

Johannes Bähr | Christopher Kopper

INDUSTRIE, POLITIK, GESELLSCHAFT

Der BDI und seine Vorgänger

1919 – 1990



Wallstein

Johannes Bähr | Christopher Kopper

Industrie, Politik, Gesellschaft

Der BDI und seine Vorgänger

1919 – 1990

Johannes Bähr | Christopher Kopper

Industrie, Politik, Gesellschaft

Der BDI und seine Vorgänger
1919–1990



WALLSTEIN VERLAG

In Zusammenarbeit mit der
Gesellschaft für Unternehmensgeschichte.
www.unternehmensgeschichte.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Wallstein Verlag, Göttingen 2019
www.wallstein-verlag.de
Vom Verlag gesetzt aus der Adobe Garamond
Umschlaggestaltung: Susanne Gerhards, Düsseldorf
Umschlagfoto: Besuch einer BDI-Delegation in Südafrika auf Einladung
der Industrial Development Corporation of South Africa Ltd, des Afrikaense
Handelsinstituts und der Deutsch-Südafrikanischen Kammer für Handel
und Industrie im März 1969, BDI-Archiv SF 522_001A.
ISBN (Print) 978-3-8353-3405-2
ISBN (E-Book, pdf) 978-3-8353-4324-5

Inhalt

Vorbemerkung	9
------------------------	---

Erster Teil

1919–1950

Johannes Bähr

1. Der lange Weg zur Einheit Die Dachverbände der deutschen Industrie vor 1919	19
2. Die Gründung des Reichsverbandes der Deutschen Industrie (RDI).	36
3. Die schwierigen Anfänge in den Krisen der frühen Weimarer Republik (1919-1924)	50
»Ein leider recht lockerer Spitzenverband«	50
Währungsstabilisierung und Dawes-Plan: Der RDI als Stütze der Politik	63
4. Auf Kurs: Der RDI unter Carl Duisberg und Ludwig Kastl (1925-1931)	73
Stabilisierung und programmatische Orientierung	73
Divergenzen und Krisenpolitik: Der RDI in der Weltwirtschaftskrise	90
5. Der RDI und das Ende der Weimarer Republik (1931-1933)	102

6. Gleichschaltung und Anpassung: Die Umwandlung nach der nationalsozialistischen Machtübernahme (1933/34)	114
7. Lenkungsorgan und Dienstleister: Die Reichsgruppe Industrie in der Rüstungskonjunktur des »Dritten Reichs« (1935-1939)	136
8. Ausbau und Aushöhlung in der Kriegswirtschaft.	150
9. Entstehung und Anfänge des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) (1946-1950)	170
Die Initiativen zur Gründung eines neuen Spitzenverbandes der Industrie	170
Vom Provisorium zum »System Berg«: Gründung und Ausbau des BDI	181

Zweiter Teil

1950–1990

Christopher Kopper

I. Wiederaufbau und Konsolidierung: Die Ära Adenauer (1950-1963)	203
Der BDI und die Entstehung des »Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen«	203
Interessenvertretung in der Kanzlerdemokratie: Der BDI und der Bundeskanzler	208
Mehr als eine Freihandelszone: Der BDI und die Europapolitik . .	222
Der BDI und die Steuerpolitik der 1950er Jahre	233
Der BDI: Die finanzielle Macht hinter den bürgerlichen Parteien?	238
Der BDI und die Bewältigung des Nationalsozialismus	244

Vom Leitsektor zur Problembranche: Der BDI und der Strukturwandel des Steinkohlebergbaus	248
Der BDI und die mittelständische Wirtschaft	253
2. Der BDI und der Übergang zu einer antizyklischen Konjunkturpolitik (1963-1969)	257
3. Verteilungskämpfe, politische Polarisierung und die Erschütterung der Weltwirtschaft: Der BDI während der Kanzlerschaft Willy Brandts (1969-1974)	274
4. Nach dem Wirtschaftswunder: Der BDI in der Ära Helmut Schmidt (1974-1982)	293
5. Wirtschaftspolitische Wendehoffnung und Wiedervereinigung: Der BDI von 1983 bis 1990	321
6. Auf dem Weg zum Binnenmarkt: Der BDI und die europäische Wirtschafts- und Währungsunion	337
Schlusswort	345
Quellen- und Literaturverzeichnis	353
Abbildungsnachweis	371
Personenregister	372

Vorbemerkung

Den Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) braucht man nicht vorzustellen. Als einer der vier großen Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft vertritt er die wirtschaftspolitischen Interessen seiner Mitglieder, denen mehr als 100.000 Unternehmen angehören. Weniger bekannt ist, wie der BDI wurde, was er ist und dass er in einer Tradition entstand, die vor 100 Jahren vom ersten industriellen Gesamtverband Deutschlands, dem Reichsverband der Deutschen Industrie (RDI), begründet wurde. In diesem Buch wird die Geschichte des Spitzenverbandes der deutschen Industrie erstmals epochenübergreifend beschrieben, von den Anfängen nach dem Ersten Weltkrieg bis zur Wiedervereinigung von 1990.

Die Geschichte eines Verbandes, der sich als wirtschaftspolitische Interessenvertretung versteht, spiegelt naturgemäß die politische Geschichte des Landes ebenso wider wie die seiner Wirtschaft. Sie gibt aber auch die Verschiebungen zwischen Branchen und Regionen, den strukturellen wie den technologischen Wandel wieder. Im Vordergrund steht im Folgenden der politische Rahmen. Lässt sich an der Geschichte dieses Verbandes doch zeigen, wie sich die industrielle Interessenvertretung in unterschiedlichen politischen Systemen gestaltete. Trotz des hohen Organisationsgrads der deutschen Industrie im Kaiserreich kam die Bildung eines Gesamtverbands erst nach Gründung der Weimarer Republik zustande.¹ Aus dem RDI wurde nach der nationalsozialistischen Machtübernahme erst der Reichsstand der Deutschen Industrie und Anfang 1935 die Reichsgruppe Industrie. Nach Kriegsende musste die Reichsgruppe ihre Tätigkeit einstellen. Die Militärregierungen in den Westzonen ließen die Bildung neuer branchenübergreifender Wirtschaftsverbände nicht zu. Erst nach Gründung der Bundesrepublik konnte im Herbst 1949 mit dem BDI wieder ein autonomer Spitzenverband der Industrie entstehen.

Aus guten Gründen endet der Band mit der Wiedervereinigung. Das Jahr 1990 gilt nach dem heutigen Stand als vorläufiger Endpunkt der historischen Gegenwartsforschung, weil archivierte Akten in der Regel

1 Im internationalen Vergleich war ein derart langer Anlauf nicht ungewöhnlich. In Großbritannien entstand erst 1916 eine nationale Industriellenvereinigung, die Federation of British Industries. In Frankreich wurde zwar schon 1903 die *Fédération des industriels et des commerçants français* (FICF) gegründet, doch musste sich dieser Spitzenverband lange Zeit mit einem einflussreichen Rivalen, der *Union des industries métallurgiques et minières* (UIMM), auseinandersetzen. In den USA existierte keine vergleichbare Dachorganisation industrieller Verbände.

einer Sperrfrist von dreißig Jahren unterliegen. Im Fall des BDI kommt hinzu, dass mit dem Umzug der Geschäftsstelle von Köln nach Berlin eine Neukonzeption in der Aufbereitung des Archivguts verbunden war. Die historischen Unterlagen waren in Köln sowohl in dem 1987 gegründeten BDI-Archiv als auch im Institut der deutschen Wirtschaft gesammelt und dokumentiert worden. Erst mit dem Neuaufbau des Berliner BDI-Archivs ab 2012 wurden die Bestände zusammengeführt und professionell archiviert. Die ersten vier Jahrzehnte der Verbandsgeschichte sind erschlossen und stehen vor allem für die wissenschaftliche Forschung zur Verfügung.² Der zweite Teil der vorliegenden Studie stützt sich hauptsächlich auf diese Bestände und wertet sie erstmals systematisch aus. Ganz anders stellt sich die Archivüberlieferung zum RDI und der Reichsgruppe Industrie dar. Die Originalakten beider Verbände wurden bei den Luftangriffen auf Berlin zerstört. Für den RDI kann dies durch die in Unternehmens- und Wirtschaftsarchiven überlieferten Nachlässe von Vorsitzenden und Präsidialmitgliedern annäherungsweise ausgeglichen werden. Auch das BDI-Archiv verfügt durch die vom Institut der deutschen Wirtschaft übernommenen Sammlungen Oscar Funcke und Carl Hugo Steinmüller über zwei derartige Bestände. Zur Reichsgruppe Industrie existiert keine vergleichbare Ersatzüberlieferung, da sie keine kollegialen Leitungsgremien hatte. Die Studie musste sich in diesem Teil auf Akten der Behörden und Splitterbestände in verschiedenen Archiven stützen.

Die Autoren hatten auch zu berücksichtigen, dass sich die Forschung zu den einzelnen Epochen des Untersuchungszeitraums auf einem sehr unterschiedlichen Stand befindet, der sich zum Teil umgekehrt zur Überlieferung der Originalakten verhält. Während zur Geschichte des RDI eine sehr umfangreiche Literatur vorliegt, wurde die Geschichte des BDI ab Mitte der 1960er Jahre bisher nur punktuell erforscht. Der zweite Teil des Bandes arbeitet die Rolle des Verbandes daher vor allem in Bezug auf seine wichtigste Aufgabe, die Vertretung wirtschaftspolitischer Interessen der Industrie, heraus. Im ersten Teil wird dagegen stärker versucht, den Forschungsstand durch einen Blick auf die noch wenig untersuchten innerverbandlichen Strukturen zu erweitern. Dabei wird von den Kategorien Philippe C. Schmitter und Wolfgang Streeck ausgegangen, wonach die Organisation wirtschaftlicher Interessen sowohl von der Einflussnahme auf das politische System (»Logic of influence«) als auch von der Konstellation

2 Zum Neuaufbau des BDI-Archivs vgl. Susanne Witschaß-Beyer, *Das Archiv des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e. V. (BDI) – Aus einer »Sammlung« erwächst ein lebendes Verbandsarchiv*, in: *Archiv und Wirtschaft* 1 (2017), 13–23.

innerhalb des jeweiligen Verbandes («Logic of Membership») geprägt ist.³ Einen weiteren methodischen Bezugspunkt bildet der Ansatz der Politikwissenschaftlerin Beate Kohler-Koch, wonach das Grundmerkmal von Wirtschaftsverbänden in ihrer Heterogenität zu sehen ist.⁴ Gerade für die historische Forschung zu Spitzenverbänden ergeben sich neue Perspektiven, wenn man diese Organisationen nicht mehr als gegebene, einheitliche Größen versteht. Die Mitglieder eines Dachverbands der Industrie können sehr unterschiedlichen Interessen verpflichtet sein. Die Verbandsführung muss einen für alle Beteiligten tragbaren Ausgleich finden, um Spannungen oder gar Abspaltungen zu vermeiden. Wenn ihr dies nicht gelingt, sind auch ihre Einflussmöglichkeiten auf die Politik geringer.

