

Unternehmer und Politik im Kaiserreich und in der Weimarer Republik¹

Vortrag vor der Historischen Gesellschaft der Deutschen Bank, Frankfurt am Main, 14. Januar 2014

von Werner Plumpe, Frankfurt am Main

Problemstellung

Die Geschichte des Kaiserreiches und der Weimarer Republik hat heute trotz oder gerade wegen einer vielfältigen, kaum mehr überschaubaren historischen Literatur keinen sonderlich guten Ruf, zu sehr wird sie als Vorgeschichte der Diktatur gesehen. Die vorherrschende Geschichtsschreibung hat sich seit den 1960er Jahren zunächst in der DDR, später aber auch in der Bundesrepublik darauf verständigt, das Verhängnis des Krieges und der Weimarer Republik in einer Art Elitenverschwörung der wie auch immer verstandenen „herrschenden Klasse“ zu sehen.² Zwar werden die Thesen aus der marxistisch-leninistischen Historiographie der DDR in der Geschichtswissenschaft heute nicht mehr vertreten³, doch ist es weiterhin nicht selten geradezu unhinterfragter Konsens, dass es die Großindustrie war, die zum Krieg drängte, von ihm profitierte, weitreichende Kriegsziele vertrat und insgesamt eine Stütze des kaiserlichen und später offen militaristischen Obrigkeitsstaates war. Die Revolution habe man aus sozialem Dünkel, Profitgier und Herrschaftsallüren heraus abgelehnt, der Republik de facto keine Chance gegeben und schließlich, als sich mit der Weltwirtschaftskrise die Chance bot, ihren Untergang betrieben. Bei der

¹ Die Vortragsfassung wurde beibehalten. Die Zahl der Nachweise ist daher beschränkt.

² Typisch Hans-Ulrich Wehler, *Deutsche Gesellschaftsgeschichte*, Bd. 3: 1848/9 bis 1914, München 1996. Wehler, der hier die entsprechenden Positionen zusammenfasst und wiedergibt, ist nicht unwidersprochen geblieben, doch ist das vorherrschende Geschichtsbild erst in der letzten Zeit, namentlich durch die neuen Forschungen zum Ausbruch des Ersten Weltkriegs, wirklich in Frage gestellt worden.

³ Noch vergleichsweise differenziert sind dabei Dieter Baudis/Helga Nussbaum, *Wirtschaft und Staat in Deutschland vom Ende des 19. Jahrhunderts bis 1918*, Berlin 1978.

„offenen“ Unterstützung der Nazis vor 1933 habe man sich wohl zurückgehalten, doch „auf ein autoritäres Regime, den Umbau der Verfassung und Grundsatzopposition gegen die Sozialdemokratie konnten sich so gut wie alle (Unternehmer, W.P.) verständigen. Indem sie jene Kräfte und Tendenzen – mit Ausnahme fast bis zuletzt der NSDAP – unterstützten, welche diese Stoßrichtung teilten, trugen sie maßgeblich dazu bei, die Weimarer Republik von innen her aufzulösen und den Republikfeinden eine breitere Basis zu verschaffen.“⁴ So weit der für seine Zuspitzungen bekannte Bielefelder Historiker Hans-Ulrich Wehler, doch auch Gerald Feldman meinte noch zuletzt, auch wenn man den Unternehmern eine direkte Zerstörung der Republik nicht ankreiden könne, gebe es gleichwohl eine besondere Verantwortung der Wirtschaft für den Untergang Weimars, da sie keinen Finger krumm gemacht habe, um das Weimarer System zu schützen.⁵ Der Tonfall ist anders als bei Hans-Ulrich Wehler, aber die Melodie ist die Gleiche: Die Unternehmerschaft ist schuld am Untergang Weimars, hat ihn angestrebt oder zumindest billigend in Kauf genommen.

So „steil“ die Thesen, so schwach fallen hingegen die Erklärungen aus, warum sich historisch das Böse gerade die Unternehmerschaft als Agenten ausgesucht hat, wenn man nicht mit der ohnehin fertigen marxistischen Sicht an die Dinge herangeht, in der das „Kapital“ das Grundelend der modernen Welt darstellt, das stets schuldig ist. Bei Wehler und nicht wenigen anderen Autoren⁶ ist das Bild nicht derart einfach, doch auch dort verwundert, die Richtigkeit der Annahmen einmal unterstellt, deren weitgehende Kontextlosigkeit. In dieser Sicht hätten die Unternehmer jederzeit anders handeln können, taten das aber aus Dummheit und Börsartigkeit heraus nicht. Worin Dummheit und

⁴ Wehler, Gesellschaftsgeschichte 4, S.376.

⁵ Gerald Feldman, Politische Kultur und Wirtschaft in der Weimarer Zeit: Unternehmer auf dem Weg in die Katastrophe, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 43/1998, S. 3-18

⁶ Vgl. etwa als ein durchaus typisches, wenn auch schon älteres Beispiel Dirk Stegmann, Zum Verhältnis von Großindustrie und Nationalsozialismus 1930-1933, in: Archiv für Sozialgeschichte 13/1973, S.399-482.

