsidenten zu einem Bündnis und zum Kriege zu verleiten“.⁶ Da Rußland die englischen Bestrebungen unterstützt habe, könne „sich diese Advokaten- und Rednerwirtschaft [England, A. H.] rühmen, durch ihre Eitelkeit ihr eignes Volk und andre in unsagbares Unglück gestürzt zu haben“.⁷ Andere Feinde wie etwa der ‚Erbfeind‘ Frankreich spielten dagegen eine untergeordnete Rolle; ja, dem französischen Volk konzedierte man gar, daß es nur durch die Regierung bzw. England in den Krieg getrieben worden sei.⁸ Die Einengung des Feindbildes auf England ist vor dem Hintergrund zu sehen, daß in der württembergischen Wirtschaft die exportorientierte Fertigungsindustrie dominierte und diese in England den schärfsten Konkurrenten im internationalen Handel sah. Wenn wir das Feindbild der württembergischen Unternehmer mit jenem in den wichtigsten Kriegszielprogrammen, Bethmann Hollwegs Septemberprogramm von 1914⁹ oder der Eingabe der sechs großen Wirtschaftsverbände vom 20. Mai 1915,¹⁰ vergleichen, fällt zunächst auf, daß England als Feind und Objekt von Kriegszielüberlegungen in den zentralen Passagen etwa des Bethmannschen Programms fehlt.

Auch die Äußerungen württembergischer Unternehmer zur Frage der Kriegsziele weichen von den genannten Programmen ab. Da der „Krieg entscheide, ob Deutschland oder England das führende Volk der Zukunft sein“ werde,¹¹ richteten

⁴ Schreiben vom 21.8.1914 (Werksarchiv der Aesculap AG, Tuttlingen, WAAe, Bü. 195).

⁵ Mitteilungen von Ihrer Firma und Ihren Kollegen [der Heinrich Franck Söhne GmbH, Ludwigsburg], Jg. 1, Nr. 4, 10.10.1914, 3, (Staatsarchiv Ludwigsburg, StAL, P 5, unverz.).

⁶ Ebd., Nr. 24/25, Ostern 1915, 2.

⁷ Ebd., 3.

⁸ Ebd., 2.

⁹ Abgedruckt bei Werner Basler: Deutschlands Annexionspolitik in Polen und im Baltikum 1914-1918, Berlin 1962, Dokument 8.

¹⁰ Die Eingabe wurde zunächst von CDI, BdI, BdL, Deutschen Bauernbund, Reichsdeutschen Mittelstandsverband und den Christlichen Bauernvereinen unterzeichnet, später kam noch der Hansa-Bund hinzu. Abgedruckt bei Werner Kruck: Geschichte des Alledutschen Verbandes 1894-1944, Wiesbaden 1954, 76f.

¹¹ Erwin Jungmans: Neujahrsbetrachtungen eines Uhrenfabrikanten, in: Die Uhrmacher-Woche, (1915) Nr. 1, 4, (StAL, E 170, Bü. 1846).

sich die Kriegsziele der württembergischen Unternehmer ganz an diesem Antagonismus aus. Die Konkurrenz zwischen Deutschland und England im internationalen Handel ließ sie vor allem einen „freien Zugang zum Weltmeer“¹² fordern. Den Krieg galt es demnach so lange zu führen, bis sichergestellt war, daß der deutsche Handel nicht mehr durch englische Blockademaßnahmen beeinträchtigt werden konnte und die englische Seeherrschaft in Friedenszeiten beseitigt war.¹³ Dieses Kriegsziel ist ambivalent. Einerseits geht es potentiell über den rein militärischen Sieg hinaus, indem die Macht der englischen Flotte in Friedenszeiten gebrochen werden sollte. Auf der anderen Seite war dieses Ziel möglicherweise bereits vor einer militärischen Niederringung Englands erreicht. Hieraus resultierte die für viele Unternehmer typische Haltung, nach welcher einem militärischen Sieg keine entscheidende Bedeutung beizumessen war, da in jedem Fall als Folge des Krieges der deutsche Handel und somit die deutsche Zukunft beträchtlich geschädigt würden.¹⁴ So richteten sich die Hoffnungen auf „einen dauernde[n], ehrenvolle[n] Friede[n], der uns nach jeder Richtung reiche Arbeitsmöglichkeiten eröffnet“¹⁵ und somit nicht einmal auf einen Sieg als *Conditio sine qua non* für die Beendigung des Krieges. Aus dieser Haltung wird deutlich, wie sehr die Unternehmer den Krieg primär von seiner ökonomischen Seite wahrnahmen.

Geht die Forschung von einem weitgehend einheitlichen und im wesentlichen schwerindustriell dominierten Standpunkt der Industrie in der Frage der Kriegsziele aus,¹⁶ zeigt dieser Befund, daß die Haltung der Exportindustriellen und somit des größten Teils der württembergischen Industrie, welche kaum schwerindustrielle Bereiche aufwies, hiervon deutlich abwich. Folgerichtig fanden die beiden oben erwähnten Eingaben der Industriellen aus dem Frühjahr 1915 keine Unterstützung beim Verband Württembergischer Industrieller (VWI), der bereits 1913 aus dem Bund der Industriellen ausgetreten war.¹⁷ Statt dessen unterzeichnete z. B. Robert Bosch gemeinsam mit weiteren Vertretern der Exportindustrie im Sommer 1915 einen von Hans Delbrück und Adolf von Harnack initiierten Aufruf, der sich gegen die annexionistischen Forderungen der Kriegszielbewegung

¹² Ebd.

¹³ Ebd.

¹⁴ Mitteilungen von Ihrer Firma und Ihren Kollegen, Jg. 2, Nr. 45, 11.9.1915, 6; ebenso z.B. Schreiben der C. H. Knorr AG vom 17.9.1914 (StAL, E 170, Bü. 1652).