Die erste Untersuchung über den BDI, die 1965 veröffentlichte Studie des amerikanischen Politikwissenschaftlers Gerard Braunthal, sah in diesem Verband dagegen eine geballte Macht und ging von der Frage aus, ob derartige Interessengruppen der jungen Demokratie der Bundesrepublik nützen oder schaden.⁵ Braunthal stand dabei auch unter dem Eindruck des Politikstils in der Adenauerzeit, zu dem ein unmittelbarer Zugang des BDI-Präsidenten zum Kanzler gehörte. In den 1970er Jahren befand sich der BDI dann gegenüber der Politik in der Defensive. Nun wurde die Frage nach der »Macht und Herrschaft der Unternehmerverbände« im Rahmen einer generellen Gesellschaftskritik gestellt.⁶ In der wissenschaftlichen Verbändeforschung dominierte inzwischen die Pluralismustheorie, die in den 1980er Jahren zunehmend von der Korporatismustheorien verdrängt wurde. Die institutionalisierte Einbeziehung von Wirtschaftsverbänden in politische Entscheidungsfindungen galt nun als ein Modell, das die Exekutive entlastet.⁷ Die 1994 erschienene systematische Studie des früheren BDI-Hauptgeschäftsführers Siegfried Mann verfolgte das Ziel, den BDI vom Vorwurf einer illegitimen und intransparenten Einflussnahme auf politische Entscheidungen zu entlasten und die kompetente Beratungsfunktion der Verbände in Gesetzge-

3 Philippe C. Schmitter/Wolfgang Streeck, *The Organization of Business Interests. Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies*, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Discussion Paper 99/1, Köln 1999.

4 Beate Kohler-Koch, *Deutsche Industrieverbände: Studie zur Heterogenität der Verbandswirklichkeit*, in: Detlev Sack/Christoph Strüneck (Hrsg.), *Verbände unter Druck. Protest, Opposition und Spaltung in Interessenorganisationen* (Zeitschrift für Politikwissenschaft, 26. Jg., Sonderheft 2), Wiesbaden 2016, 53-74.

5 Gerard Braunthal, *The Federation of German Industry in Politics*, Ithaca, N.Y. 1965, XIII.

6 Walter Simon, *Macht und Herrschaft der Unternehmerverbände*, Köln 1976.

7 Vgl. Ulrich von Alemann/Rolf G. Heinze (Hrsg.), *Verbände und Staat. Vom Pluralismus zum Korporatismus. Analysen, Positionen, Dokumente*, Opladen 1979.

bungsprozessen zu betonen.⁸ Historiker haben erst Mitte der 80er Jahre begonnen, sich mit der Geschichte der Unternehmerverbände in der Bundesrepublik zu beschäftigen, da die einschlägigen Archivbestände bis dahin nicht zugänglich waren.⁹ Die einschlägige Literatur ist bis heute recht überschaubar und besteht zu einem erheblichen Teil aus Veröffentlichungen des Münchner Historikers und Politikwissenschaftlers Werner Bührer. Umstritten ist in der historischen Forschung, inwieweit der BDI in der frühen Bundesrepublik auf korporatistische Muster der Mitwirkung an staatlichen Entscheidungen setzte.¹⁰

Über den RDI ist bisher keine Gesamtdarstellung erschienen. Es liegen jedoch quellengesättigte Studien zur Rolle dieses Verbandes in den frühen 20er Jahren und in der Endphase der Weimarer Republik vor.¹¹ Darüber hinaus wurde der RDI in zahlreichen Untersuchungen zur Wirtschafts- und Politikgeschichte dieser Zeit behandelt. In dem vorherrschenden Deutungsmuster wird der Verband in Anlehnung an die »Monopolgruppentheorie« als politischer Akteur gesehen, der zwischen den gemäßigten Repräsentanten der Chemie- und Elektroindustrie und den reaktionären Schwerindustriellen gespalten war. Strittig ist, ob es der Schwerindustrie gelang, eine »Veto-Position« zu erlangen, oder ob bis zum Ende der Weimarer Republik eine »Patt-Situation« zwischen beiden Lagern bestand.¹² Unterschiedlich wird auch die Rolle der Industrie bei

8 Siegfried Mann, *Macht und Ohnmacht der Verbände. Das Beispiel des Bundesverbandes der Deutschen Industrie aus empirisch-analytischer Sicht*, Baden-Baden 1994.

9 Volker Berghahn, *Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik*, Frankfurt am Main 1985; Werner Bührer, *Ruhrstahl und Europa. Die Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie und die Anfänge der europäischen Integration 1945-1952* (Schriftenreihe der Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte, 53), München 1986.

10 Bührer betont, dass der BDI keine korporatistischen Lösungen anstrebte, da er seine Interessen in einer pluralistisch strukturierten Ordnung besser umsetzen konnte. Werner Bührer, *Auf dem Weg zum Korporatismus? – Der Bundesverband der Deutschen Industrie in zeitgeschichtlicher Perspektive*, in: ders./Edgar Grande (Hrsg.), *Unternehmerverbände und Staat in Deutschland*, Baden-Baden 2000, 51. Anders: Werner Abelshausen, *Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945*, ²München 2011, 169 ff.

11 Stephanie Wolff-Rohé, *Der Reichsverband der Deutschen Industrie 1919-1924/25*, Frankfurt a. M. 2001; Michael Grübler, *Die Spitzenverbände der Wirtschaft und das erste Kabinett Brüning. Eine Quellenstudie*, Düsseldorf 1982; Reinhard Neebe, *Großindustrie, Staat und NSDAP 1930-1933. Paul Silberberg und der Reichsverband der Deutschen Industrie in der Krise der Weimarer Republik* (Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft, Bd. 45), Göttingen 1981.

12 Bernd Weisbrod, *Schwerindustrie in der Weimarer Republik. Interessenpolitik zwischen Stabilisierung und Krise*, Wuppertal 1978; Neebe, *Großindustrie*. Zur marxistischen Monopolgruppentheorie und zur undogmatischen Anwendung dieses Ansatzes siehe ebd., II ff.

der Ausschaltung der parlamentarischen Demokratie beurteilt. Dagegen steht heute außer Zweifel, dass nur wenige Industrielle einen unmittelbaren Beitrag zum Aufstieg Hitlers geleistet haben. Ein differenzierteres Bild ergab sich in den letzten Jahren durch mehrere Biografien von Industriellen aus der Führungsspitze des RDI, in denen das ökonomische Kalkül der Akteure stärker hervortritt.¹³ Die 1935 entstandene Reichsgruppe Industrie war ein Organ der vom NS-Staat gebildeten »Organisation der gewerblichen Wirtschaft«, das nur noch Züge des früheren Spitzenverbands der Industrie trug. Der Forschungsstand zur Reichsgruppe ist ebenso fragmentarisch wie die Quellenüberlieferung. Neben Überblicksdarstellungen und einer rechtshistorischen Dissertation¹⁴ liegen vor allem Aufsätze und Dokumentensammlungen aus der Historiographie der DDR vor, die eine angebliche Führungsrolle der Industrie bei den Rüstungs- und Kriegszielplanungen des »Dritten Reichs« belegen sollten.

Als übergreifendes Thema einer Geschichte dieser Spitzenverbände ist es naheliegend, nach den Einflüssen der politischen Rahmenbedingungen und der politischen Zäsuren zu fragen. Welche Merkmale zeichneten die Organisation industrieller Interessen in den jeweiligen Systemen aus. Welchen Einfluss hatte der Dachverband der Industrie, welche Rolle spielte er in der Weimarer Republik, im »Dritten Reich« und in der Bundesrepublik? Dabei wird auch zu zeigen sein, inwieweit es über die Einschnitte von 1933 und 1945 hinweg Kontinuitäten gab. Die langfristigen Veränderungen in der Organisation industrieller Interessen waren freilich keineswegs nur ein Reflex auf die Politik. Sie folgten auch einer eigenen Dynamik, die in diesem Band ebenso deutlich wird wie der Wandel innerverbandlicher Strukturen und der Einfluss personeller Faktoren.

Nach der Befreiung Deutschlands von der nationalsozialistischen Herrschaft war die Neugründung eines industriellen Spitzenverbandes erst im Herbst 1949 möglich, nachdem die alliierten Besatzungsmächte die Genehmigung von Partei- und Verbandsgründungen auf die deutschen Behörden übertragen hatten. Die amerikanische und die britische Besatzungsmacht standen einer Zentralisierung unternehmerischer Macht, ob in Form von Kartellen, Konzernen und Spitzenverbänden, kritisch gegenüber. Obwohl der BDI im Unterschied zum RDI keinen starken Einfluss auf eine politische Partei gewinnen sollte und an den Regierungs-

13 So besonders in: Werner Plumpe, *Carl Duisberg 1861-1935. Anatomie eines Industriellen*, München 2016.

14 Daniela Kahn, *Die Steuerung der Wirtschaft durch Recht im nationalsozialistischen Deutschland. Das Beispiel der Reichsgruppe Industrie* (Studien zur europäischen Rechtsgeschichte, 212), Frankfurt a. M. 2006.

bildungen unbeteiligt war, stellten die Wissenschaft, die Massenmedien und die politisch interessierte Öffentlichkeit kritische Fragen nach der (wirtschafts-)politischen Macht des BDI. Der Politikwissenschaftler Theodor Eschenburg prägte 1955 die ebenso viel zitierte wie missverstandene These von der Macht der Verbände, die er primär auf die Parteien und nur in zweiter Linie auf die Verbände bezog.¹⁵ Die Autoren werden zeigen, wie der Eindruck eines demokratisch nicht legitimierten Einflusses des BDI auf Regierungsentscheidungen entstand. Die starke Stellung des Bundeskanzlers Konrad Adenauer und die Existenz eines wirtschaftspolitischen »Küchenkabinetts« im Kanzleramt förderte die unzutreffende Vermutung, dass der BDI an Bundeswirtschaftsminister Ludwig Erhard vorbei die Wirtschaftspolitik des Kanzlers beeinflussen konnte. Die langwierige Auseinandersetzung um das »Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen« als Kernelement der Ordnungspolitik endete 1957 mit einem praktikablen und für die Industrie annehmbaren Kompromiss. Das nachhaltige und im Vergleich zur Vorkriegszeit konstante Wirtschaftswachstum überzeugte auch die Skeptiker des Ordoliberalismus im BDI, dass eine freie und offene Wettbewerbsordnung langfristig die besten Ergebnisse brachte und die Furcht vor einem ruinösen Wettbewerb in einer Wirtschaftsordnung ohne Kartelle unbegründet war.