Bösartigkeit nun aber bestanden, wird nicht geklärt, ja die handelnden Unternehmer bekommen nicht einmal ein auch nur einigermaßen profiliertes Gesicht, das es dem Betrachter ermöglichte, dessen Konturen zu erkennen und zu beurteilen. Da gibt es bestenfalls verschiedene „Lager“ oder „Flügel“ der reaktionären Schwerindustrie oder der „linken“ Chemie, Elektroindustrie etc. Das kennt man aus der Monopolgruppentheorie der verblichenen DDR-Geschichtswissenschaft⁷, doch hilft das erkennbar bei der Beantwortung der Frage nicht, die mir heute abend gestellt ist. Denn angenommen, die Unternehmerschaft habe eine derart verhängnisvolle Rolle in der Tat gespielt, dann ist es doch um so wichtiger nach den Gründen zu fragen, die diese Männer (es handelte sich durchweg um Männer), dazu brachten zu handeln, wie sie handelten. Erst dann wird man dieses Handeln historisch beurteilen können. Um eine Antwort auf diese Fragen zu finden, helfen freilich auch Festschriften und ältere Biographien, von denen es zahlreiche gibt, nicht sonderlich weiter. Geradezu spiegelbildlich sind in diesen Texten die Unternehmer die Guten, die unter widrigen Umständen retteten, was zu retten war.⁸ Ich will das nicht weiter kommentieren, aber all diese Literatur erinnert ein wenig an das Kasperle-Theater mit seinen festliegenden Rollen, wobei in der linken Variante die Unternehmerschaft stets durch das Krokodil dargestellt wird, während Kasperle ein klassenbewusster Arbeiter ist, der zugleich mit dem Krokodil und dem dummen Polizisten (der vom Kapital gekaufte Staat) kämpfen muss, um die Großmutter und sein Mariechen zu schützen. Das ist amüsant, doch wollen wir heute abend eine größere Vielzahl an Figuren zulassen, vor allem aber sich wandelnde Charaktere und ändernde Handlungskontexte betrachten. Gut und Böse können dabei unsere Kategorien nicht sein, auch wenn hinterher ein jeder seine eigene Bilanz ziehen mag.

⁷ Kurt Gossweiler, Großbanken, Industriemonopole und Staat 1914-1932, Berlin 1975, das allerdingst jüngst, Köln 2013, eine Neuauflage gefunden hat.

⁸ Typisch hierfür sind bestimmte Arbeiten etwa von Wilhelm Treue.

Um wen geht es eigentlich?

Zunächst muss die Gruppe der Unternehmer, die im späten Kaiserreich und in der Weimarer Republik eine herausragende Rolle spielten, genauer betrachtet werden. Um wen handelt es sich eigentlich, wenn wir vom Unternehmer jener Jahre sprechen, die ja in etwa die Jahre 1871 bis 1933 umfassten? Diese Gruppe einzugrenzen und dann näher zu charakterisieren ist nicht einfach, da alle Zeitgrenzen im Grunde willkürlich sind und überdies in diesen gut 60 Jahren mehr als eine Generation eine Rolle spielte. Das Generationenkonzept⁹, das nicht unumstritten ist, kann aber als eine Art heuristisches Hilfsmittel dienen, zumal es in unserem Fall durchaus brauchbare Ergebnisse liefert, deren Aussagenreichweite freilich auch kritisch zu sehen ist. Für die Unternehmer des späten Kaiserreiches und der Weimarer Republik hat man von der Gruppe oder der Generation der *Wilhelminer* gesprochen, also jenen Menschen, deren beruflicher Aufstieg und Erfolg sich vor allem mit dem wilhelminischen Wirtschaftswunder zwischen den 1890er Jahren und dem Ausbruch des Ersten Weltkrieges verbindet.¹⁰ Diese Männer standen im Krieg und den Weimarer Jahren in der Regel noch an der Spitze ihre Unternehmen, traten dann aber nach und nach aus der ersten Reihe zurück. Das Ende der Weimarer Republik war auch, da ist die Forschung heute unstrittig, von einem deutlichen Generationenbruch gekennzeichnet. Die *Wilhelminer* traten nun nach und nach ab, ja galten den durchweg jugendlichen Nationalsozialisten

⁹ Ulrike Jureit, Michael Wildt (Hg.), Generationen: Zur Relevanz eines wissenschaftlichen Grundbegriffs, Hamburg 2005.

¹⁰ Zu den „Wilhelminern“ siehe das insgesamt sehr problematische Buch von Martin Doerry, Übergangsmenschen. Die Mentalität der „Wilhelminer“ und die Krise des Kaiserreichs, Weinheim 1986. Doerry, der sich allein mit den vermeintlich konservativen Menschen beschäftigt, übersieht, dass nach seinem Begriff auch Karl Liebknecht ein *Wilhelminer* hätte sein müssen. Die Generation politisch zu definieren, läuft daher Gefahr, ihren größeren Teil gar nicht zur Kenntnis zu nehmen.

geradezu als Inbegriff der „morschen Knochen“.¹¹ Nun stieg ein erkennbar neuer, technokratischer Typus des Unternehmensleiters auf, der mit dem alten Geheimrat, der sich noch als Führungspersönlichkeit in einem geradezu umfassenden Sinn verstand, nicht mehr viel zu tun hatte. Diese *Wilhelminer*, um die es mir heute abend geht, waren also vor allem in den 1860er und 1870er Jahren geboren worden, auch wenn Generationengrenzen, ich sagte es, keine harten Bruchkanten sind. Aber das Geburtsjahr 1880 war in etwa doch eine Wasserscheide; wer danach geboren wurde, erlebte erst in der zweiten Hälfte der 1920er Jahre wirkliche Höhepunkte und verkörperte dann auch, wie der 1883 geborene Friedrich Flick erkennbar eine neue Generation. Die prägenden Eindrücke der *Wilhelminer* hingegen stammten aus der Bismarck-Zeit. Ihre Karrieren fanden in den Jahren nach der Zeit des großen Kanzlers statt, unter dem zumeist skeptisch gesehenen Wilhelm II., mit dessen Name sich gleichwohl bis dahin unbekannte wirtschaftliche Erfolge verbanden.