¹⁵ Geschäftsbericht, 29.3.1916 (WAAe, Bü. 45).

¹⁶ Siehe hierzu insbesondere Fritz Fischer: Griff nach der Weltmacht. Die Kriegszielpolitik des kaiserlichen Deutschland 1914/18, Düsseldorf 1984 (Nachdruck der Sonderausgabe 1967), 95; und zuletzt Thomas Nipperdey: Deutsche Geschichte 1866-1918, Bd. 2: Machtstaat vor der Demokratie, München 1992, 804ff. Zu den wirtschaftlichen Kriegszielen siehe bes. Georges Henri Soutou: L'or et le sang. Les buts de guerre économiques de la Première Guerre mondiale, Paris 1989, 76ff, 577ff, 603ff.

¹⁷ Siehe hierzu Hans-Peter Ullmann: Der Bund der Industriellen. Organisation, Einfluß und Politik klein- und mittelbetrieblicher Industrieller im Deutschen Kaiserreich 1895-1914, Göttingen 1976, 75ff; Württembergische Industrie (im folgenden zit. als WI), Jg.5, H.3, März 1914, 59-63; ebd., Jg.4, passim.

aussprach.¹⁸ Im Frühjahr 1918 schließlich trat wiederum Robert Bosch als Sprecher einer größeren Gruppe eher liberal gesinnter Personen bei der Dritten Obersten Heeresleitung für eine Friedensinitiative der deutschen Regierung ein, da selbst bei dem von ihnen geforderten Verzicht auf Belgien

„mit der sicheren Schaffung und Zusammenschweißung von Mitteleuropa ... unsere ebenbürtige, wirtschaftliche und politische Einreihung unter die politischen Weltkörper, ein Kriegsziel [erreicht sei], das wir ganz unabhängig von irgendwelchen Veränderungen unserer Grenzverhältnisse im Osten und Westen heimbringen können.“¹⁹

Vor dem Hintergrund der radikaler werdenden und sich von den realen Möglichkeiten immer weiter entfernenden Kriegszielforderungen²⁰ war das eine pointiert antiannexionistische Position.

Betrachten wir das Feindbild England als Hauptkonkurrent im Welthandel und die ökonomische Beschränkung der Kriegsziele gemeinsam, wird ersichtlich, wo die Unternehmer die Ursache des Krieges sahen: Schon den Antagonismus mit Großbritannien nahmen die Unternehmer ausschließlich ökonomisch wahr. Fragen der Rüstung, der Flottenrüstung als Abbild der nationalen Stärke im besonderen, spielten keine Rolle. Der Krieg war in ihren Augen ein Wirtschaftskrieg, ein „Vernichtungskampf“, der vor allem „unserer hochentwickelten Industrie gilt, die den bequemen Engländern (und den Franzosen) ein Dorn im Auge ist.“²¹ So sahen sich die Unternehmer als Schöpfer und Garanten der industriellen Entwicklung Deutschlands in ihrer Wahrnehmung selbst in das Zentrum der feindlichen Kriegsziele gerückt.

In der Beurteilung der Kriegsursachen nahm die württembergische Industrie, anders als in der Frage der Kriegsziele, keine Sonderstellung ein; ähnliche Äußerungen lassen sich reichsweit finden. Sehr eindringlich begründete der Kriegsausschuß der deutschen Industrie im Januar 1916 seine Forderungen bezüglich der Übergangswirtschaft unter anderem mit den Worten:

„Maßgebend für unser Vorbringen ist die Erwägung, daß der Endzweck des Krieges auf wirtschaftlichem Gebiet liegt, daß durch denselben der Wettbewerb Deutschlands auf ausländischen Märkten zugunsten der feindlichen Staaten ausgeschaltet werden soll und dies trotz größter militärischer Erfolge auf deutscher Seite erreicht werden wird, wenn nach dem Kriege Industrie und Handel Deutschlands erheblich geschwächt dastehen.“²²

¹⁸ Nipperdey, Bd. 2, 806f.

¹⁹ Fischer, 538.

²⁰ Siehe hierzu u. a. Gunther Mai: Das Ende des Kaiserreichs. Politik und Kriegführung im Ersten Weltkrieg, München 1987, 54f.

²¹ Redemanuskript Emil Gminders, 30.5.1915, 1f (Stadtarchiv Reutlingen, StadtAR, Nachlass NI Gminder, Bü. 223).

²² Eingabe betr. „Wahrung der deutschen Interessen im Auslande“ des Kriegsausschusses der deutschen Industrie, 7.1.1916, 2, (Hauptstaatsarchiv Stuttgart, HStAS, E 130a, Bü. 1242).



29 Plakat nach einem Entwurf von Egon Tschirch. Um 1916

Wie stark die Unternehmerrolle die Wahrnehmung des Krieges prägte, zeigt auch das Beispiel der Daimler-Motoren-Gesellschaft (DMG) und ihrer Direktoren Ernst Berge bzw. Paul Daimler. In den Jahren vor dem Krieg als der Zeit des beginnenden Automobilismus spielte der Motorrennsport, in dem sich das Unternehmen überaus erfolgreich engagierte, für Reputation, Verkaufserfolg und Identität der DMG eine herausgehobene Rolle.²³ Dies wird deutlich in einem Interview der beiden Direktoren für die „Österreichische Allgemeine Automobilzeitung“, das teilweise in der Jubiläumsschrift der DMG zu ihrem 25jährigen Bestehen im Jahre 1915 abgedruckt wurde. In diesen Äußerungen erscheint der Krieg beinahe als Fortsetzung der sportlichen Wettkämpfe auf anderem Gebiet. Sportliche Siege und militärische Erfolge wurden zueinander in Beziehung gesetzt, ja, fast als Einheit betrachtet. So war „der Grand Prix ... der Auftakt zu den Kriegserfolgen der Deutschen.“²⁴ Und noch deutlicher: „Mit Mercedes-Flugmotoren ist schon im Frieden eine unendliche Zahl von Siegen gefeiert worden, und wieviel kühne und erfolgreiche Flüge unsere tapferen Flieger während der bisherigen Dauer des Krieges mit Mercedes-Flugmotoren gemacht haben, das weiß heute alle Welt.“²⁵ Auch die ‚erfolgreichen` Soldaten erscheinen gleichsam als Sportler, die „sich hier Lorbeeren geholt [haben], die köstlicher sind als die von Nizza, Monaco und Paris.“²⁶ Die Erfahrungswelt dieser beiden Direktoren war nicht nur durch ihre Unternehmerrolle, sondern zusätzlich durch den Sport geprägt, was signifikante Auswirkungen auf ihre Einstellungen zum Krieg hatte.