Seine Funktion als Vertreterin der industriellen Branchen verschaffte dem BDI die Legitimation, die Interessen der produzierenden Wirtschaft in der Wirtschafts- und in der Steuerpolitik gegenüber den Bundestagsfraktionen und der Bundesregierung zu vertreten. Obwohl einige hochrangige hauptberufliche Funktionäre des BDI und manche Mitglieder seines Präsidiums über ihre Abgeordnetenmandate Einfluss auf die Unionsfraktion und auf die Fraktion der FDP ausüben konnten, vollzog sich die politische Interessenvertretung des BDI in den dafür vorgesehenen Bahnen der ministeriellen und parlamentarischen Anhörungen, den Spitzengesprächen mit Ministern und Bundeskanzlern und fast zehn Jahre lang im Rahmen der »Konzertierten Aktion«. Der institutionelle Wettbewerb zwischen dem BDI und der Arbeitsgemeinschaft Selbstständiger Unternehmer (ASU) sorgte dafür, dass sich der BDI stärker als der RDI den Interessen des industriellen Mittelstands öffnete und als Vertreter der mittelständischen Wirtschaft Kontur gewann. Mittelständische Unternehmer an der Spitze des BDI waren nicht nur wegen der ungewöhnlich langen Amtszeit seines Präsidenten Fritz Berg (1949-1971) keine Ausnahme, sondern fast der Normalfall. Darüber hinaus beschäftigen sich die Autoren mit der

15 Theodor Eschenburg, *Herrschaft der Verbände?*, Stuttgart 1955.

Frage, warum im Unterschied zur Weimarer Republik Konflikte zwischen divergierenden Brancheninteressen weitgehend ausblieben und die Ära der politischen Lagerbildung in der Industrie endgültig vorbei war. Es wird zu zeigen sein, dass Interessenkonflikte in Detailfragen wie der Gestaltung der Umsatzbesteuerung und dem Wandel der Energieversorgung nicht ausblieben, aber die Handlungsfähigkeit des BDI nicht gefährdeten.

Diese Studie widmet sich unter anderem der Aufgabe, die Handschrift des BDI in der Wirtschafts- und Finanzpolitik der Regierung sichtbar zu machen. Nach dem Ende des 26 Jahre langen Nachkriegsbooms von der Währungsreform (1948) bis zur ersten Ölpreiskrise (1974) stand auch der BDI vor der Herausforderung, die Diskrepanz zwischen dem wirtschaftspolitisch Erwünschten und dem haushaltspolitisch Machbaren zu bewältigen. Die Verteilungskämpfe zwischen den Unternehmen, den organisierten Arbeitnehmerinteressen und dem Staat setzten jedoch schon zu Beginn der 70er Jahre ein. Externe Schocks wie der von der historischen Forschung oft unterschätzte Zusammenbruch des Systems fester Wechselkurse (»Bretton Woods-System«), die daraus folgende Aufwertung der D-Mark und das Ende der dauerhaft niedrigen Energiepreise erschütterten tradierte Gewissheiten, ohne das Institutionenvertrauen und das Systemvertrauen zu beeinträchtigen.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach den wirtschaftswissenschaftlichen Paradigmen, Erfahrungen und Wissensbeständen, die das Denken und Handeln der Verbandsgeschäftsführung und der Präsidiumsmitglieder prägten. Während das Modell der ordoliberalen sozialen Marktwirtschaft erst am Ende der 50er Jahre allseits Anerkennung gefunden hatte, nahm der BDI das neue Konzept der konjunkturellen Globalsteuerung trotz anfänglicher Skepsis ab 1967 positiv auf. Der enttäuschten Abkehr von der nachfrageorientierten keynesianischen Globalsteuerung während der Stagflationsperiode von 1974/75 folgte die Orientierung an einem pragmatischen Instrumentenmix aus einer angebots- und nachfrageorientierten Wirtschaftspolitik. Die fast euphorischen Hoffnungen in eine angebotsorientierte Steuer- und Marktordnungspolitik mit einer strikt stabilitätsorientierten Geldpolitik (»Monetarismus«) nach dem Vorbild der USA und Großbritanniens standen in den 80er Jahren noch im Gegensatz zu dem, was politisch akzeptabel und durchsetzbar war. Zum Bedauern des BDI fand eine wirkliche wirtschaftspolitische Wende noch nicht statt. Diese Beobachtung zeigt eines: Im politischen System der Bundesrepublik mit einer föderalen Gewaltenteilung und starken Volksparteien war die Durchsetzung industrieller Sonderinteressen strukturell schwerer als in der Weimarer Republik.

Ein neues und von Anbeginn wichtiges Handlungsfeld war die industrielle Interessenvertretung gegenüber der Montan-Union und der 1957 gegründeten Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, weshalb der BDI schon unmittelbar nach der Gründung der EWG mit einer eigenen Vertretung und als aktives Mitglied im Europäischen Industrieverband UNICE in Brüssel präsent war. Während sich die bisherige verbandshistorische Forschung mit der Rolle der industriellen Verbände im frühen Entwicklungsstadium des Gemeinsamen Marktes beschäftigte, sind die europapolitischen Initiativen des BDI und seiner europäischen Schwesterverbände während der 70er und 80er Jahre bislang unerforscht. Es wird zu zeigen sein, dass sich dem BDI die Frage nach dem Vorrang einer tiefen politischen Integration Kerneuropas oder einer flachen Integration in einer möglichst großen europäischen Zollunion nicht stellte. Der BDI wollte beides: Die politische Integration Europas und den europäischen Binnenmarkt. Der BDI und die UNICE befürworteten schon Anfang der 70er Jahre eine europäische Wirtschafts- und Währungsunion und gehörten in den 80er Jahren zu den vorbehaltlosen Anhängern des europäischen Binnenmarktes.

In der massenmedialen Gesellschaft der Bundesrepublik gewann die direkte Kommunikation der Verbände mit den Bürgerinnen und Bürgern an Bedeutung. Während der BDI weiterhin eine große Zahl an Presseerklärungen, Studien und Rechenschaftsberichten für politische Entscheidungsträger, für mediale Multiplikatoren und nicht zuletzt für seine Mitgliedsverbände veröffentlichte, suchten die Präsidenten des BDI seit den frühen 70er Jahren das Gespräch mit der Bevölkerung. Während sich der erste BDI-Präsident Fritz Berg nur selten Gedanken über die Wirkungen seiner Äußerungen in der Öffentlichkeit machte, setzten seine Nachfolger Interviews mit Nachrichtenmagazinen gezielt als Kommunikationsmittel ein.

Diese Geschichte des BDI und seiner Vorgänger ist ein erster Schritt, um die Rolle der Interessenverbände im gesellschaftlichen Wandel und unterschiedlichsten politischen Ordnungen über einen langen Zeitraum zu erforschen. Die Autoren dieses Buches waren die ersten, die einen uneingeschränkten Zugang zur Aktenüberlieferung eines Spitzenverbands bis in die Gegenwart erhielten. Wir danken zuerst Frau Susanne Witschaß-Beyer, die uns als Archivarin des BDI jede denkbare Hilfe bei der Auswertung der Akten gewährte. Die Hauptgeschäftsführung des BDI begleitete unsere Arbeit mit großem Interesse und ließ sich stetig über unsere Zwischenergebnisse informieren. Der BDI übte keinen Einfluss auf die Darstellung und die Ergebnisse aus. Daher tragen die beiden Autoren die uneingeschränkte Verantwortung für jedes geschriebene Wort.

Erster Teil

1919 – 1950

Johannes Bähr

1. Der lange Weg zur Einheit

Die Dachverbände der deutschen Industrie vor 1919

Wenige Jahre nach Entstehung des Deutschen Kaiserreichs wurde 1876 der erste industrielle Dachverband des Landes, der Centralverband deutscher Industrieller (CDI), gegründet. Der Satzung nach war der Verbandszweck die »Wahrung der wirtschaftlichen und industriellen Interessen des Landes«.¹ Doch handelte es sich zunächst eher um eine »single-issue group«. Die Mitglieder, die vorwiegend aus der rheinisch-westfälischen Montanindustrie und der süddeutschen Textilindustrie kamen, einte die Forderung nach Einführung von Schutzzöllen. Angesichts des anhaltenden Preisverfalls, der auf den Boom nach der Reichseinigung von 1871 folgte, drängten diese Industriellen auf einen »Schutz der nationalen Arbeit«.² Im Schulterchluss mit den ebenfalls protektionistisch eingestellten Interessenvertretern der Landwirtschaft gelang es dem CDI innerhalb weniger Jahre, eine Abkehr von der liberalen Freihandelspolitik der vorangegangenen Epoche durchzusetzen.³ Dabei glied der Verband noch mehr einer Honoratiorenvereinigung als einem »Verband der Verbände«. Die meisten Mitglieder gehörten dem CDI aufgrund ihres gesellschaftlichen Rangs und nicht als Vertreter eines Verbandes oder einer Einzelfirma an.⁴

In den folgenden Jahren und Jahrzehnten profitierte der neue Dachverband von der raschen Zunahme der Verbandsgründungen in der deutschen Wirtschaft. Das Modell der Spitzenorganisation war für viele der neuen Verbände attraktiv; 1895 gehörten dem CDI bereits 61 Mitgliedsverbände an, bis 1902 nahm diese Zahl auf 168 zu.⁵ Mit dem Wachstum veränderten sich die Ziele und die Methoden des Verbands.

1 Zitiert nach Werner Bühner, *Henry Axel Bueck. Der erste professionelle Geschäftsführer in der deutschen Unternehmensverbandsgeschichte*, in: Henry Axel Bueck, Mein Lebenslauf. Hg. und mit einer kommentierenden Einleitung von Werner Bühner, Stuttgart 1997, 51. Zur Geschichte des CDI siehe Hartmut Kaelble, *Industrielle Interessenpolitik in der Wilhelminischen Gesellschaft. Centralverband Deutscher Industrieller 1895-1914*, Berlin 1967; Hans-Peter Ullmann, *Interessenverbände in Deutschland*, Frankfurt a. M. 1988, 78-85. Vgl. ferner Alexander Brehm, *Sind Verbände noch zeitgemäß? Ein Vergleich zwischen dem Centralverband Deutscher Industrieller und dem Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.*, Berlin 2008.

2 Fritz Hauenstein, *Die ersten Zentralverbände*, in: Bundesverband der Deutschen Industrie (Hg.), *Der Weg zum industriellen Spitzenverband*, Darmstadt 1956, 23 ff.