Was waren das nun für Männer¹², zu denen auch der Bankier Franz Urbig gehörte, dessen Geburtstag uns heute Abend hier versammelt hat? Zunächst: Sie waren fast durchweg keine Pioniere, sondern wohl eher Epigonen. Sie wurden in eine bereits dynamische Wirtschaft hineingeboren, mussten also keineswegs jene Pionierarbeit leisten, die die eigentliche Gründergeneration längst vollbracht hatte. Ihre Namen stehen daher auch nicht für die großen spektakulären Gründungen, die – so will es ja auch die Bezeichnung *Gründerzeit* – vor allem in die Jahre zwischen 1852 und 1873, als der sog. Gründerkrach ausbrach, fielen. Alfred Krupp (1812) war hier sicher die prominenteste Figur, aber auch Werner von Siemens (1816) oder Adolph von Hansemann (1826) sind zu nennen, ebenso wie Emil Rathenau, der 1838 geboren wurde. August

¹¹ Hierzu Michael Wildt, *Die Generation des Unbedingten: Das Führungskorps des Reichssicherheitshauptamtes*, Hamburg 2003.

¹² Zu all den im Folgenden genannten Männern gibt es zum Teil neuere, umfassende wissenschaftliche Literatur oder biographische Darstellungen, die hier aber im Einzelnen nicht genannt werden.

Thyssen, Jahrgang 1842, fällt noch unter die Gründer, auch der 1842 geborene Carl von Linde und Leo Gans von der Cassella (1843) wären zu nennen, ebenso wie der 1840 geborene Ernst Abbe von den Jenaer Zeiss-Werken sicher in diese Gruppe der Gründer und Pioniere fällt.

Aber bereits Emil Kirdorf, der langjährige Direktor der Gelsenkirchener Bergwerks-Aktiengesellschaft, Jahrgang 1847, verkörperte den nach und nach in den Vordergrund tretenden angestellten Manager als neuen Heroen der Großindustrie. Deren Bedeutung nahm überall dort rasch zu, wo die Familienunternehmen in Kapitalgesellschaften überführt wurden oder wo Unternehmen wegen des hohen Kapitalbedarfs bereits als Kapitalgesellschaften entstanden.¹³ Die Unternehmen der Großindustrie und die Hochfinanz in den Jahren nach dem Gründerkrach: das waren die Spielfelder der jetzt entstehenden und sich nach und nach durchsetzenden neuen Unternehmergruppe, die zumeist, wenn auch nicht durchweg, angestellte Manager waren. Für die Bankenwelt ist dieser Übergang zur Großbank gut verkörpert in Männern wie Louis Hagen (1855) vom Bankhaus Levy, Georg von Siemens (1839) und Arthur Gwinner (1856) von der Deutschen Bank, insbesondere aber auch in der legendären Figur Carl Fürstenberg (1850) von der Berliner Handelsgesellschaft. Für die Gründerjahre und die ersten Jahrzehnte der wirtschaftlichen Entwicklung im Kaiserreich waren diese Männer, deren Liste sich beliebig verlängern ließe, entscheidend. Geprägt zumeist noch durch den bürgerlichen Aufbruch der ersten Jahrhunderthälfte, vor allem aber durch die Phase des sich an die 1848er Revolution anschließenden *Realismus*, vertraten diese Männer zugleich auch einen *realistischen* Blick auf die Möglichkeiten ihrer Zeit, wandten sich nun aber mehr und mehr von der Politik ab und der Geschäftswelt mit ihren ungeahnten

¹³ Hartmut Berghoff, *Moderne Unternehmensgeschichte. Eine theorie- und themenorientierte Einführung*, Paderborn 2004.

Möglichkeiten zu. Man nahm von seinen liberalen Überzeugungen keinen Abschied, aber in der übergroßen Zahl der Fälle doch von der Politik.

Entscheidend aber wurden die „jungen Wilden“ des Kaiserreiches, genauer des Wilhelminismus¹⁴, die seit Anfang der 1860er Jahre in großer Zahl geboren wurden. Im Wilhelminismus standen manche von ihnen noch im Schatten der Väter, namentlich Walther Rathenau und Fritz Thyssen, ältester Sohn von August Thyssen, 1873 geboren, der es bis zu dessen Tod nicht schaffte, sich vom Vater zu emanzipieren. Aber für die Masse der Unternehmer dieser Zeit sind derartige Ablösungskonflikte nicht typisch. Franz Urbig, 1864 in Luckenwalde geboren, war für diese Gruppe, die im Wilhelminismus der Jahre nach 1890 ihre heroische Zeit erlebte, aber auch im Weltkrieg und der Weimarer Republik noch an der Spitze der deutschen Wirtschaft stand, ein ganz typischer Vertreter. Den Anfang machten Männer wie Robert Bosch (1861), Carl Duisberg (1861) oder die Weinbergs (Carl 1861, Arthur 1860). Ihnen folgten in kurzem Jahresabstand so bedeutende Männer wie Walther Rathenau (1867), Max Warburg (1867), Paul Reusch (1868), Georg Solmssen (1869) oder Ernst von Borsig, Jahrgang 1869. In den 1870er Jahren wurden Gustav Krupp von Bohlen und Halbach (1870), Hugo Stinnes (1870), Carl Friedrich von Siemens (1872), Carl Bosch (1874), Paul Silverberg (1876) oder Albert Vögler (1877) geboren. Man könnte diese Liste beliebig verlängern, ein Blick in das von Rudolf Martin 1912 herausgegebene Jahrbuch der Millionäre in Preußen strotzt nur so von bekannten Namen, die in diese Generation fallen. Das starke Auftreten großer unternehmerischer Talente fiel bereits den Zeitgenossen auf, die ihre ökonomischen und soziologischen Theorien mit Sicherheit auch unter dem massiven Einfluss des Erfolges der

¹⁴ Wie willkürlich eine derartige Abgrenzung ist, zeigt die Figur des Reeders Albert Ballin, zweifellos eines der bedeutendsten Unternehmers der Kaiserzeit, der bereits in den 1850er Jahren geboren wurde und zu einem der wichtigsten Männer der Wirtschaft vor 1914 aufstieg. 1918 nahm er sich angesichts der Revolution das Leben, was ihn von seinen Kollegen unterschied, die zumeist auch in der Republik ihre Aufgaben weiter wahrnahmen. Deshalb ist er hier trotz seiner Bedeutung nur in einer Fußnote erwähnt.