2. Der Kriegsausbruch – Unternehmer im August 1914

Wie reagierten Unternehmer, die den Krieg vorwiegend ökonomisch wahrnahmen und in erster Linie ihr Schaffen und Tun im Visier der feindlichen Aggression sahen, auf den Kriegsausbruch? Unter der lapidaren Überschrift „Der Krieg“ beschäftigte sich die „Württembergische Industrie“, Presseorgan des VWI, in ihrer ersten Kriegsausgabe im August 1914 mit der Rolle der Industrie im Krieg. Wer jedoch, analog zu den euphorischen Reaktionen vieler Intellektueller im Sinne des vielbeschriebenen ‚Augusterlebnisses` Begeisterung und freudige Beteiligung im Dienste der nationalen Sache erwartet hätte, sieht sich getäuscht. Der Artikel ist vielmehr von Vokabeln wie „Ruhe und Besonnenheit“²⁷ oder Formulierungen

²³ Siehe hierzu auch Reinhart Hanf: Im Spannungsfeld zwischen Technik und Markt. Zielkonflikte bei der Daimler-Motoren-Gesellschaft im ersten Dezennium ihres Bestehens, Wiesbaden 1980.

²⁴ Daimler-Motoren-Gesellschaft. 25 Jahre DMG, [Stuttgart] 1915, 70.

²⁵ Ebd., 71.

²⁶ Ebd., 94, gemeint sind die dortigen Autorennen.

²⁷ WI, Jg. 5, H. 8, August 1914, 177.

wie „durch den leider über uns hereingebrochenen Krieg“²⁸ gekennzeichnet. Diese geben die Stimmung in der Unternehmerschaft eher wieder, die angesichts der teilweise chaotischen Situation und weitgehenden Produktionsbehinderungen während des sogenannten Kriegsstoßes²⁹ von Verärgerung gekennzeichnet war. Hinzu kam die Verbitterung über die „niederträchtige Haltung“³⁰ Englands, das den deutschen Überseehandel unterbrochen hatte. Bereits drei Monate später ist im Zusammenhang mit den behördlichen Maßnahmen zur wirtschaftlichen Mobilmachung von „Kopflosgigkeiten“ zu lesen, welche „glücklicherweise niemals verwirklicht wurden“. Nach dem anfänglichen „hohen Wogengang“ habe die wirtschaftliche Mobilmachung vielmehr „ihren Weg in ruhige Bahnen, die der Verstand vorschreibt“, gefunden.³¹ Auch die Reaktionen der meisten Unternehmer widersprechen somit der These von einem alle gesellschaftlichen Gruppen gleichermaßen erfassenden ‚Augusterlebnis‘.³²

Der Krieg spielte für die Unternehmer eine untergeordnete Rolle. So wird er im äußerst intensiven, zum Teil mehrmals täglich geführten Briefwechsel zwischen Karl und Wilhelm Maybach im ersten Brief nach Kriegsausbruch überhaupt nicht erwähnt. Erst im zweiten Schreiben ist in einem Postskriptum zu lesen: „Die Nachrichten vom Kriegsschauplatz sind ja erfreulich.“³³ Bezeichnend für die Erwartung, welche Auswirkungen der Krieg auf die eigene Arbeit haben werde, ist eine Passage im Schreiben vom 20. August, in der Wilhelm Maybach seinen Sohn Karl wegen einer ungenauen Konstruktionszeichnung ermahnte, denn „wenn auch der Krieg die Gedanken viel ablenkt, so sollte darüber eine so ernste Sache wie ein Getriebe nicht notleiden müssen.“³⁴

Nur in einem Fall, allerdings in der Rückschau von Ende 1914, finden wir eine positive Bewertung des Kriegsausbruchs, da dieser eine „unerträgliche Spannung“ gelöst habe. Doch wurde damit die Situation des durch die politischen Wirren gestörten Handels charakterisiert.³⁵ Zwar läßt der Duktus Parallelen zu den euphorischen Stellungnahmen vieler Intellektueller erkennen, von Begeisterung im engeren Sinne sind diese Worte jedoch nicht getragen.

Wie nahmen die Unternehmer sich selbst in diesem Wirtschaftskrieg wahr? Ausgangspunkt war die große Bedeutung, die sie sich selbst zuschrieben. War die

²⁸ Schreiben der Fa. Heinrich Hammer, Erbach bei Ulm, 17.8.1914 (StAL, E 170, Bü. 1680); ähnlich u.a.: Mitteilungen von Ihrer Firma und Ihren Kollegen, Jg. 1, Nr. 1/2, 19./26.9.1914, 1.

²⁹ Siehe hierzu die Schilderung bei Gunther Mai: Kriegswirtschaft und Arbeiterbewegung in Württemberg 1914-1918, Stuttgart 1983, 65ff.