3 Kaelble, *Interessenpolitik*, 1-4.

4 Ebd., 35.

5 Ebd., 207 (Anlage Nr. 1).

Der CDI verfügte nun über einen breiten organisatorischen Unterbau und erstklassige Beziehungen zur Ministerialbürokratie. Er entwickelte sich nicht nur in der Handels- und Wirtschaftspolitik, sondern auch in der Sozialpolitik, in der Kolonialpolitik und nicht zuletzt bei der Abwehr der aufstrebenden sozialistischen Arbeiterbewegung zu einem Mittler zwischen der Industrie und den Behörden des Reichs bzw. Preußens. Mit diesem Wandel gingen erste Ansätze zur Errichtung einer Verbandsverwaltung einher. Seit 1887 hatte der CDI einen hauptamtlichen Geschäftsführer, zehn Jahre später entstand ein eigenes Verbandsorgan. Der erste Geschäftsführer, Henry Axel Bueck, war zuvor Geschäftsführer des so genannten Langnam-Vereins (Verein zur Wahrung der gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen in Rheinland und Westfalen) gewesen und gilt als der »erste professionelle Geschäftsführer in der deutschen Unternehmensverbandsgeschichte«. ⁶ Unter Buecks Regie entstanden bei der Geschäftsführung besondere Dienststellen, die den Mitgliedern wichtige Dienstleistungen bieten konnten: eine Zollstelle, eine Kartellstelle und ein Institut für ausländisches Recht. ⁷ Gleichwohl war die Zahl der Mitarbeiter noch sehr gering. 1891 arbeiteten in der Geschäftsstelle fünf Angestellte, bis 1907 stieg ihre Zahl auf zehn. ⁸

Der Mitgliederstruktur nach war der CDI etwa seit der Jahrhundertwende eine Spitzenorganisation, die nahezu alle wichtigen Branchen der deutschen Industrie umfasste. ⁹ Doch wurde der Verband nach wie vor von der Montan- und Textilindustrie dominiert, auf die rund zwei Drittel der vertretenen Stimmen entfielen. ¹⁰ Als der Vorsitz 1901 an Hanns Jencke, ein Direktoriumsmitglied der Firma Fried. Krupp, übergang, nahm die schwerindustrielle Prägung noch weiter zu. Trotz seiner breiteren Basis galt der CDI als »Schwerindustriellenverband«. ¹¹ Die auf Protektionismus, den Schutz der wachsenden Zahl von Kartellen und eine enge Zusammenarbeit mit dem Bund der Landwirte (»Bündnis von Roggen und Stahl«) ausgerichtete Verbandspolitik entsprach nicht den Interessen der weiterverarbeitenden Industrie, die damals allgemein als Fertigungsindustrie bezeichnet wurde. Vertreter dieser Branchen gründeten

6 Bühner, *Henry Axel Bueck*, 9.

7 Kaelble, *Interessenpolitik*, 5 f., 11.

8 Ebd., 207 (Anlage 1).

9 Ullmann, *Interessenverbände*, 78 f.

10 Dirk Stegmann, *Hugenberg contra Stresemann. Die Politik der Industrieverbände am Ende des Kaiserreichs*, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte 4 (1976), 331, Anm. 8.

11 Ullmann, *Interessenverbände*, 79.

daher 1895 einen konkurrierenden Spitzenverband, den Bund der Industriellen (BdI).¹²

Der freihändlerisch und kartellfeindlich ausgerichtete BdI vertrat allerdings nur einen Teil der Fertigungsindustrie und war in den preußischen Industriezentren schwach vertreten. Zunächst fehlten ihm die Mittel, die Persönlichkeiten und die Verbindungen, um mit dem CDI ernsthaft konkurrieren zu können.¹³ Der erste Vorsitzende Hermann Wirth und der Generalsekretär Wilhelm Wendlandt besaßen keinerlei Erfahrung in der Verbandsarbeit und versuchten, den Mangel an Kontakten zu den Behörden durch Eingaben zu kompensieren.¹⁴ Doch gelang es dem CDI nicht, den Konkurrenten im Rahmen der 1905 gegründeten »Interessengemeinschaft der deutschen Industrie« zu vereinnahmen.¹⁵ Der BdI konnte sich nicht nur behaupten, sondern die Zahl seiner korporativen Mitglieder innerhalb weniger Jahre von 51 (1905) auf 102 (1909) verdoppeln.¹⁶

Der Aufstieg des BdI vor dem Ersten Weltkrieg scheint auf den ersten Blick die von diesem Verband vertretene »Lagertheorie« zu belegen, die von einem fundamentalen Interessengegensatz zwischen der Grundstoff- bzw. Schwerindustrie und der verarbeitenden Industrie ausging.¹⁷ Beide Lager vertraten nicht nur in der Handelspolitik und in der Kartellfrage unterschiedliche Positionen, sondern auch in der Haltung gegenüber den Gewerkschaften. Das Spektrum der Interessen innerhalb der deutschen Industrie war jedoch breiter und vielschichtiger, als es in der Lagertheorie zum Ausdruck kommt. So gehörten dem Direktorium des CDI vor dem Ersten Weltkrieg auch zwei prominente Repräsentanten der verarbeitenden Industrie – Anton von Rippel (MAN) und Wilhelm von Siemens – an.¹⁸ Dem BdI gelang es hingegen nicht, die wichtigsten

12 Hans-Peter Ullmann, *Der Bund der Industriellen. Organisation, Einfluss und Politik klein- und mittelbetrieblicher Industrieller im Deutschen Kaiserreich 1895-1914*, Göttingen 1976, 27-33.

13 Jacob Herle, *Erinnerungen an die Zentralverbände*, in: Bundesverband der Deutschen Industrie (Hg.), *Weg*, 280.

14 Ullmann, *Bund*, 125. Hermann Wirth war Mitinhaber der Berliner Firma Poppe & Wirth, eines Handelsgeschäfts für Raumausstatter. Zu Wilhelm Wendlandt siehe unten.

15 Kaelble, *Interessenpolitik*, 170 ff.

16 Ullmann, *Bund*, 39.

17 Ullmann, *Interessenverbände*, 80.

18 Der Siemens-Konzern war seit 1907 Mitglied des CDI. Vgl. hierzu Hans Dieter Hellige, *Strukturwandel im Verbändesystem der deutschen Elektrowirtschaft von den Anfängen bis zum Beginn der Weimarer Republik*, Universität Bremen artec-papier Nr. 211, erweiterte Auflage, Bremen 2017, 36.

aufstrebenden Branchen der verarbeitenden Industrie – die Chemische Industrie und die Elektroindustrie – an sich zu binden. Seine Stärke lag in einem Unterbau aus Landesverbänden, die dem Dachverband zu einer breiten Basis verhelfen, sich aber auch zu Gegenspielern der Zentrale entwickelten. Da mittelständische Unternehmen in den Landesverbänden, vor allem dem großen Verband Sächsischer Industrieller, stark vertreten waren, hatte der BdI einen einflussreichen Mittelstandsflügel. Innerhalb der Verbandsspitze gewann dieser an Gewicht, nachdem 1910 Gustav Stresemann, der Syndikus des Verbandes Sächsischer Industrieller, in den Vorstand eingetreten war. Der nationalliberale Reichstagsabgeordnete und spätere Reichskanzler wurde zum Hoffnungsträger des BdI, der sich damals in einer schweren Krise befand. Als der Verband ein Jahr später im Zuge einer grundlegenden Reorganisation ein dreiköpfiges Präsidium erhielt, rückte Stresemann in dieses Gremium auf.¹⁹ Während der neue Vorsitzende, der Potsdamer Seidenfabrikant Heinrich Friedrichs, sechs Monat im Jahr nicht in der Zentrale anwesend war, betrieb Stresemann eine neue Form von Lobbyismus, die auch auf eine Beeinflussung der Parteien und des Parlaments setzte.²⁰ Gleichwohl blieb der Einfluss des BdI weit hinter dem des CDI zurück, der seine hervorragenden Verbindungen in die Ministerien nützen konnte und dort als zuverlässige Bastion der Konservativen geschätzt wurde.

An der Spitze des CDI stand nach dem früheren Krupp-Direktoriumsvorsitzenden Hanns Jencke (1901 bis 1904) und dem Glashüttenbesitzer Richard Vopelius ab 1909 mit Max Rötger wieder ein ehemals führender Krupp-Manager. Rötger, der zehn Jahre lang den Vorsitz behielt, hatte zuvor als Nachfolger von Jencke sieben Jahre lang das Krupp-Direktorium geleitet. 1911 trat auch der amtierende Direktoriumsvorsitzende der Firma Krupp, Alfred Hugenberg, in das Direktorium des CDI ein. Durch das starke Wachstum und die Ausdehnung der verbandspolitischen Tätigkeit hatte sich das Spektrum der Interessen innerhalb des Spitzenverbands inzwischen so sehr erweitert, dass eine Opposition gegen die dominierende Schwerindustrie bestand. Unter der Führung des Vereins Deutscher Maschinenbau-Anstalten (VDMA) wehrten sich Mitgliedsverbände aus der verarbeitenden Industrie gegen die Preispolitik des Rheinisch-West-

19 Ullmann, *Bund*, 70-73.

20 Ebd., 73, 95. Zu Stresemanns Biografie vgl. u. a. Karl Heinrich Pohl, *Gustav Stresemann, Biografie eines Grenzgängers*, Göttingen 2015; Jonathan Wright, *Gustav Stresemann 1878-1929. Weimars größter Staatsmann*, Stuttgart 2006 (engl. Orig. *Gustav Stresemann. Weimar's Greatest Statesman*, Oxford 2004).

fälischen Kohlsyndikats und des Stahlwerkverbands.²¹ Dieser Gruppe gelang es nicht, die Dominanz der Ruhrindustrie zu durchbrechen, doch wurden die Interessengegensätze innerhalb des Verbands zunehmend zu einer Belastung für den CDI. In einem Rundschreiben an die Mitglieder hatte die Geschäftsführung schon im Januar 1906 darauf hingewiesen, dass »mit dem Auftauchen neuer, das Interesse in Anspruch nehmender Gebiete Meinungsverschiedenheiten hervortraten, die sich in manchen Beziehungen zu scharfen Gegensätzen ausbildeten«.²²

In politischen Fragen gab es zwischen CDI und BdI durchaus Übereinstimmungen. Beide Spitzenverbände hatten enge Verbindungen zur Nationalliberalen Partei, beide trugen auch die aggressive Kolonial- und Flottenpolitik des Kaiserreichs mit, wobei im BdI allerdings nicht so radikale Positionen vertreten wurden wie im völkischen Flügel des CDI um Alfred Hugenberg.²³ Scharfe Gegensätze bestanden in der Handels- und Sozialpolitik. Der BdI lehnte nicht nur den Protektionismus und die Kartellbestrebungen des CDI ab, sondern auch das autoritäre Betriebsmodell der Ruhrindustriellen. Sein Präsidialmitglied Stresemann konnte sich langfristig eine Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften vorstellen.

Mit der Beteiligung an der 1909 erfolgten Gründung des Hansa-Bundes für Gewerbe, Handel und Industrie versuchte der CDI sein Image als »Schwerindustriellenverband« zu korrigieren und liberale Kaufleute sowie Mittelständler zu erreichen. Doch kam es schon nach kurzer Zeit zur Trennung zwischen beiden Verbänden, weil ein Teil des CDI nach wie vor auf ein Bündnis mit dem Bund der Landwirte ausgerichtet war, während der Hansa-Bund eine bürgerliche Sammlungsbewegung anstrebte, die auch die linksliberalen Freisinnigen umfasste.²⁴ Der Hansa-Bund rückte nun stärker an den BdI heran, der ihm als korporatives Mitglied angehörte.