Unternehmerschaft jener Zeit schrieben. In den universalhistorischen Theorien von Max Weber¹⁵ und Werner Sombart¹⁶, aber auch in der ökonomischen Entwicklungstheorie von Josef Schumpeter¹⁷ sind die Unternehmer die eigentlichen treibenden Kräfte der Moderne, ihre Demiurgen. Zumindest Joseph Schumpeter hat in seinen Texten auch klargemacht, dass für ihn die Bedeutung der Unternehmer geradezu offenkundig mit Händen zu greifen sei. Eine Studie zu den Ursachen und Bedingungen, warum in Deutschland in dieser Zeit eine derart umfangreiche Gruppe überaus fähiger Unternehmer entstand, dass sie sogar die soziologische und ökonomische Theoriebildung bis in die Gegenwart massiv beeinflusst hat, steht noch aus. Lohnenswert wäre sie allemal. So schwierig das Generationenkonzept auch ist – sicher ist, dass diese Gruppe, die man als *Wilhelminer* bezeichnet, in der deutschen Wirtschaft zwischen der Jahrhundertwende und den 1930er Jahren die entscheidende Rolle spielten. Ob sie homogen geprägt waren, lässt sich kaum sagen, zu heterogen waren Herkunft, Bildungsverläufe und Aufgaben.¹⁸ Aber sie waren doch eine *Erlebensgemeinschaft* – und zu dieser *Erlebensgemeinschaft* sind einige Worte notwendig.

Was waren das für Männer und wie soll man sie bewerten?

Die Generation der *jungen Wilden* war zunächst weniger vom wilhelminischen *Wirtschaftswunder* selbst geprägt, jenem langanhaltenden Aufschwung

¹⁵ Max Weber, Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, zuerst 1905. Sehr frühe einschlägige Beobachtungen bei Walther Rathenau, Physiologie der Geschäfte, in: Die Zukunft 35/1901, S.495-514, der den Aufsatz freilich unter Pseudonym veröffentlichte.

¹⁶ Werner Sombart, Der Bourgeois. Zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen, Leipzig 1913.

¹⁷ Joseph A. Schumpeter, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Leipzig 1911 (1912).

¹⁸ Vgl. für eine Teilgruppe Toni Pierenkemper, Die westfälischen Schwerindustriellen 1852-1913, Göttingen 1979.

zwischen 1895 und 1914, durch das sich die deutsche Wirtschaft eine internationale Spitzenposition erwarb, als vielmehr von der schwierigen Situation, in der sich zahlreiche Unternehmer nach dem Gründerkrach bis in die 1890er Jahre hinein befanden.¹⁹ In der Sicht dieser Männer war das wilhelminische Wirtschaftswunder gerade das Ergebnis ihrer harten Arbeit zur Überwindung der vorherigen Krise, die vor allem in zwei Momenten bestand: Einerseits in der Stärkung der Innovationskraft durch die enge Verbindung von Wissenschaft und Industrie, andererseits im Aufbau organisatorisch und finanziell leistungsfähiger Unternehmensstrukturen. Dafür bedurfte man noch nicht immer einer akademischen Ausbildung, aber sie war in den Branchen, in denen die enge Verbindung von Wissenschaft, Technik und Industrie zum entscheidenden Erfolgsfaktor wurde, doch in wachsendem Maße selbstverständlich. In der chemischen Industrie etwa setzte sich zu dieser Zeit die Auffassung durch, dass nur akademisch gebildete Chemiker dazu in der Lage seien, die Unternehmen auch angemessen zu führen.²⁰ Die wirtschaftlichen Erfolge, die man so erzielte, rechnete man jedenfalls keineswegs dem Staat zu, gegen dessen Regulierungswut und dessen sozialpolitische Ambitionen man vielmehr glaubte, sich wehren zu müssen. Zumindest was den Erfolg ihrer Unternehmen betraf, waren die *Wilhelminer* eingefleischte Staatskeptiker.²¹ Und auch die Beschwörung des Obrigkeitsstaates als Bollwerk gegen die Sozialdemokratie sollte man keineswegs als eine Art Freibrief für den Staat ansehen, zumal die Bismarck-Verehrung zumindest von Männern wie Carl Duisberg vor allem der vermuteten Charakterähnlichkeit von Unternehmensleiter und tatkräftigem

¹⁹ Hans Rosenberg, *Große Depression und Bismarckzeit. Wirtschaftsablauf, Gesellschaft und Politik in Mitteleuropa*, Berlin 1967.

²⁰ Peter Murmann, *Knowledge and competitive advantage: the coevolution of firms, technology, and national institutions*, Cambridge 2003.