³⁰ Schreiben des Vorsitzenden des Vereins Süddeutscher Baumwollindustrieller, 18.9.1914 (StAL, E 170, Bü. 1420).

³¹ WI, Jg. 5, H. 11, November 1914.

³² Siehe auch Michael Stöcker: Augusterlebnis 1914 in Darmstadt. Legende und Wirklichkeit, Darmstadt 1994; Darüber hinaus den Beitrag von Christian Geinitz / Uta Hinz in diesem Band.

³³ Brief Nr. 16, 4.8.1914 (Stadtarchiv Heilbronn, Maybacharchiv, Ordner: Wilhelm an Karl Maybach).

³⁴ Ebd., Brief Nr. 24, 20.08.1914.

³⁵ Junghans.

Kriegsursache, die Machtstellung Deutschlands, seinem wirtschaftlichen Aufschwung zu verdanken, maßen die Unternehmer sich selbst den entscheidenden Anteil an dieser Entwicklung zu:

„Hat man vergessen, daß Deutschlands Aufstieg vor dem Kriege zu Wohlstand und Wertfülle jeder Art auf der Tüchtigkeit seines Gewerbes beruhte? Auf seiner Sachkunde und Klugheit, seinem Wagemut und seiner rastlosen Energie? Hat man vergessen, daß die Geltung, die der deutsche Name trotz aller Anfeindung, Verkleinerungssucht und Gehässigkeit in der Welt dennoch hatte, Handel und Industrie, ihren Trägern, Führern und Pionieren zu danken ist?“³⁶

In dieser Position tritt das Emanzipationsstreben einer sozialen Gruppe hervor, die sich angesichts der Präponderanz „alter“ Eliten wie Adel, Militär und höherem Bildungsbürgertum in der Gesellschaft nicht ihrer ökonomischen Bedeutung entsprechend gewürdigt sah. In diesem Zusammenhang ist auch die bereits erwähnte Interpretation zu verstehen, nach der die Unternehmer das Ziel feindlicher Aggression und somit die eigentlichen Opfer des Krieges gewesen seien.

Von zentraler Bedeutung für das Verständnis des unternehmerischen Verhaltens während des Krieges ist die Konsequenz, welche die Unternehmer aus solchen Überlegungen zogen. So wollten sie „den Fortgang unseres wirtschaftlichen Lebens so gut sichern ..., als es in diesen harten Tagen möglich ist“. Denn „die deutsche Industrie hat in dieser großen und schweren Zeit die vaterländische Aufgabe, dieser Welt von Feinden auch im Innern zu zeigen, daß unser Schaffen auf ehrlicher, sicherer Grundlage ruht und auch diesen Sturm überdauern wird.“³⁷ Waren die Unternehmer überzeugt, allein für den Aufstieg Deutschlands verantwortlich gewesen zu sein, sind sie sich auch im Krieg ihrer zentralen Bedeutung sicher, hätte doch Deutschland diesen Krieg nicht „führen und bestehen können, wenn uns nicht eine auf der Höhe wirtschaftlichen Könnens stehende Technik und Industrie die Waffen für die Kriegsführung geliefert hätte.“³⁸

3. Unternehmer zwischen ökonomischem und militärischem Interesse

Daß die zentrale Bedeutung der Wirtschaftskraft für militärische Erfolge die gesamte Wirtschaft tiefgreifend verändern sollte, lag in den ersten Kriegswochen noch außerhalb der unternehmerischen Vorstellungswelt – ein Trugschluß, der Ausgangspunkt für das unternehmerische Verhalten während der sich

³⁶ Denkschrift der Potsdamer Handelskammer betr. „Übergangswirtschaft: Befreiung des gewerblichen Lebens von der Zwangswirtschaft möglichst bald nach dem Kriege“, 29.3.1917, 6 (StAL, E 170, Bü. 1833).

³⁷ WI, Jg. 5, H. 8, August 1914, 177.

³⁸ Ebd.

entwickelnden Kriegswirtschaft wurde. Dieses soll hier beispielhaft anhand der Bereitschaft untersucht werden, Militäraufträge zu übernehmen.

Auf der einen Seite versuchten die Unternehmer, so viele Militäraufträge als irgend möglich zu übernehmen, ohne Rücksicht auf die eigenen Kapazitäten bzw. mögliche und häufig voraussehbare Probleme bei der Rohstoffbeschaffung. Wurde tatsächlich die Produktionskapazität überschritten, behalf man sich mit der – nicht legalen – Vergabe von Teilaufträgen an Unterlieferanten oder versuchte durch umfangreichere Mehrarbeit als erlaubt, die zeitlichen Vorgaben des Auftrags zu erfüllen.³⁹ Eine Steigerung dieser Bemühungen ist in der Neugründung von Unternehmen zu sehen, um so in größerem Umfang bzw. überhaupt erst Militäraufträge übernehmen zu können.⁴⁰

Doch ließ sich die Kriegskonjunktur auch ohne solche Neugründungen nutzen. Unternehmer, welche für die Militärproduktion keinerlei Produktionsumstellungen vorzunehmen hatten, konnten sich leicht der neuen Nachfragesituation anpassen und nutzten so den plötzlichen Boom zur Expansion,⁴¹ wobei es in den ersten Kriegsmonaten häufig zur Fehleinschätzung des Bedarfs kam.⁴² Bei alledem standen die jeweiligen betrieblichen Interessen obenan. Manchmal verblüffend offen wurden Ersuchen um Militäraufträge mit betriebswirtschaftlichen Argumenten begründet, etwa „um eine bessere Zeiteinteilung für [unsere] Arbeiterinnen“⁴³ oder eine bessere Auslastung der Produktionsanlagen zu ermöglichen.⁴⁴ In einem Fall teilte ein Unternehmer gar seinen monatlichen Bedarf an Militäraufträgen mit.⁴⁵ Die Bereitschaft, Militäraufträge zu übernehmen, endete jedoch in dem Augenblick, in dem das traditionelle Tätigkeitsfeld des Unternehmens wieder gute Absatzchancen versprach.⁴⁶ Auch unter den erschwerten Produktionsbedingungen der sich entwickelnden Kriegswirtschaft blieb das betriebliche Interesse der Fixpunkt für die Produktionspolitik der Unternehmer. Insbesondere bei kleineren Unternehmen war die Bereitschaft zur Umstellung oftmals nur durch erhebliche finanzielle Anreize seitens der Behörden zu erreichen.⁴⁷