Im September 1913 unternahm der CDI erneut einen Versuch, den BdI für eine gemeinsame Interessengemeinschaft zu gewinnen. Auch jetzt kam eine Annäherung nicht zustande, obwohl Stresemann dafür aufgeschlossen war, um den CDI aus dem Bündnis mit der Landwirtschaft zu lösen. Die süddeutschen Landesverbände lehnten eine Zusammenarbeit

21 Stegmann, *Hugenberg*, 333.

22 Zitiert nach Kaelble, *Interessenpolitik*, 4.

23 Ebd., 197.

24 Ebd., 182 f. Zum Hansa-Bund siehe Siegfried Mielke, *Der Hansa-Bund für Gewerbe, Handel und Industrie 1909-1914. Der gescheiterte Versuch einer antifeudalen Sammlungspolitik* (Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft, Bd. 17), Göttingen 1976.

mit dem CDI jedoch kategorisch ab, der linksliberal geprägte Verband Württembergischer Industrieller trat deshalb sogar aus dem BdI aus.²⁵ Bis zum Beginn des Ersten Weltkriegs konnten die Differenzen zwischen den beiden Spitzenverbänden der deutschen Industrie nur in einigen Sachfragen überbrückt werden, etwa auf dem Gebiet des Patentrechts oder bei einer gemeinsamen Initiative zur Eindämmung der Konkurrenz aus den USA.²⁶

Dagegen gelang es den Arbeitgeberverbänden, die als Folge des Gegensatzes zwischen CDI und BdI ebenfalls in zwei Spitzenorganisationen gespalten waren, einen gemeinsamen Dachverband zu bilden. Die dem CDI nahestehende Hauptstelle Deutscher Arbeitgeberverbände schloss sich 1913 mit dem von der Fertigwarenindustrie dominierten Verein Deutscher Arbeitgeberverbände zur Vereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (VDA) zusammen.²⁷ Dass die Entwicklung hier anders verlief als bei den Wirtschaftsverbänden, ergab sich aus unterschiedlichen Herausforderungen. Die beiden Spitzenverbände der Arbeitgeber hatten in den Gewerkschaften einen gemeinsamen Kontrahenten, der damals erheblich an Macht gewann. Beide waren erst 1904 aufgrund der Lehren aus einem großen Textilarbeiterstreik im sächsischen Crimmitschau entstanden. Um den Gewerkschaften gegenüber geschlossen auftreten zu können, waren sie gezwungen, die zwischen ihnen bestehenden Differenzen zu überwinden. Zwischen den Spitzenverbänden der Industrie kam eine derartige Einigung damals nicht zustande, weil es keinen gemeinsamen Gegenpart gab.

Zu den Mitarbeitern des CDI und des BdI finden sich in der Literatur nur wenige Hinweise. Aus den überlieferten Angaben lassen sich aber einige Schlussfolgerungen zum Profil der Geschäftsführer und ihrer Stellvertreter ziehen. Der erste Geschäftsführer des CDI, Henry Axel Bueck, war zuvor 14 Jahre lang Geschäftsführer des schwerindustriellen Langnam-Vereins gewesen.²⁸ Sein erster Stellvertreter Alexander Tille (stellvertretender CDI-Geschäftsführer von 1900 bis 1903) war promovierter Germanist und hatte zuvor an der Universität Glasgow gelehrt. Er unterstützte Bueck vor allem in der Pressearbeit.²⁹ Als Bueck Ende 1910

25 Stegmann, *Hugenberg*, 357.

26 Felix Hirsch, *Stresemann, Ballin und die Vereinigten Staaten*, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte 1 (1955), 21 ff.; Ullmann, *Bund*, 231.

27 Vgl. hierzu Wolfgang Schroeder, *Geschichte und Funktion der deutschen Arbeitgeberverbände*, in: ders./Bernhard Weßels (Hrsg.), *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland*, Wiesbaden 2017, 29 ff.

28 Bühler, *Bueck*, 35-59.

29 Henry Axel Bueck, *Mein Lebenslauf*, in: ebd., 184.

im Alter von 80 Jahren ausschied, wurde der bisherige stellvertretende Geschäftsführer Ferdinand Schweighoffer sein Nachfolger – ein Mann, der dem rechtsnationalistischen Alldeutschen Verband nahestand.³⁰

Schweighoffer hatte aus dem Staatsdienst in die Geschäftsführung des CDI gewechselt. Dies galt in den Jahren 1903 bis 1914 für vier der insgesamt fünf stellvertretenden CDI-Geschäftsführer.³¹ Ein Grund für den hohen Anteil ehemaliger Beamter ist sicher darin zu sehen, dass die Geschäftsführer vorrangig die Beziehungen zu den Behörden zu pflegen hatten. Neben der ausgeprägten Staatsnähe dieses Verbandes dürfte aber auch eine Rolle gespielt haben, dass die Geschäftsführer den Mitgliedsverbänden gegenüber »überparteilich« auftreten konnten.

Weniger staatsnah war die berufliche Herkunft der BdI-Geschäftsführung. Der erste Geschäftsführer Wilhelm Wendlandt – er trug die Bezeichnung Generalsekretär – hatte sich zuvor als Schriftsteller, Journalist und Weltreisender betätigt.³² Im Zuge der Reorganisation von 1911 wurde er wegen der hohen Schulden des Verbands und offensichtlicher Missstände in der Geschäftsführung entlassen. Stresemann beklagte rückblickend, der BdI sei »unter der Misswirtschaft des Herrn Dr. Wendlandt eine Konkursmasse gewesen«.³³ Als Schriftleiter des BdI durfte Wendlandt 1913 noch die Festschrift der deutschen Industrieverbände zum 25-jährigen Regierungsjubiläum Kaiser Wilhelms II. herausgeben.³⁴

Neuer Geschäftsführer wurde der bisherige volkswirtschaftliche Syndikus des BdI, Rudolf Schneider. Vor seinem Eintritt in die Geschäftsführung hatte er bei der Industrie- und Handelskammer Dresden und

30 Bührer, *Bueck*, 72. Zu Schweighoffers Verbindung zum Alldeutschen Verband vgl. Johannes Leicht, *Heinrich Clafß 1868-1953. Die politische Biographie eines Alldeutschen*, Paderborn 2012, 207.

31 Die stellvertretenden Geschäftsführer Leidig (1903 bis 1908) und Bartels (1908 bis 1910) waren wie Schweighoffer (stellvertretender Geschäftsführer 1910 bis 1911) zuvor Regierungsräte gewesen, der nächste stellvertretende Geschäftsführer, von Lycker (1911 bis 1913), hatte als Regierungsassessor aus dem Staatsdienst zum CDI gewechselt. Erst 1913 erhielt CDI mit von Stojentin wieder einen stellvertretenden Geschäftsführer, der nicht aus dem Staatsdienst kam. Kaelble, *Interessenpolitik*, 8.

32 Wilhelm Wendlandt war als Sohn eines Missionars in Südindien geboren, hatte Germanistik studiert, anschließend als Hauslehrer und Journalist gearbeitet und von 1888 bis 1895 das Literarische Büro des Deutschen Schriftstellerverbandes geleitet. Von 1908 bis 1918 gehörte er für die Nationalliberale Partei dem Preußischen Abgeordnetenhaus an. *Deutsches Literatur-Lexikon. Biographisch-Bibliographisches Handbuch*, Bd. 30, ³Berlin/New York 2010, 550 f.

33 Gustav Stresemann an Nicolaus Eich, 24.11.1913, zitiert nach: ebd., 81.

34 Wilhelm Wendlandt (Hg.), *Die deutsche Industrie 1888-1913. Festgabe zum 25jährigen Regierungsjubiläum seiner Majestät des Kaisers und Königs Wilhelm II.*, Berlin 1913.

beim Sächsischen Statistischen Landesamt gearbeitet.³⁵ Schneider war durch Stresemann zum BdI gekommen, den er aus Dresden gut kannte. Als Geschäftsführer machte er sich beim Präsidium aber unbeliebt. Das Präsidialmitglied Albert Hirth beklagte sich bei Stresemann, dass »Dr. Schneider wie ein Dämon den Bund der Industriellen führt.«³⁶ In einem Schreiben Stresemanns an den BdI-Vorsitzenden Friedrichs ist vom »Verfolgungswahn« des Geschäftsführers die Rede.³⁷ Besonders gespannt war offenbar das Verhältnis Schneiders zu seinem Stellvertreter Arthur Stapff.³⁸

Die industriellen Spitzenverbände kamen in der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg mit bemerkenswert wenig Mitarbeitern aus. Die Geschäftsführung des CDI, deren Büroräume sich im Fuggerhaus in der Linkstraße 25, nicht weit vom Potsdamer Platz, befanden, hatte 1912 15 Mitarbeiter. Hinzu kamen sechs Geschäftsführer von Kommissionen und Sonderdienststellen sowie der Redakteur des CDI-Organs *Deutsche Industrie-Zeitung*, Arnold Steinmann-Bucher.³⁹ Für den BdI, der seinen Sitz in der Königin-Augusta-Straße 15 (heute Reichpietschufer) hatte, sind keine derartigen Angaben bekannt. Die Zahl der Mitarbeiter dürfte hier wegen der starken Stellung der Landesverbände noch niedriger gelegen haben als beim CDI.

Durch den Beginn des Ersten Weltkrieges änderten sich die Rahmenbedingungen grundlegend. Der Übergang zur Kriegswirtschaft war mit der Einführung eines zentral koordinierten Systems behördlicher Reglementierungen verbunden. Um die Selbstverwaltung der Wirtschaft verteidigen zu können, mussten CDI und BdI ihre Rivalität zurückstellen. Schon eine Woche nach Kriegsbeginn gründeten die beiden Spitzenverbände am 8. August 1914 ein gemeinsames Gremium, den sogenannten Kriegsausschuss der deutschen Industrie.⁴⁰ Die Aufgaben dieses Aus-

35 Zu Rudolf Schneider vgl. *Ullmann*, *Bund*, 301, Anm. 255; Pohl, *Gustav Stresemann*, 90. Schneider war von 1908 bis 1911 volkswirtschaftlicher Syndikus, von 1911 bis 1919 Geschäftsführer des BdI und von 1919 bis 1924 Geschäftsführer des Reichsverbands der Deutschen Industrie.

36 Albert Hirth an Gustav Stresemann, 14.1.1913, zitiert nach Mielke, *Hansa-Bund*, 276, Anm. 158.

37 Gustav Stresemann an Heinrich Friedrichs, 17.8.1913, zitiert nach ebd.

38 Ebd. Arthur Stapff war von 1912 bis 1914 stellvertretender Geschäftsführer des BdI. Zuvor hatte er als Syndikus der Geschäftsführung des Verbandes Thüringischer Industrieller angehört. Beim BdI hatte er den Auftrag, einen Landesverband in Preußen aufzubauen. *Ullmann*, *Bund*, 64, 294, Anm. 40.

39 Kaelble, *Interessenpolitik*, 11 f.

40 Hellmut Bauer, *Der Kriegsausschuß der Deutschen Industrie*, in: Bundesverband der Deutschen Industrie (Hg.), *Weg*, 79.

schusses wurden in dem wenig später veröffentlichten Gründungsaufwurf beschrieben:

»Es handelt sich um ein planmäßiges Zusammenwirken der bereits vorhandenen industriellen Organisationen für eine kraftvolle Arbeitsteilung und die zweckmäßigste Verwendung der vorhandenen nationalen wirtschaftlichen Kräfte, nicht allen für unsere Landesverteidigung an den Grenzen, sondern auch für Versorgung des inneren Bedarfs während der Dauer des Krieges.«⁴¹

Der Kriegsausschuss wurde von den beiden Spitzenverbänden paritätisch besetzt. Die Verbandsvorsitzenden Max Rötger (CDI) und Heinrich Friedrichs (BdI) teilten sich den Vorsitz, CDI-Geschäftsführer Ferdinand Schweighoffer und Jacob Herle vom BdI wurden Geschäftsführer des Kriegsausschusses. Für Herle bedeutete dies einen Aufstieg in die Verbandsführung. Er war nach einem Studium der Volkswirtschaft 1910 zum BdI gekommen und hatte dort zunächst als Volontär, dann als Assistent (»wissenschaftlicher Hilfsarbeiter«) in der Geschäftsführung gearbeitet.⁴² Bei Kriegsbeginn wurde er im Alter von 29 Jahren zum kommissarischen Geschäftsführer befördert, da der Geschäftsführer Rudolf Schneider einberufen worden war und der stellvertretende Geschäftsführer Arthur Stapff sich als Kriegsfreiwilliger gemeldet hatte.⁴³ Herle nutzte die Chance, die sich ihm dadurch bot. Seine Tätigkeit als Geschäftsführer während des Krieges wurde zum Sprungbrett für seine spätere Karriere im Reichsverband der Deutschen Industrie.