²¹ Hierzu Werner Plumpe, *Die Wirtschaft des Kaiserreiches – Anmerkungen zur Genealogie des deutschen Kapitalismus*, in: Tilman Meyer, Karl Heinz Paqué, Andreas H. Apelt (Hg.), *Modell Deutschland*, Berlin 2013, S.13-37

politischen Führer geschuldet war. Der grandiose wirtschaftliche Erfolg nach 1895 verfestigte das in der Überwindung der Krise gewonnene Selbstbild maßgeblich. Das Verhältnis der neuen Unternehmergeneration zur Politik war, so jedenfalls die Selbstbeschreibung, dabei überaus nüchtern. Den liberalen Idealismus ihrer Vätergeneration teilten sie nicht, letztlich aus einer grundsätzlich ideologiefreudlichen Haltung heraus. Technik und Ökonomie schienen ihnen die großen zu entfaltenden Potentiale. Solange die Politik dies akzeptierte und abschirmte, war man mit ihr einverstanden; sollte sie sich einmischen, fuhr man die Krallen aus.²² Sicher: die zunehmende Weltgeltung des Deutschen Reiches wurde fast durchweg begrüßt, auch wenn man den Stil der Berliner Stellen nicht immer teilte. Aber weltwirtschaftlich sah man sich selbst in der Verantwortung und begann bereits in den Kategorien einer globalen ökonomischen Elitenbildung zu denken – Carl Duisberg nahm, wenn er den Arbeitstag beendet hatte, noch Englisch-Stunden. In den USA fühlte er sich sichtbar wohl. Das war seine Welt.

Nicht nur ihr „Politikstil“ war ein anderer, letztlich instrumenteller, mit einer stets an der eigenen Person des Unternehmers maßgenommenen Bismarck-Verherrlichung. Die hier vorgestellte Generation lebte vielmehr auch materiell in einer ganz anderen Welt als ihre Väter²³, auch wenn man sich in einem Punkt noch ganz nach Vätersitte orientierte. Fast alle prominenten Unternehmer, Industriellen und Bankiers jener Zeit waren treue Männer, zumindest bezogen auf ihre Unternehmen. Franz Urbig brachte es immerhin auf 60 Jahre Zugehörigkeit zur Disconto-Gesellschaft, Carl Duisberg war 52 Jahre im Dienst von Bayer – und sie waren beileibe keine Ausnahmen, im Gegenteil. Ein Wechsel des Unternehmens, zumindest wenn man dessen Führungsspitze

²² Allgemein Hans Jäger, *Unternehmer und Politik in Deutschland*, Frankfurt am Main 1983. Die neuere Literatur, namentlich die biographischen Studien, sind freilich sehr viel differenzierter.

²³ Vgl. beispielhaft Gabriele Oepen-Domschky, *Kölner Wirtschaftsbürger im Deutschen Kaiserreich*: Eugen Langen, Ludwig Stollwerck, Arnold von Guilleaume und Simon Alfred von Oppenheim. *Schriften zur rheinisch-westfälischen Wirtschaftsgeschichte*, Bd. 43, Köln 2003.

erreicht hatte, war zu dieser Zeit de facto unvorstellbar und wurde als schwerwiegender Loyalitätsbruch angesehen. Das hat sich – streng genommen – wohl erst seit den 1980er Jahren grundlegend verändert.²⁴ Aber der Lebensstil wandelte sich doch deutlich, nicht unbedingt nur aus eigenem Antrieb, doch zunehmend auch daraus. Zweifellos änderten sich die Rahmenbedingungen: Die Großstädte wurden zu Orten des Luxuskonsums, zu Treffpunkten der vornehmen und angesehenen Welt mit herausragenden symbolischen Orten, zumeist den nach 1880 in großer Zahl entstehenden GrandHotels. Man traf sich, wenn man in Berlin war, im Adlon, in Hugo Stinnes' Hotel Esplanade, im Kaiserhof; in Frankfurt war es der Frankfurter Hof, in München das Regina Palast Hotel, der Bayerische Hof oder das Intercontinental. Aber auch in den zahlreichen neuen Clubs, die vor allem für Berliner Industrielle und Bankiers interessant waren, aber auch ihre Kollegen aus der Provinz magisch anzogen. Der Kaiserliche Automobilclub am Leipziger Platz wurde zu einem legendären Treffpunkt der besseren Gesellschaft, auch und gerade der Unternehmer, folgt man zumindest den Tagebucheinträgen von Walther Rathenau. Auch die Ferien wurden nun in derartigen GrandHotels, die in der Schweiz, in Oberitalien, an der Cote d'Azur und andernorts lagen, verbracht – zumeist in Gemeinschaft mit befreundeten Industriellen und Bankiers, Wissenschaftlern und Angehörigen der höheren Bürokratie – es wurde geradezu zur guten Sitte, sich gegenseitig Hinweise und Tips zu geben, wo man die Ferien im Frühjahr und Sommer am besten verbringen konnte. Hierfür finden sich in der Literatur vielerlei Belege, auch die zeitweilig vertretene These von der Feudalisierung des deutschen

²⁴ Vgl. z.B. Werner Plumpe, Gebrochene Kontinuitäten? Anmerkungen zu den Vorständen der I.G.-Farbenindustrie AG-Nachfolgesellschaften 1952-1990, in: Volker Berghahn/ Dieter Ziegler/ Stefan Unger (Hg.), Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert: Kontinuität und Mentalität, Essen 2003, S. 150-186 (zusammen mit Wilhelm Bartmann).