³⁹ Siehe zu diesbezüglichen Klagen insbesondere das Schreiben des Verbandes der Schneider, Schneiderinnen und Wäsche-Arbeiter Deutschlands, Filiale Stuttgart, 9.2.1916 (StAL, E 170, Bü. 1825). Ebd. weitere Fälle. Zur Vergabe von Teilaufträgen an Subunternehmer, siehe z. B. ebd., Schreiben des Kriegsausschusses für Textilersatzstoffe, 22.10.1917 (E 170, Bü. 1803). Zur WMF siehe (HStAS, M 1/9, Bü. 124, Bl. 120, 136). Zur Maschinenfabrik Esslingen siehe Schreiben vom 31.12.1917 (Bundesarchiv Potsdam, BAP, 20 Ve 1 VDMA, Bü. 509). Aus dem Schreiben geht hervor, daß es sich um ein sehr häufiges Problem im Bereich der Geschützrohrproduktion handelte.

⁴⁰ StAL, E 170, Bü. 1463, mehrere Beispiele. Siehe auch HStAS, M 1/9, Bü. 211.

⁴¹ Z. B. Fa. Rich. Hengstenberg (StAL, E 170, Bü. 1504).

⁴² Z. B. Fa. C. C. Schäfer Mech. Tricotwarenfabrik, Balingen, (HStAS, M 1/9, Bü. 239); Fa. Aug. Lankhuff Kirchenorgelfabrik, Weikersheim (StAL, E 170, Bü. 1504).

⁴³ Schreiben der Fa. Schirm u. Mittler, Reutlingen, 21.9.1917 (HStAS, M 1/9, Bü. 239).

⁴⁴ Ebd., Schreiben der Fa. Mech. Tricotwarenfabrik Aalen, undat. [Februar 1918].

⁴⁵ Schreiben der G. Kindler u. Cie. Korsettfabrik, Gomaringen, vom 10.12.1917 (HStAS, M 1/9, Bü. 329). Ebd. weitere 200 ähnliche Anträge. Siehe auch ebd., Bü. 212-214, 222f, 230, 243, 247.

⁴⁶ StAL, E 170, Bü. 1624.

⁴⁷ Siehe hierzu auch Hermann Schäfer: Regionale Wirtschaftspolitik in der Kriegswirtschaft. Staat, Industrie und Verbände während des Ersten Weltkrieges in Baden, Stuttgart 1983, 98.

Im Gegensatz zu den Bemühungen, Militäraufträge zu bekommen, standen, wiederum in abgestufter Intensität, das Desinteresse an der Militärproduktion und die Bemühungen um Aufrechterhaltung der Friedensproduktion. In diesen Fällen gab es unterschiedlich große Erfolgchancen, Rohstoffe für nicht-kriegswichtige Produkte zu bekommen. Ein nach der Zahl der Arbeitsplätze und den Möglichkeiten, Devisen zu beschaffen, so wichtiges Unternehmen wie die J. M. Voith GmbH konnte durchaus Erfolg haben.⁴⁸ Aber selbst die infolge des Hilfsdienstgesetzes vom 5. Dezember 1916 weiter sinkenden Aussichten ziviler Produktion änderten die Einstellung vieler Unternehmer gegenüber Militäraufträgen kaum. Die Bereitschaft, solche zu übernehmen, stand weiterhin in umgekehrtem Verhältnis zur Notwendigkeit, die Produktionsanlagen umzustellen.⁴⁹ Auch in diesen Fällen konnten die Begründungen nahezu bizarre Formen annehmen, wie etwa in dem Hinweis auf die außerordentliche kriegswirtschaftliche Bedeutung von Waffeln⁵⁰ oder Jagdwaffen⁵¹. Sogar für offensichtlich nicht kriegswichtige Produkte forderten Unternehmer immer wieder die Freigabe von Sparmetallen, sei es nun für Möbel, Etiketten für Hutschachteln oder gar Orgelpfeifen.⁵² Gerade die letzten Beispiele geben beredtes Zeugnis von den ausschließlich am betrieblichen Interesse orientierten Produktionsstrategien dieser Unternehmergruppe.

Die Untersuchung hat gezeigt, daß beide Strategien, einerseits Einstellung auf den militärischen Bedarf durch Expansion, Produktionsumstellung und Diversifikation, andererseits die Weigerung, den Betrieb umzustellen bzw. das Bemühen, die eigene Friedensproduktion aufrechtzuerhalten, auf dieselben Dispositionen zurückzuführen sind, welche ihren Ursprung in rein betriebswirtschaftlichen Kategorien haben. Resümierend können wir festhalten, daß die Verhaltensdispositionen der Unternehmer auch im Zuge der sich entwickelnden Zwangswirtschaft keinen tiefergehenden Änderungen unterworfen waren. Deshalb nahmen die Unternehmer die Kriegswirtschaft auch nach deren kompletter Ausgestaltung keineswegs als „Wirtschaft, die man im Kriege zu führen hat, um den Krieg zu gewinnen“,⁵³ wahr, sondern als Störung ihrer herkömmlichen Art und Weise zu wirtschaften. Die Logik, die der zitierten Definition des Kriegsamtseleiters

⁴⁸ BAP, 70 Ve 1 VDMA, Bü. 163, Bl. 141f.