Die Aufgabe des Kriegsausschusses bestand zunächst darin, die Umstellung der deutschen Industrie auf die Rüstungsproduktion zu unterstützen. Da die Unternehmen in keiner Weise auf einen Krieg vorbereitet waren, musste die Umstellung in kurzer Zeit erfolgen. Dies galt vor allem für die Exportindustrie, die bei Kriegsbeginn einen großen Teil ihrer

41 Der Aufruf ist abgedruckt in *Der Kriegsausschuß der deutschen Industrie. Seine Entstehung und seine Aufgaben. Vorläufiger Bericht der Geschäftsführung*, Berlin o. J., 901 ff., sowie in Ulrich Cartarius (Hg.), *Deutschland im Ersten Weltkrieg. Texte und Dokumente 1914-1918*, München 1982, 57 f.

42 Heinrich Scharp, Dr. Jacob Herle zu seinem 70. Geburtstag, in: Bundesverband der Deutschen Industrie (Hg.), *Weg*, 288-295, 294; Walther Herrmann, *Jacob Herle*, in: *Neue Deutsche Biographie* 8 (1969), 625 [Online-Version]; URL: <https://www.deutsche-biographie.de/pnd133484068.html#ndbcontent> [letzter Zugriff 28.12.2018].

43 Zur Einberufung Schneiders: Hauenstein, *Zentralverbände*, 46. Arthur Stapff fiel noch im Laufe des Jahres 1914 an der Front. Das Gedächtnis der Stadt, in: *Thüringer Allgemeine*, (10.6.2011, zum 100. Geburtstag von Ilse-Sybille Stapff).

Absatzmärkte verloren hatte. Im weiteren Verlauf des Krieges vertrat der Kriegsausschuss die Interessen der Industrie bei der Verteilung von Arbeitskräften, Rohstoffen und Rüstungsaufträgen wie auch in Fragen der Kriegsfinanzierung. Er gab ein eigenes Mitteilungsblatt heraus, das die Wirtschaftsverbände über die zahlreichen kriegswirtschaftlichen Verordnungen und Bekanntmachungen informierte, aber auch Auskünfte in Rechts- und Verwaltungsfragen erteilte.⁴⁴ Ein besonderes Augenmerk richtete der Kriegsausschuss auf die ordnungspolitischen Folgen des Krieges. Unbedingt wollte man verhindern, dass die von der Kriegsrohstoffabteilung des Preußischen Kriegsministeriums mit Beteiligung der Wirtschaft gegründeten Kriegsrohstoffgesellschaften zu einem Modell für die Wirtschaftsordnung der Nachkriegszeit wurden. Ein weiterer Schwerpunkt war die Beobachtung des Weltmarkts, auf den die deutsche Industrie nach dem Krieg zurückkehren wollte.⁴⁵ Um seinen Forderungen Nachdruck zu verleihen, vertrat der Kriegsausschuss den Standpunkt, »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.«⁴⁶

Der Kriegsausschuss sah es auch als seine Aufgabe an, sich an der Kriegszieldebatte zu beteiligen. Da das Deutsche Reich im August 1914 kein erklärtes Kriegsziel hatte, begannen politische und gesellschaftliche Meinungsführer, sich in Annexionsforderungen zu übertrumpfen.⁴⁷ Der Kriegsausschuss bildete am 16. Oktober 1914 einen Unterausschuss zur »Vorbereitung der national- und wirtschaftspolitischen Ziele im gegenwärtigen Kriege«. Am 8. Dezember trugen Max Rötger und Gustav Stresemann Reichskanzler Theobald von Bethmann Hollweg die Kriegszielforderungen des Ausschusses vor. Nach einem Sieg über Frankreich und Russland, der für den Ausschuss außer Zweifel stand, sollten im Westen Belgien, die Nordküste Frankreichs bis Calais und das erzeiche Becken von Longwy, im Osten das zum Zarenreich gehörende Polen und

44 *Mitteilungen des Kriegsausschusses der Deutschen Industrie*, Jg. 1914-1918.

45 Bauer, *Kriegsausschuss*, 80 f.

46 Eingabe des Kriegsausschusses der deutschen Industrie zur »Wahrung der deutschen Interessen im Auslande«, 7.1.1916. Zitiert nach: Achim Hopbach, *Die Erfahrungswelt württembergischer Unternehmer*, in: Gerhard Hirschfeld u. a. (Hrsg.), *Kriegserfahrungen. Studien zur Sozial- und Mentalitätsgeschichte des Ersten Weltkrieges*, Essen 1997, 250.

47 Vgl. hierzu u. a. Herfried Münkler, *Der große Krieg. Die Welt 1914 bis 1918*, Berlin 2013, 229 ff.; Thomas Nipperdey, *Deutsche Geschichte 1866-1918*, Bd. 2: *Machtstaat vor der Demokratie*, ³München 1995, 802 ff.

große Teile des Baltikums annektiert werden.⁴⁸ Derartige Vorstellungen wurden nicht nur von den rechtsnationalistischen Schwerindustriellen im CDI und CDI-Geschäftsführer Schweighoffer vertreten, sondern auch von Stresemann und anderen Nationalliberalen im BdI. Doch einig waren sich die Repräsentanten der deutschen Industrie in dieser Frage nicht. Der BdI-Vorsitzende Heinrich Friedrichs, Ernst von Borsig, Robert Bosch und Carl Friedrich von Siemens traten 1915 der Freien Vaterländischen Vereinigung bei, die gemäßigte Positionen vertrat.⁴⁹ Friedrichs beteiligte sich allerdings im selben Jahr an einer annexionistischen Eingabe sechs großer Wirtschaftsverbände, die von Alfred Hugenberg und dem Vorsitzenden des Alldeutschen Verbands, Heinrich Claß, ausgearbeitet worden war.⁵⁰

Beim BdI musste man schon bald nach Gründung des Kriegsausschusses feststellen, dass diese Institution vom CDI dominiert wurde. Die im CDI vertretene Schwerindustrie stand im Mittelpunkt der deutschen Rüstungswirtschaft, sie konnte ihre Verbindungen in die Ministerien während des Krieges noch weiter ausbauen. Auch war der CDI im Kriegsausschuss durch einen erfahrenen und politisch gut vernetzten Geschäftsführer vertreten, während sich der kommissarische BdI-Geschäftsführer Herle erst einarbeiten musste.

Stresemann beklagte bereits Ende 1914, der BdI sei im Kriegsausschuss »numerisch zu schwach gegenüber dem Zentralverband« vertreten.⁵¹ Ähnlich sahen es die Repräsentanten der elektrotechnischen Industrie, die sich im CDI der Schwerindustrie unterordnen mussten und schließ-

48 Stefanie van de Kerkhoff, *Von der Friedens- zur Kriegswirtschaft. Unternehmensstrategien der deutschen Eisen- und Stahlindustrie vom Kaiserreich bis zum Ende des Ersten Weltkrieges*, Essen 2006, 390 ff. Wenige Tage später legte CDI-Geschäftsführer Schweighoffer in einem Vortrag die angeblichen Vorteile einer Annexion Belgiens dar, dass die unerfüllt gebliebenen Wünsche von 1870/71 Wirklichkeit werden sollten.

49 Angela Klopsch, *Geschichte der juristischen Fakultät der Friedrich-Wilhelms-Universität im Umbruch von Weimar*, Berlin 2009, 71; Nipperdey, *Machtstaat*, 806 f.; Stegmann, *Hugenberg*, 367.

50 Diese Eingabe, die auf einer Denkschrift vom Mai 1915 beruhte, unterschrieben der CDI und der BdI gemeinsam mit dem Bund der Landwirte, dem Deutschen Bauernbund, der Vereinigung christlicher deutscher Bauernvereine und dem Reichsdeutschen Mittelstandsverband. Sven Oliver Müller, *Die Nation als Waffe und Vorstellung. Nationalismus in Deutschland und Großbritannien im Ersten Weltkrieg* Göttingen 2002, 192; Christian Nottmeier, *Adolf von Harnack und die deutsche Politik 1890-1930. Eine biographische Studie zum Verhältnis von Protestantismus, Wissenschaft und Politik*, Tübingen 2004, 409 (zur Beteiligung von Friedrichs).

51 Zitiert nach Stegmann, *Hugenberg*, 366, Anm. 192.

lich einen eigenen Kriegsausschuss für ihre Branche gründeten. Wilhelm von Siemens schrieb im Juli 1915 an den AEG-Präsidenten Walther Rathenau: »Während des Krieges hat der Centralverband es verstanden, eine Gesamtvereinigung aller in Frage kommenden Verbände unter seiner faktischen Leitung zu Stande zu bringen.«⁵² CDI-Geschäftsführer Schweighoffer erklärte wiederum unumwunden, dass es nach dem Krieg einen Spitzenverband der gesamten deutschen Industrie unter Führung des CDI geben sollte.⁵³

Die sozial- und wirtschaftspolitischen Gegensätze zwischen den Dachverbänden der Industrie blieben auch bestehen, nachdem beide am 25. Oktober 1916 gemeinsam mit dem Verband der Chemieindustriellen den Deutschen Industrierat gegründet hatten. Die Spitzenverbände wollten damit ein Gegengewicht zum Ausbau der kriegswirtschaftlichen Planungsbürokratie durch das Hindenburgprogramm und den Bedeutungszuwachs der Gewerkschaften durch das Nationale Hilfsdienstgesetz vom Dezember 1916 schaffen. Zudem hatte der Kriegsausschuss der deutschen Industrie an Bedeutung verloren, da inzwischen zahlreiche gemischtwirtschaftliche Kriegsgesellschaften und Kriegsausschüsse für einzelne Fertigungszeige entstanden waren. Der Deutsche Industrierat wurde auch als Vorstufe eines Zusammenschlusses zwischen CDI und Bdl ausgegeben, er sollte mit Blick auf die Nachkriegszeit die Gegensätze zwischen den wirtschafts- und sozialpolitischen Interessen der beiden Spitzenverbände überbrücken.⁵⁴ Bis Kriegsende erlangte er freilich keine größere Bedeutung.