Wirtschaftsbürgertums²⁵, die sich indes nicht als wirklich belastbar erwiesen hat. Von einer lebensweltlichen Orientierung der Wirtschaft am Adel kann bei näherem Hinsehen nicht die Rede sein, genauso wenig wie von einer Art Untertanengeist, der seit Heinrich Manns Rom „Der Untertan“ als vermeintlich sicheres Wissen durch die Literatur geistert. Die Industriellen und Bankiers der Zeit waren zweifellos ordnungsbejahende Männer, aber keine Untertanen, ich habe darauf hingewiesen. Sie lebten vor 1914 auf der Höhe der Zeit; ihre Speisekarten konnten es an Raffinesse und kosmopolitischer Zusammensetzung mit ihren heutigen Pendants geradezu spielend aufnehmen, wie ja auch – nebenher bemerkt – die Gehaltsspreizung vor 1914 deutlich größer war als heute. Auch das war ein Punkt, der die *Wilhelminer* von der Welt ihrer Väter trennte, zumindest insofern nun der Reichtum sichtbarer wurde und die alte Einheit des Bürgertums verlorenging.²⁶ In Berlin und anderen Orten, vor allem aber in Berlin entstand nun so etwas wie eine moderne hauptstädtische Gesellschaft, die von der gegenseitigen Durchdringung von Politik, Wirtschaft, Kunst und Wissenschaft getragen war und ihre stark symbolisch aufgeladenen Treffpunkte hatte, zu denen nebenher der Hof nicht gehörte! Der Kaiserliche Automobil-Club oder die Gesellschaft der Freunde des Kaiser-Friedrich-Museums – das waren solche Orte und die neugebauten Villen in Grunewald und Wannsee, die großen Hotels und Restaurants die dazugehörigen Assecoires.

Sicher, die Kulturkritik der Zeit hat an den Zuständen der Zeit vor 1914 kein gutes Haar gelassen und ihren Materialismus und das verbreitete Parvenuehafte wortreich kritisiert, und auch Carl Fürstenberg hatte über die gelegentlich steife Art, mit der in den neuen Häusern die aufwendigen Diners gestaltet

²⁵ Vgl. etwa Arno J. Mayer, *Adelsmacht und Bürgertum. Die Krise der europäischen Gesellschaft 1848-1914*, München 1988.

²⁶ Gunilla Budde, *Auf dem Weg ins Bürgerleben. Kindheit und Erziehung in deutschen und englischen Bürgerfamilien 1840-1914*, Göttingen 1994.

wurden bissig gespottet, doch waren die meisten der heute so gern zitierten Kritiker Mitglieder einer verschwindend kleinen Gruppe – die Schwabinger Boheme etwa war zudem bereits viel stärker Produkt dieser Moderne, als sie selbst wahrhaben wollte. Die sozialen Gegensätze waren in der Tat stark, doch selbst die Sozialdemokratie hatte mehr oder weniger unsentimental von den großen Revolutionshoffnungen Abschied genommen. Und die These von der Reformunfähigkeit des Kaiserreiches zeugt nur von einem, nämlich der Phantasielosigkeit ihrer Vertreter. Das Kaiserreich hatte die großen Aufgaben in Folge der Industrialisierung durchweg souverän bewältigt; Währungs- und Handelspolitik entsprachen internationalem Standard, die Rüstungsausgaben des Reiches waren relativ niedriger als in Frankreich und erreichten absolut gerade ein Viertel der Ausgaben der künftigen Kriegsgegner. In der Tat, die Finanzierung des Reiches über indirekte Steuern, Zölle und Matrikularbeiträge war skurril, was aber eine Folge von Bismarcks Zugeständnissen an die Teilstaaten und an das Zentrum (Frankensteinsche Klausel) gewesen war, die gerade eine autonome Finanzierung des Reiches nicht wünschten. Das Reichstagswahlrecht war demokratisch; in den Verfassungen der Bundesstaaten gab es abweichende Regelungen, wobei insbesondere das preußische Dreiklassenwahlrecht negativ auffiel. Doch seine Änderung war lediglich eine Frage der Zeit, ebenso wie die Finanzverfassung hätte umgestellt werden können. Der Untergang des Kaiserreiches war keineswegs zwangsläufig²⁷ – die Unternehmer jedenfalls waren entsprechend auch alles andere als kriegsbegeistert. Warum, so fragten sich viele in den ersten August-Tagen 1914, sollte man auch den eigenen Erfolg mutwillig aufs Spiel setzen. Die deutsche Wirtschaft stand weltweit unbestritten dar und belieferte alle großen Märkte mit zum Teil anspruchsvollen Hochtechnologieprodukten. Gerade im

²⁷ Vgl. die Beiträge in: Bernd Heidenreich, Sönke Neitzel (Hg.), *Das Deutsche Kaiserreich 1871-1914*, Paderborn 2011. Ferner Sven Oliver Müller, Cornelius Torp (Hg.), *Das Deutsche Kaiserreich in der Kontroverse*, Göttingen 2009.

Bereich der Zukunftsindustrie, im Bereich der Elektrotechnik, des Maschinenbaus, der Feinmechanik und Optik, der chemischen und pharmazeutischen Industrie beherrschten deutsche Unternehmen die Weltmärkte zum Teil nach Belieben. In einem Krieg, so Carl Duisberg hellsichtig, konnte man alles verlieren, aber faktisch nichts gewinnen.