⁴⁹ StadtAR, Nl. Gminder, Bü. 136, Bl. 24.

⁵⁰ Korrespondenz der Fa. Aalwerke Heinr. Rieger & Söhne, Aalen, zwischen August 1915 und Juli 1917 (StAL, E 170, Bü. 1495).

⁵¹ Fa. Wieland u. Cie. Messingwerke, Ulm (HStAS, M 1/9, Bü. 141, Bl. 44f).

⁵² Schreiben des Verbandes Württembergischer Holzindustrieller, 25.4.1917 (Ebd., Bü 309, Bl. 31f); Schreiben der Fa. Mayers Hutfabriken, Ulm, 18.2.1916 (StAL, E 170, Bü. 1456a); Schreiben der Fa. Gustav S. Bier, Orgelpfeifenfabrik, Giengen a.d.B., 17.7.1917 (HStAS, M 1/9, Bü. 310, Bl. 21).

⁵³ Zit. nach: Friedrich Zunkel: Industrie und Staatssozialismus. Der Kampf um die Wirtschaftsordnung in Deutschland 1914-1918, Düsseldorf 1974, 21, Anm. 15.

Koeth innewohnte, hielt nicht Einzug in die Verhaltensdispositionen der württembergischen Unternehmer.⁵⁴

4. Das Kriegsende

Welche Bedeutung maßen die Unternehmer dem Ende der Kämpfe bei? Am 11. November 1918 wurde das Waffenstillstandsabkommen unterzeichnet, einschlägige Zeittafeln verzeichnen für diesen Tag das ‚Ende des Ersten Weltkriegs‘. Angesichts der vorausgegangenen Monate waren die wenigsten Unternehmer überrascht, zum Teil rechneten sie schon seit Wochen mit einem baldigen Ende.⁵⁵ Hinzu kam eine seit dem Frühjahr in der Bevölkerung wachsende Kriegsmüdigkeit, die auch vor den Chefetagen in der Industrie nicht Halt machte.⁵⁶

Spielte bereits der Kriegsausbruch als militärisches Ereignis eine untergeordnete Rolle, fällt es noch schwerer, unmittelbare Reaktionen auf das Ende der Kampfhandlungen zu finden. Das überrascht zunächst. Denn abgesehen von den revolutionären Ereignissen und den damit verbundenen Ängsten um sozialen Status und Besitzverhältnisse war dies immerhin der Tag, auf den sich die Industriellen in unterschiedlicher Intensität vorbereitet hatten. Er sollte ja in ihren Augen der Beginn der Übergangswirtschaft sein, die so schnell als möglich die Unternehmer aus den bürokratischen Fesseln der Zwangswirtschaft lösen und der unternehmerischen Freiheit erneut Bahn brechen sollte. In den über die Kapitulation hinausreichenden Korrespondenzen zwischen Unternehmern und Behörden bzw. innerhalb der Unternehmerschaft wurde der Waffenstillstand jedoch kaum erwähnt. Auch vermehrte Aktivitäten der Verbände, immerhin in ihrer Bedeutung enorm gewachsene Interessenvertreter der Unternehmer,⁵⁷ sind nicht zu verzeichnen. Eine vom VWI einberufene außerordentliche Mitgliederversammlung fand erst am 17. Dezember statt und hatte darüber hinaus lediglich die revolutionären Ereignisse und ihre Auswirkungen auf die industriellen Arbeitsbeziehungen zum Gegenstand.⁵⁸ Offensichtlich maßen die Unternehmer der Kapitulation für ihre eigene Rolle als Produzenten keine zentrale Bedeutung bei. So sah etwa Richard Franck, als er die heimkehrenden „Franckianer“ im Januar 1918 in der ersten nach der Kapitulation erschienenen Nummer der „Mitteilungen von Ihrer Firma und Ihren Kollegen“ begrüßte, den Frieden noch

⁵⁴ Siehe zum hervorragenden Beispiel der Matth. Hohner AG, Trossingen, den Beitrag von Hartmut Berghoff in diesem Band.

⁵⁵ So z.B. Dir. Scheerer, AG für Feinmechanik vorm. Jetter und Scheerer, spätestens seit dem 12. Oktober, wie aus einem Schreiben an den Aufsichtsrat hervorgeht (WAAe, Bü. 197).

⁵⁶ Siehe hierzu den Beitrag von Felix Höfler in diesem Band.

⁵⁷ Siehe hierzu Hans-Peter Ullmann: Interessenverbände in Deutschland, Frankfurt a. M. 1988, S. 124ff.

⁵⁸ Schreiben des VWI, 20.12.1918 (HStAS, E 130a, Bü. 195). Siehe auch WI, Jg. 9, H. 12, Dezember 1918.