Die meisten Unternehmer gaben sich auch weiterhin noch Illusionen über den Kriegsausgang hin. Eine Reihe prominenter Industrieller trat in die im September 1917 gegründete Deutsche Vaterlandspartei ein, die gegen einen »Verzichtsfrieden« hetzte. Zu ihnen gehörten der CDI-Vorsitzende Max Rötger, die Schwerindustriellen Alfred Hugenberg und Hugo Stinnes, aber auch Wilhelm von Siemens, der Maschinenbauindustrielle Ernst von Borsig und Carl Duisberg, der Vorstandsvorsitzende der Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co.⁵⁵ Im letzten Kriegsjahr

52 Wilhelm von Siemens an Walther Rathenau, 25.7.1915, in: Siemens Historical Institute [im Folgenden: SHI], Siemens Archiv Akte [im Folgenden: SAA] A1569.

53 Stegmann, *Hugenberg*, 367, Anm. 185.

54 Deutscher Industrierat gegründet, in: Frankfurter Zeitung (27.10.1916). Vgl. hierzu Jürgen Kocka, *Klassengesellschaft im Krieg. Deutsche Sozialgeschichte 1914-1918*, 2^{Göttingen} 1978, 63 f.

55 Hans-Ulrich Wehler, *Deutsche Gesellschaftsgeschichte*, Bd. 4: *Vom Beginn des Ersten Weltkriegs bis zur Gründung der beiden deutschen Staaten 1914-1949*, München 2003, 125; ders., *Das Deutsche Kaiserreich 1871-1914*, Göttingen 71994, 214.

machte sich bei den Unternehmern wie bei den Gewerkschaften die Sorge vor einem Chaos nach Kriegsende breit. Eine Vorahnung davon vermittelten im Januar 1918 Massenstreiks für »Frieden und Brot«, die bei der hungernden Bevölkerung auf große Sympathien stießen. Aus der Sicht der Unternehmer, aber auch der gemäßigten Sozialdemokraten und der Gewerkschaftsführung, konnte eine Radikalisierung des Protests leicht zu einer Revolution nach russischem Vorbild führen. Bei nüchterner Betrachtung führte für die Industrieverbände kein Weg an einer Verständigung mit den Gewerkschaften vorbei. Doch dazu waren weder die CDI-Führung um Rötger und Hugenberg noch die Mittelständler im Bdl bereit.

Als die militärische Niederlage Deutschlands unaufhaltsam näher rückte, ergriffen nicht die Spitzenorganisationen der Industrie, sondern einzelne Industrielle und Geschäftsführer von Wirtschaftsverbänden die Initiative. Noch vor dem völligen Zusammenbruch der deutschen Westfront wandte sich in Berlin der Geschäftsführer des Zentralverbandes der deutschen elektrotechnischen Industrie (ZVEI), Hans von Raumer, nach eigenen Angaben an »einige mir bekannte Führer der Fertigungindustrie, um diese von der Notwendigkeit einer Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften zu überzeugen«. ⁵⁶ Am 2. Oktober 1918 traf sich Raumer mit Carl Legien, dem Vorsitzenden des Dachverbands der sozialistischen Freien Gewerkschaften, und anderen führenden Gewerkschaftsfunktionären. ⁵⁷ Eine Woche später kamen in Düsseldorf Repräsentanten der Eisen- und Stahlindustrie zusammen. Für sie war eine Welt zusammengebrochen als die Oberste Heeresleitung Anfang Oktober die Reichsregierung zur Übermittlung eines Waffenstillstandsgesuchs an die Alliierten gedrängt hatte. Angesichts der Schwäche des Staats, der Regierung und der bürgerlichen Parteien sahen die Eisenindustriellen in den Gewerkschaften die einzige Kraft, die als Bündnispartner in Betracht kam. Sie beauftragten den Konzernchef Hugo Stinnes, mit den Gewerkschaften Verhandlungen aufzunehmen. Der von Alfred Hugenberg geleitete Zechenverband schloss sich ihnen bald darauf an. ⁵⁸

56 Hans von Raumer, *Unternehmer und Gewerkschaften in der Weimarer Zeit*, in: Deutsche Rundschau 5 (1954), 428.

57 Ebd.

58 Gerald D. Feldman/Irmgard Steinisch, *Industrie und Gewerkschaften 1918–1924. Die überforderte Zentralarbeitsgemeinschaft*, Stuttgart 1985, 152 f. (Dok. Nr. 4: Vortrag von Jakob Wilhelm Reichert am 30.12.1918); Gerald D. Feldman, *Hugo Stinnes. Biographie eines Industriellen 1870–1924*, München 1998, 514 f.

In Berlin brachte von Raumer währenddessen eine kleine Gruppe von Industriellen zusammen, die am 22. Oktober mit Carl Legien und drei weiteren Gewerkschaftsführern über eine zukünftige Zusammenarbeit auf paritätischer Grundlage zu verhandeln begann. Die beteiligten Unternehmer Carl Friedrich von Siemens, Walther Rathenau (AEG), Felix Deutsch (AEG), Anton von Rieppel (MAN) und Ernst von Borsig waren durchweg prominente Vertreter der Elektroindustrie und des Maschinenbaus. Wenig später kam Hugo Stinnes als Sprecher der rheinisch-westfälischen Schwerindustrie hinzu.⁵⁹ Unter dem Druck des bevorstehenden Kriegsendes konnten die Verhandlungspartner innerhalb weniger Wochen eine Verständigung erzielen, wie sie vorher undenkbar gewesen war. Die Industriellen erklärten sich zur Anerkennung der Gewerkschaften bereit, die Gewerkschaftsspitze sagte ihnen im Gegenzug Unterstützung gegen revolutionäre Bestrebungen zu. Beide Seiten einigten sich auf die Errichtung gemeinsamer, paritätisch zusammengesetzter Selbstverwaltungsorgane und einer zentralen Demobilmachungsbehörde.⁶⁰

Die Vorsitzenden des CDI und des BdI, Max Rötger und Heinrich Friedrichs, waren an den Verhandlungen nicht beteiligt. Beide fühlten sich übergangen und beschwerten sich bei Reichskanzler Max von Baden darüber, dass die Gruppe um Stinnes mit dem Vorschlag zur Errichtung eines Demobilmachungsamts eigenständig vorgeprescht war.⁶¹ Tatsächlich zeigte sich in diesem historischen Moment so deutlich wie selten eine Schwäche von Spitzenverbänden. Aufgrund der unterschiedlichen Interessen ihrer Mitglieder hätten CDI und BdI viel Zeit benötigt, um zu einer einheitlichen Verhandlungsposition zu gelangen. Eine Verständigung mit den Gewerkschaften wäre vor allem der im BdI stark vertretenen mittelständischen Industrie kaum zu vermitteln gewesen. Hans von Raumer schrieb rückblickend: »Bei der Einstellung und Schwerfälligkeit der Verbände erwartete ich von ihnen keine Lösung. Die Zeit solcher umständlichen Verhandlungen schien mir vorbei und die Lösung nur durch die Initiative einiger weniger führender Männer möglich.«⁶²

Das Bündnis, das diese Industriellen ohne Mandat ihrer Verbände mit den Gewerkschaften eingingen, wurde zu einem wichtigen Stabilitätsfaktor als das System des Kaiserreichs wie ein Kartenhaus einstürzte. Nachdem am 9. November 1918 die Republik ausgerufen und zwei Tage später

59 Feldman/Steinisch, *Industrie*, 35.

60 Raumer, *Unternehmer*, 428 ff.; Feldman, *Stinnes*, 517-524.

61 Hans von Raumer an Anton von Rieppel, 16.11.1918, abgedruckt in: Feldman/Steinisch, *Industrie*, 83; Feldman, *Stinnes*, 524.

62 Feldman, *Stinnes*, 524.

ein Waffenstillstand unterzeichnet worden war, schlossen sich zahlreiche Unternehmervverbände den Vereinbarungen mit den Gewerkschaften an. Während die neue, provisorische Regierung, der von Friedrich Ebert (SPD) geleitete Rat der Volksbeauftragten, noch kaum handlungsfähig war, schlossen Unternehmer und Gewerkschaften am 15. November ein Abkommen über die Errichtung einer Zentralarbeitsgemeinschaft der industriellen und gewerblichen Arbeitgeber und Arbeitnehmer Deutschlands (ZAG).⁶³ In dieser Vereinbarung, die auch als Stinnes-Legien-Abkommen bekannt wurde, erkannten die Unternehmer die Gewerkschaften als »berufene Vertretung der Arbeiterschaft« an und willigten in die Errichtung von Arbeiterausschüssen in allen größeren Betrieben ein. Beide Seiten bekannnten sich zur Einführung des obligatorischen Tarifvertragsprinzips auf der Grundlage der Tarifautonomie und zu einem gemeinsamen Vorgehen bei der wirtschaftlichen Demobilmachung. Unter dem Druck der Revolution war es Legien kurzfristig gelungen, auch die Einführung des Achtstundentages als Regelarbeitszeit bei vollem Lohnausgleich in diesem Abkommen zu verankern. Die Regierung wurde von den Unterzeichnern über die Vereinbarung in Kenntnis gesetzt. Ihr blieb keine andere Wahl als die Bestimmungen dann in Verordnungen des Rats der Volksbeauftragten und des Demobilmachungsamts umzusetzen. Heute gilt das Abkommen über die Gründung der ZAG als »Vorläufer der Sozialpartnerschaft und Teil der deutschen Tradition einer korporativen Marktwirtschaft«.⁶⁴

Unterzeichnet wurde dieses Abkommen auf Unternehmerseite von der VDA und zahlreichen ihrer Mitglieder einschließlich des Zechenverbands, aber auch vom ZVEI als einem Wirtschaftsverband. Zu den 29 namentlichen Unterzeichnern gehörten 23 Industrielle und Geschäftsführer von Wirtschaftsverbänden. Besonders zahlreich waren unter ihnen Repräsentanten der Schwer- bzw. Montanindustrie und der Elektroindustrie vertreten.⁶⁵

63 Das ZAG-Abkommen ist u. a. abgedruckt in Feldman/Steinisch, *Industrie*, 135 f.; *Gründung der »Arbeitsgemeinschaft der industriellen und gewerblichen Arbeitgeber und Arbeitnehmer Deutschlands«* [»Zentralarbeitsgemeinschaft«], 15. November 1918, in: 100(o) Schlüsseldokumente zur deutschen Geschichte im 20. Jahrhundert (2008), URL: https://www.100dokumente.de/index.html?c=dokument_de&dokument=0132_zag&object=translation&st=&l=de [letzter Zugriff 28.12.2018].

64 Andrea Rehling, *Einführung zu: Gründung der »Arbeitsgemeinschaft der industriellen und gewerblichen Arbeitgeber und Arbeitnehmer Deutschlands«* (wie Anm. 63).