Die große Wasserscheide: Der Krieg und seine Folgen

Dieser Krieg nun änderte das bisher distanzierte Verhältnis von Politik und Wirtschaft grundlegend und dauerhaft.²⁸ Vor 1914 spielte der Staat als Verwaltungsstruktur eine große Rolle, während seine Bedeutung als Gesetzgeber zwar wuchs, aber noch relativ gering war. Nun im Krieg wurden Staat und Bürokratie zu den maßgeblichen Größen, an denen sich die Wirtschaft, und damit die Unternehmer, im Alltagsverhalten zu orientieren hatte. Der Staat beanspruchte einen immer größeren Anteil des Gesamtproduktes für sich. Lag der Staatsanteil vor dem Krieg nach unterschiedlichen Angaben zwischen 14% und 17% des Sozialproduktes, so stieg er während des Krieges auf bald drei Viertel der wirtschaftlichen Gesamtleistung an. Dabei begnügte sich der Staat keineswegs mit monetärer Steuerung; er griff beginnend mit der Kriegsrohstoffabteilung des Walther Rathenau immer umfassender in die wirtschaftlichen Abläufe direkt ein. Die Roh- und Hilfsstoffbeschaffung wurde mehr und mehr bürokratisch geregelt, die Absatzwirtschaft, zumindest dort, wo der Staat einziger Nachfrager war, ebenso. Die Unternehmer konnten sich nicht mehr am Markt orientieren, sondern mussten sich politisch verhalten, Beziehungen aufbauen, bürokratische Abläufe studieren, antichambrieren usw. usw. – und das alles nicht mehr nur nebenher, sondern sozusagen im Kerngeschäft selbst.

²⁸ Vgl. Herfried Münkler, Der Große Krieg. Die Welt 1914-1918, Berlin 2013.

Besonders betroffen waren die Banken, deren normales Geschäft mit Kriegsausbruch im Grunde zusammenbrach und sich während des Krieges nur überaus eingeschränkt wieder belebte. Sie wurden zu Verkaufsbüros des Staates, der – auf den Patriotismus und die Vaterlandsliebe der Banken setzend – sie als Verkaufs- und Vertriebsstellen für die insgesamt neun Kriegsanleihen weidlich nutzte, während an das zuvor normale Finanzierungsgeschäft nicht mehr zu denken war.²⁹

Solange die Bürokratisierung der Wirtschaft eine zeitlich begrenzte Kriegsnotmaßnahme blieb, hatten die meisten Unternehmer trotz aller alltäglichen Konflikte an ihrer Existenzberechtigung keinen Zweifel. Doch schon während des Krieges zeichnete sich ab, dass nach dessen Ende eine Rückkehr zu den liberalen Verhältnissen der Vorkriegszeit unwahrscheinlich sein würde, und zwar nicht allein wegen der Kriegsfolgen und der zerstörten Weltmarktstrukturen. Nein, nicht allein bei der Sozialdemokratie, sondern bis weit in das bürgerliche Lager hinein schien der Krieg zugleich ein Beleg dafür zu sein, dass eine liberale kapitalistische Welt weder funktionieren noch gerecht sein könne. Der Krieg musste in dieser Sicht, ganz egal wie er ausgehen mochte, zu einer Änderung der wirtschaftlichen Strukturen führen: Planwirtschaft, ein maßgeblich von Walther Rathenau geprägter Begriff, war das Konzept der Stunde. Auch wenn man sich darunter viel vorstellen konnte, war in jedem Fall klar, dass die Handlungsautonomie der Unternehmer eingeschränkt und die Handlungsbefugnisse des Staates massiv ausgeweitet werden sollten. Die Erzbergersche Finanzreform von 1919, mit der das Steuersystem verreichlicht und die Steuersätze drastisch angehoben wurden, war der unmittelbare Ausdruck dieses staatlichen Gestaltungsanspruchs; die Sozialisierungsdebatte, die Einrichtung gemeinwirtschaftlicher Strukturen mit

²⁹ Friedrich Zunkel, *Industrie und Staatssozialismus. Der Kampf um die Wirtschaftsordnung in Deutschland 1914-1918*, Düsseldorf 1974.

dem vorl. Reichswirtschaftsrat, die schließliche Sozialisierung des Kohlenbergbaus und der Kaliindustrie zeigten die weitere Richtung an. Der Ausbau des Weimarer Sozialstaates und die deutliche Zunahme unternehmerischer Eigenaktivitäten durch den Staat, zeitgenössisch als „kalte Sozialisierung“ bezeichnet, machten überdies klar, dass auch ohne eine Änderung des ökonomischen Systems sich die Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns dramatisch veränderten. Wollten die Unternehmer nun ihrer Stimme Gehör verschaffen, so reichte die Tradition guter Beziehungen in die entsprechende Ministerialbürokratie bei weitem nicht mehr hin. Das zerstrittene und vielfach aufgesplitterte Verbandssystem der Unternehmer, das vor 1914 nach und nach und nicht selten in Konkurrenz zueinander entstanden war, musste zusammengefasst und vereinheitlicht werden; vor allem aber musste den nunmehr geltenden parlamentarischen Strukturen der politischen Willensbildung ganz anders Rechnung getragen werden. In der Ausnahmezeit bis zum Ende der Inflation 1923 war das noch nicht so wichtig, weil Unternehmer in den großen Konflikten der Zeit häufig direkt als Sachverständige um Rat gefragt wurden und daher etwa in der Reparationsfrage oder den verschiedenen Sozialisierungskommissionen prominent vertreten waren; die diesbezüglichen Konflikte etwa zwischen Hugo Stinnes und Walther Rathenau sind ja gut bekannt.³⁰ Im parlamentarischen Alltag aber musste man erst Einfluss gewinnen – Carl Duisberg, seit 1925 Vorsitzender des 1919 gebildeten RDI, versuchte dies nach amerikanischem Vorbild durch Einrichtung von parlamentarischen Abenden des RDI, vor allem aber durch gezielte Parteispenden zu erreichen, womit der RDI zwar empörte Reaktionen von links und rechts auslöste, ansonsten aber wenig erreichte. Auch das Mittel der öffentlichen Kundgebung, vor allem 1928 und 1929

³⁰ Hierzu generell Gerald D. Feldman, *The Great Disorder. Politics, Economics and Society in the German Inflation, 1914-1924*, New York/Oxford 1993

genutzt, brachte, so sah das zumindest Duisberg, wenig Erfolg: Wahlen und damit parlamentarische Kräfteverhältnisse ließen sich so keineswegs beeinflussen. Gemessen an den kaiserzeitlichen Erfahrungen war die politische Einflussnahme in der parlamentarischen Demokratie daher nicht nur schwieriger; sie war auch keineswegs erfolgreich. Die Hoffnung, Heinrich Brüning werde mit seiner vom Reichspräsidenten gestützten Regierung eine wieder vernünftige Politik über den Parteien betreiben, hatte hier ihre eigentliche Ursache.