nicht gekommen. Vielmehr habe man sich auf weitere, nicht unbedingt militärische Kämpfe einzustellen, da Deutschland nun nicht mehr in der Lage sei, alleine wirtschaftlich zu überleben. Die Kapitulation wurde also eher als eine Episode in den fortwährenden, wirtschaftlich begründeten internationalen Auseinandersetzungen angesehen, denn als Nachvollzug der für alle offensichtlichen militärischen Niederlage.⁵⁹ Vielmehr ließen die aktuellen ökonomischen und besonders handelspolitischen Antagonismen eher ein Fortdauern bzw. Wiederaufflammen der Kämpfe, in welcher Form auch immer, erwarten. Es waren jedoch nicht nur diese Erwartungen, welche die Bedeutung der Kapitulation für die Unternehmer relativierten. Dazu trugen auch deren kurzfristige wirtschaftliche Konsequenzen bei. Denn mit der Kapitulation trat keine Situation ein, welche die Unternehmer überrascht hätte. Zu lange und intensiv war die mit ihr einsetzende Übergangswirtschaft und somit das Fortbestehen der kriegswirtschaftlichen Maßnahmen vorbereitet und mehrheitlich auch gefordert worden. An den Rahmenbedingungen für die industrielle Produktion änderte sich somit nichts Grundlegendes. Für die Unternehmer bedeutete dies beinahe „business as usual“. Sie gingen noch wenige Wochen vor der Kapitulation davon aus, daß die Produktion ungefährdet und ungeschmälert aufrechterhalten werden könne.⁶⁰ Auch maßen die Industriellen der Kapitulation keine vertragsrechtliche Relevanz bei und verließen sich auf das Fortbestehen der Militäraufträge. Als schließlich die Verträge über Militärlieferungen gekündigt wurden, schrieben die Unternehmer dies den revolutionären Rechtsbrüchen, nicht jedoch dem Wegfall der Vertragsgrundlage infolge des Kriegsendes zu.⁶¹ In ähnlicher Weise reagierte der Verein süddeutscher Baumwollindustrieller, der sich am 30. Dezember 1918 zu dem Problem äußerte, ob Verträge, die vor dem Krieg geschlossen worden waren, noch gültig seien: Eine Annullierung solcher Verträge habe das Reichsgericht für die Zeit nach dem Kriege ausdrücklich vorbehalten, falls die wirtschaftlichen Verhältnisse dies rechtfertigen würden. „Dieser Zeitpunkt naht nun aber heran.“⁶² Auch hier wird das Ende des Krieges nicht militärisch, sondern handelsrechtlich bestimmt.

Diese Reaktionen verdeutlichen erneut, welche geringe Bedeutung militärische bzw. politische Ereignisse für die Logik des unternehmerischen Verhaltens besaßen. Eine Zäsur, die wir in der Kapitulation zu sehen geneigt sind, bedeutete für die Unternehmer erst das Ende der Zwangsbewirtschaftung. Dieses war auch mit der Unterzeichnung des Friedensvertrages und dem Ende der Seeblockade am 12. Juli 1919 noch nicht erreicht. Wurden die Friedensbedingungen in Politik und Gesellschaft heftig kritisiert, standen die Unternehmer

⁵⁹ Mitteilungen von Ihrer Firma und Ihren Kollegen, Jg. 1, Nr. 18, 30.1.1915, 2.

⁶⁰ Schreiben vom 12.10.1918 (WAAe, Bü. 197).

⁶¹ Unvollst. Schreiben der Fa. Maybach Motorenbau GmbH, 20.1.1920 (Werksarchiv Motoren- und Turbinenunion, Friedrichshafen, Heft Bilanzunterlagen 1918, unverzeichnet).

⁶² Schreiben des Vereins an die Mitglieder, 30.12.1918, 5, (Bayerisches Wirtschaftsarchiv, V8/90).

mit an der Spitze dieser Bewegung. Für sie bestätigte sich die Befürchtung, wonach die Kämpfe auch nach dem Friedensvertrag weitergehen würden. So finden sich im November 1921, anderthalb Jahre nach Friedensschluß, Formulierungen wie: „Es wäre endlich jetzt Zeit, dass wir den Frieden bekommen. Der Frieden von Versailles hat jedenfalls bis jetzt noch keine Ruhe gebracht.“⁶³ Und noch ein weiteres Jahr später ist in einem Geschäftsbericht zu lesen, daß die angelaufenen Monate des Geschäftsjahres 1922/23 „den wirklichen Frieden noch nicht gebracht“⁶⁴ hätten. Der Versailler Vertrag verkümmert somit zum lediglich „formalen Frieden“.⁶⁵ Mit diesem Verdikt schließt sich der Kreis der Untersuchung. Wie die Ursachen des Krieges vorwiegend ökonomisch wahrgenommen wurden, war der Friede, der den ‚wirklichen Krieg‘, nämlich den der wirtschaftlichen Kampfmaßnahmen, nicht beendete, eine Formalie, blieb letztlich ohne Folgen. Andere Inhalte, bündnis- bzw. machtpolitischer und staatsrechtlicher Art, wurden aus der Wahrnehmung weitgehend ausgeblendet. Muten die Erwartungen einer schnellen Wiederkehr freier unternehmerischer Entfaltungsmöglichkeit, letztlich des Status quo ante, den rückschauenden Betrachter naiv an, sollte jedenfalls ihre Enttäuschung zu einer schweren Hypothek für die Legitimität der staatlichen Stellen in der Weimarer Republik werden. Die Reaktionen auf den Friedensvertrag von Versailles belegen somit ein weiteres Mal die These, daß die Rolle der Unternehmer im ökonomischen Reproduktionsprozeß von entscheidender Bedeutung für die Art und Weise gewesen ist, in der ein Ereignis erfahren wird. Pointiert gesprochen endete der Krieg für die Unternehmer nicht mit der Kapitulation oder dem Friedensvertrag, sondern mit der Wiederkehr unternehmerischer Freiheit.

Diese ließ jedoch auf sich warten. Zwischen Sommer 1919 und Frühjahr 1920 wurden die Kriegsgesellschaften aufgelöst, was die Durchsetzung der noch bestehenden Bewirtschaftungsmaßnahmen nachhaltig erschwerte.⁶⁶ Auch wenn die Demobilmachungsausschüsse erst im März 1921 ihre Arbeit einstellten, können wir doch davon ausgehen, daß die staatliche Zwangswirtschaft seit dem Frühjahr 1920 schnell an Bedeutung verlor.⁶⁷ In Einzelfällen konnte sich die Wiederkehr ‚normaler‘ Verhältnisse noch Jahre hinauszögern. Die Robert Bosch AG gelangte erst 1931 endgültig wieder in den Besitz ihrer 1918 von den USA beschlagnahmten Tochtergesellschaft.⁶⁸

⁶³ Schreiben Richard Werners, 18.11.1921 (Wirtschaftsarchiv Baden-Württemberg, B 11, Bü. 359).