65 Sieben Unterzeichner kamen aus der Montanindustrie (in der Reihenfolge der Unterschriften: Kurt Sorge, Ewald Hilger, Hugo Stinnes, Wilhelm Beukenberg, Alfred Hugenberg, Albert Vögler, Friedrich Springorum. Die vier Letztgenannten

Im Unterschied zum VDA-Vorsitzenden Kurt Sorge gehörten die Vorsitzenden des CDI und des BdI, Max Rötger und Heinrich Friedrichs, ebenso wenig zu den Unterzeichnern des Abkommens wie Gustav Stresemann. ZVEI-Geschäftsführer Raumer warf ihnen deshalb »verletzte Eitelkeit« vor.⁶⁶ Tatsächlich ging es um mehr. Stinnes und Raumer machten keinen Hehl daraus, dass sie die bestehende Form der industriellen Spitzenverbände grundlegend verändern wollten. Stinnes verließ zum 1. Januar 1919 den Deutschen Industrierat, Raumer erklärte diesen für überflüssig.⁶⁷ Mit Unterstützung seines Verbandsvorsitzenden Carl Friedrich von Siemens plante Raumer, eine »neue und zeitgemäße Organisation der Industrie« zu bilden, die auf eine permanente Kooperation mit den Gewerkschaften ausgerichtet war.⁶⁸ Darauf zielte auch die von Raumer und Legien ausgearbeitete provisorische Satzung der ZAG vom 12. Dezember 1918. In §1 dieses Reglements hieß es: »Die Zentralarbeitsgemeinschaft bezweckt die gemeinsame Lösung aller die Industrie und das Gewerbe Deutschlands berührenden wirtschafts- und sozialpolitischen Fragen sowie aller sie betreffenden Gesetzgebungs- und Verwaltungsangelegenheiten.«⁶⁹

Eine derartige Regelung hätte bedeutet, dass die Unternehmer ihre wirtschaftspolitischen Interessen nur noch in Abstimmung mit den Gewerkschaften verfolgen konnten. Mit diesem Eingriff in die Autonomie der Wirtschaftsverbände hatten die Verfasser der Satzung den Bogen überspannt. Der ZAG schlug nun massive Kritik aus den Verbänden entgegen. Curt Hoff, ein Mitarbeiter der CDI-Geschäftsführung, polemisierte gegen die ZAG als eine dilettantisch ausgehandelte Schöpfung der Großindustrie. Scharfe Kritik am »Bürokratismus« der ZAG kam besonders aus mittelständisch geprägten Branchen wie der Textilindustrie,

hatten Stinnes beauftragt, für sie zu unterschreiben). Die Elektroindustrie war durch fünf Unterzeichner vertreten (Hans von Raumer, Carl Friedrich von Siemens, Walter Rathenau, Otto Henrich, Felix Deutsch).

66 Zitiert nach Feldman, *Stinnes*, 524.

67 Ebd.; Gerald D. Feldman/Irmgard Steinisch, *The Origins of the Stinnes-Legien-Abkommen. A Documentation*, in: Internationale wissenschaftliche Korrespondenz zur Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung 19/20 (1973), 82 f.

68 Zitiert nach Friedrich Zunkel, *Die Gewichtung der Industriegruppen bei der Etablierung des Reichsverbandes der Deutschen Industrie*, in: Hans Mommsen u. a. (Hrsg.), *Industrielles System und politische Entwicklung in der Weimarer Republik*, unveränd. Nachdruck, Bd. 2, Kronberg im Taunus 1977, 639. Vgl. ferner Feldman/Steinisch, *Industrie*, 36.

69 Satzung der Zentralarbeitsgemeinschaft der industriellen und gewerblichen Arbeitgeber und Arbeitnehmer Deutschlands vom 12. Dezember 1918, zitiert nach Feldman/Steinisch, *Industrie*, 137 (Dok. Nr. 2).

wo wenig Bereitschaft für eine Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften bestand.⁷⁰

Schon am 20. Dezember 1918, eine Woche nach Verabschiedung der provisorischen ZAG-Satzung, reagierte die Führung des Deutschen Industrierats um Rötger und Friedrichs auf diese Herausforderung. Sie beschloss, den von CDI und Bdl getragenen Industrierat aufzugeben und die beiden Verbände zu einem Spitzenverband zu fusionieren.⁷¹ Die Bedrohung durch den Machtanspruch der ZAG dürfte dabei nur den letzten Anstoß gegeben haben. Die Wirtschaftsverbände konnten sich die Spaltung in zwei Spitzenorganisationen schon wegen der neuen politischen Rahmenbedingungen nicht mehr leisten. Der neue Staat ging daran, die im Ersten Weltkrieg geschaffenen Ansätze zu einer gestaltenden Wirtschaftspolitik auszubauen, das Demobilmachungsamt erließ bereits entsprechende Verordnungen, die Umwandlung des Reichswirtschaftsamts in ein Reichswirtschaftsministerium begann sich abzuzeichnen. Durch die Revolution waren die Industriellen auch politisch in die Defensive geraten. Ihre Verbände hatten es erstmals mit einer Regierung aus Politikern der Arbeiterparteien zu tun, an die sich große Erwartungen der revolutionären Arbeiterschaft richteten. Der Rat der Volksbeauftragten hatte schon im November eine Sozialisierungskommission eingesetzt. Obwohl sich frühzeitig abzeichnete, dass die SPD-Führung keine Sozialisierung anstrebte, stand außer Zweifel, dass der wirtschaftsliberale Staat der Vorkriegszeit Geschichte war. Hinzu kamen die wirtschaftlichen Folgen des Kriegs, deren Dimension sich noch gar nicht absehen ließ.

⁷⁰ Feldman/Steinisch, *Industrie*, 37.

⁷¹ Zunkel, *Gewichtung*, 639.

2. Die Gründung des Reichsverbandes der Deutschen Industrie (RDI)

Das Jahr 1919 begann in Berlin mit einem Aufstand gegen die provisorische Regierung, der in blutige Straßenschlachten mündete. Schon im Dezember hatte die linksozialistische USPD den Rat der Volksbeauftragten verlassen. Nun entlud sich die Enttäuschung ihrer Anhänger über den Verlauf der Revolution in Demonstrationen, Hausbesetzungen und einem Aufruf zum Generalstreik. Die Führer der zu Jahresbeginn gegründeten KPD, Karl Liebknecht und Rosa Luxemburg, nutzten die Protestwelle zu einem Versuch, die Regierung gewaltsam zu stürzen und die für 19. Januar angesetzte Wahl einer verfassunggebenden Nationalversammlung zu verhindern. Der Rat der Volksbeauftragten ließ den »Spartakus-Aufstand« durch Regierungstruppen und rechtsradikale Freiwilligenverbände niederschlagen, die in einem wahren Blutausch wüteten und auch Liebknecht und Luxemburg ermordeten. Die Wahlen zur Nationalversammlung brachten dann die erwartete Niederlage der radikalen Linken. Die neue Regierung der »Weimarer Koalition« aus SPD, Zentrumspartei und Deutscher Demokratischer Partei (DDP) trat für eine parlamentarische Demokratie ein. Mit der linksliberalen DDP war nun auch eine wirtschaftsnahe Partei in der Regierung vertreten, der namhafte Industrielle wie Walther Rathenau und Carl Friedrich von Siemens angehörten. Die meisten Unternehmer sympathisierten freilich mit der rechtsliberalen Deutschen Volkspartei (DVP), ein kleinerer Teil stand der Deutschnationalen Volkspartei (DNVP) nahe.

Das CDI-Präsidium und der Vorstand des Bdl bereiteten währenddessen den Zusammenschluss beider Verbände vor. Noch vor Konstituierung der verfassunggebenden Nationalversammlung sollte eine gemeinsame Delegiertenversammlung einberufen werden, um einen entsprechenden Beschluss zu fassen. In beiden Spitzenverbänden gab es allerdings auch Gegner der geplanten Fusion, vor allem im Bdl lehnten wichtige Vorstandsmitglieder dieses Vorhaben ab. Robert Bosch, der dem CDI und dessen Bündnis mit der Landwirtschaft stets kritisch gegenübergestanden hatte, hielt den Zusammenschluss für »nicht zweckmäßig«. Aus seiner Sicht betrieb der CDI die Verschmelzung nur, um verloren gegangenen Einfluss wiederzugewinnen.¹ Auch andere Mitglie-

1 Theodor Heuss, *Robert Bosch, Leben und Leistung*, Stuttgart 2008 (1. Aufl. Tübingen 1946), 325 (mit Zitat).

der des BDI befürchteten, in einem gemeinsamen Spitzenverband von der Schwerindustrie dominiert zu werden.² Am schärfsten lehnte Gustav Stresemann die Fusion ab. Er warnte davor, sich durch den Zusammenschluss mit dem CDI über die Interessen der mittelständischen BDI-Mitglieder hinwegzusetzen und sich in den Konflikt um die Sozialisierung der Schwerindustrie hineinziehen zu lassen.³ Im CDI gab es wiederum Befürchtungen, dass man sich mit der Verschmelzung einen »Klotz ans Bein« binden und durch die Verbindung mit dem breiten Spektrum der im BDI vertretenen Interessen an Handlungsfähigkeit verlieren würde.⁴ Insgesamt drängte der CDI wohl mehr auf den Zusammenschluss als der BDI, zumal er als der größere Fusionspartner gute Chancen hatte, den Vorsitzenden des neuen Spitzenverbandes zu stellen.

Die im CDI dominierende Schwerindustrie konnte sich zunächst nicht auf einen Kandidaten für den Vorsitz einigen. Der Direktoriumsvorsitzende Rötger ließ offen, ob er sich zur Wahl stellen würde.⁵ Er dürfte jedoch für den BDI nicht akzeptabel gewesen sein und hatte sich durch seine Kritik an der ZAG bei der Gruppe um Stinnes unbeliebt gemacht. Als Kompromisskandidat kam der VDA-Vorsitzende Kurt Sorge ins Gespräch. Sorge war Vorstandsvorsitzender der Krupp-Grusonwerke in Magdeburg und auch Vorsitzender des VDMA. Als Krupp-Manager und Repräsentant des Maschinenbaus schien er für die Rolle eines Mittlers zwischen Schwerindustrie und verarbeitender Industrie gut geeignet. Zudem konnte eine Personalunion zwischen dem Vorsitz der VDA und dem des neuen industriellen Dachverbands einen ersten Schritt zu einer Verschmelzung der sozial- und wirtschaftspolitischen Spitzenorganisationen bedeuten. Hugo Stinnes, der inzwischen wohl mächtigste deutsche Konzernchef, hatte dennoch einen anderen Favoriten für den Vorsitz. Er betrieb eine Kandidatur des deutschnationalen Schwerindustriellen Hugenberg gegen Sorge.⁶

Aus Rücksicht auf die süddeutschen Länder und wegen der unsicheren Lage in Berlin hatte die Reichsregierung Weimar zum Tagungsort der Nationalversammlung bestimmt. Vor diesem Hintergrund beschlossen die Spitzen von CDI und BDI, die gemeinsame Delegiertenversammlung

2 Herle, *Erinnerungen*, 285.

3 Stephanie Wolff-Rohé, *Der Reichsverband der Deutschen Industrie 1919-1924/25*, Frankfurt a. M. 2001, 50.

4 Herle, *Erinnerungen*, 285.

5 Alfred Hugenberg an Otto Wiedfeldt, 11.2.1919, in: Historisches Archiv Krupp [im Folgenden HA Krupp], WA 3/222, Bl. 164.

6 Telegramm Gustav Krupp von Bohlen und Halbach an Alfred Hugenberg, 31.1.1919, ebd., Bl. 162.