⁶⁴ Geschäftsbericht über das Geschäftsjahr 1921/22, Hervorhebung im Original (StadtAR, NI Gminder, Bü. 119).

⁶⁵ Ebd., Bericht für die außerordentliche Gesellschafterversammlung am 24.3.1923.

⁶⁶ Siehe hierzu Karlheinz Wiegmann: Textilindustrie und Staat in Westfalen 1914-1933, Stuttgart 1993, 126ff.

⁶⁷ Siehe hierzu Gerald D. Feldman: Wirtschafts- und sozialpolitische Probleme der deutschen Demobilmachung 1918/19, in: H. Mommsen u.a. (Hg.): Industrielles System und politische Entwicklung in der Weimarer Republik, Bd. 2, Düsseldorf 1972, 618-636.

⁶⁸ Der Boschzünder 1929, 267f; Theodor Heuss: Robert Bosch. Leben und Leistung, Stuttgart/Tübingen 1946, 421; Siehe auch Thomas R. Kabisch: Deutsches Kapital in den USA. Von der Reichsgründung bis zur Sequestrierung (1917) und Freigabe, Stuttgart 1982, 310, siehe auch 284ff.

Die Untersuchung der Einstellungen württembergischer Unternehmer zum Krieg anhand ihres Verhaltens bei Kriegsausbruch, während der sich entwickelnden Kriegswirtschaft und bei Ende des Krieges hat gezeigt, daß der Prozeß der Eingliederung eines Ereignisses in die Erfahrungswelt von deren spezifischer Konfiguration weitgehend bedingt wird. Somit zerfällt der Erste Weltkrieg in seiner Wahrnehmung in subjektive Repräsentationen desselben Ereignisses, gleichsam in „unterschiedliche Kriege“.⁶⁹

Für die Konstituierung einer solchen Erfahrungswelt spielt die Position im ökonomischen Reproduktionsprozeß eine wesentliche Rolle. Das können wir der Tatsache entnehmen, daß die industriellen Unternehmer den Kriegsausbruch vornehmlich als ein Ereignis wahrnahmen, welches die geschäftliche Entwicklung positiv oder negativ beeinflusste. Ihre Erfahrungen mit solchen Veränderungen, etwa in Form von Konjunkturzyklen, steckten den Rahmen möglicher Reaktionen ab. Daß es bei einigen Unternehmern noch Erfahrungen aus den Einigungskriegen gab, seien es selbst gewonnene oder überlieferte, ergänzte diesen Erfahrungsschatz nicht um kriegsspezifische Reaktionsmuster, da diese Kriege sich kurzfristig kaum ausgewirkt hatten. So maßen die Unternehmer dem Ersten Weltkrieg eine untergeordnete Bedeutung bei. Die krisenhafte Entwicklung während der ersten Kriegswochen stellte für die unternehmerischen Verhaltensdispositionen somit noch keine relevante Herausforderung dar. Erst mit der langsam wachsenden Erkenntnis, sich einem längeren Krieg und einer materialintensiveren Kriegsführung ausgesetzt zu sehen, die tiefe Einschnitte in das wirtschaftliche Leben erforderten, bekam der Krieg für die Unternehmer die Bedeutung einer Zäsur. Je nach Branche und Unternehmensgröße, Produktpalette und Situation auf dem lokalen bzw. regionalen Arbeitsmarkt wurde das den Industriellen in der ersten Hälfte des Jahres 1915 klar. Aber selbst jetzt blieben die überkommenen Verhaltensdispositionen von ausschlaggebender Bedeutung. Der Einfluß nichtbetriebswirtschaftlicher, etwa militärischer oder „patriotischer“,⁷⁰ Anforderungen auf die Produktionsstrategien war außerordentlich gering. Dieser Befund steht nur vordergründig im Widerspruch zu dem Ergebnis, wonach die Unternehmer ihren Beitrag zur Kriegsführung als einen zentralen, ja letztlich kriegsentscheidenden ansahen. Vielmehr korrespondierte diese Sichtweise durchaus mit dem aufgezeigten Verhalten. Zwar griff die Erkenntnis Raum, es nicht mehr mit einem traditionellen Kabinettskrieg zu tun zu haben. Doch mußte

⁶⁹ Siehe hierzu bes. Gerd-Walter Fritsche: Bedingungen des individuellen Kriegserlebnisses, in: P. Knoch (Hg.): Kriegsaltag. Die Rekonstruktion des Kriegsaltags als Aufgabe der historischen Forschung und der Friedenserziehung, Stuttgart 1989, 114-152; Ute Daniel: Der Krieg der Frauen 1914-1918. Zur Innenansicht des Ersten Weltkriegs in Deutschland, in: G. Hirschfeld / G. Krumeich / I. Renz (Hg.): „Keiner fühlt sich hier mehr als Mensch ...“. Erlebnis und Wirkung des Ersten Weltkriegs, Essen 1993, 131-149, hier 132.

⁷⁰ Vgl. den Beitrag von Hartmut Berghoff in diesem Band.

diese erst in die Erfahrungswelt integriert werden, um die Verhaltensdispositionen zu verändern. Das war, wie die Untersuchung der Einstellung anhand der Reaktionen auf die Kapitulation und den Friedensvertrag gezeigt hat, ein langwieriger Prozeß. Von einem raschen Wandel der Verhaltensdispositionen industrieller Unternehmer während des Ersten Weltkriegs kann deshalb nicht gesprochen werden.