Die politischen Misserfolge der Unternehmerschaft waren aber nicht nur eine Folge der komplexen parlamentarischen Strukturen. Schon im Kaiserreich waren die meisten entsprechenden Einflussversuche an einem ganz anderen Punkt gescheitert, nämlich der mangelnden Geschlossenheit von Industrie, Landwirtschaft und Bankenwelt. War man zumindest in Fragen der staatlichen Sozialpolitik noch relativ geschlossen, deren Ausmaß man einhellig für zu weitgehend hielt, so gab es in den anderen wichtigen Punkten keinen Konsens. Hier seien nur zwei Fragen genannt, und zwar einerseits die Handels- und Zollpolitik, in der sich Großlandwirtschaft, Textil- und Schwerindustrie auf der einen Seite, die übrigen Industrien auf der anderen Seite in kaum verhüllter Abneigung gegenüberstanden. Andererseits brachte der Streit um die Steuerpolitik der Regierung Bülow 1909 einen scharfen Riss, als Konservative und Zentrum im Interesse der Landwirtschaft eine Steuerreform torpedierten und stattdessen eine Sonderbelastung der Banken durchzusetzen versuchten. Die von Berliner Bankkreisen um Jakob Rießer betriebene Gründung des Hansa-Bundes und seine Entwicklung waren geradezu der geronnene Ausdruck der Zerstrittenheit der deutschen Wirtschaft, die vor dem Krieg nicht überwunden wurde.³¹ Die während des Krieges in den Hintergrund gedrängten Konflikte

³¹ Siegfried Mielke, *Der Hansa-Bund für Gewerbe, Handel und Industrie 1909 bis 1914. Der gescheiterte Versuch einer antifeudalen Sammlungspolitik*, Göttingen 1976.

brachen nach 1918 unmittelbar wieder auf. Der 1919 gegründete RDI wurde wiederholt von schweren Krisen geschüttelt und war zeitweilig kaum handlungsfähig.³² 1930 stand er kurz vor der Spaltung, da die Schwerindustrie Duisbergs Kurs eines prinzipiellen Ausgleichs mit der Republik nicht teilte und allerdings erfolglos einen scharf antiparlamentarischen Kampf verlangte. Der 1865 geborene Alfred Hugenberg, als Krupp-Generaldirektor vor 1914 auch ein Beispiel der Unternehmerschaft, die hier im Zentrum steht, wurde zum zentralen Gegenspieler von Carl Duisberg; aber Hugenberg konnte seine große politische Rolle nur deshalb spielen, weil er schon im Krieg seine industrielle Tätigkeit aufgegeben hatte und sich ganz der Politik und der Publizistik zugewandt hatte. Die meisten Unternehmer hingegen waren politische Dilettanten, am wenigsten vielleicht noch der Generaldirektor der GHH Paul Reusch, der in der Weimarer Republik zu einem maßgeblichen Unterstützer der Reichsreformpläne wurde. Eine große politische Karriere machte aber kein Unternehmer. Paul Silverberg hätte sich das vielleicht gewünscht, stand aber für das zweite Kabinett Brüning nicht zur Verfügung. Duisberg sah sich als „Nichtpolitiker“; die Männer der Reichsregierung mit Verbindungen etwa zur IG fielen andererseits als Unternehmer nicht auf. Kurz: der politische Einfluss von Industrie und Banken in der Weimarer Zeit war nicht gering, aber im parlamentarischen Konkurrenzkampf schwach und wenig erfolgreich, zumal kein herausragender Unternehmer bereit war, ein bedeutendes politisches Amt zu übernehmen.³³ Es war wahrscheinlich dieses Gefühl der Schwäche angesichts einer in allen wesentlichen Fragen faktisch handlungsunfähigen bzw. wenig erfolgreichen Politik, das bei vielen Unternehmern die Haltung zur

³² Stephanie Wolff-Rohé, *Der Reichsverband der Deutschen Industrie 1919-1924/25*, Frankfurt a. M. 2001.

³³ Vgl. auch Reinhard Neebe, *Großindustrie, Staat und NSDAP 1930 – 1933. Paul Silverberg und der Reichsverband der Deutschen Industrie in der Krise der Weimarer Republik*, Göttingen 1981

Republik bestimmte.³⁴ Politisch schwach war man zwar auch schon im Kaiserreich gewesen; doch fiel das angesichts der funktionierenden Verwaltung und der überragenden wirtschaftlichen Erfolge nicht weiter ins Gewicht. Jetzt entfaltete diese Schwäche freilich eine fatale Wirkung.

Fazit

Die historische Literatur hat diese Problemlage im Kern zwar erkannt, aber doch überaus einseitig interpretiert. Sie hat das Verhalten der Unternehmer gegenüber der Republik primär als politische Aussage gedeutet, ohne zu begreifen, dass die Vertreter der Wirtschaft vor allem auf geänderte Rahmenbedingungen und einen viel größeren Zugriff der Politik auf die Wirtschaft reagierten, der zudem, und das war vor allem entscheidend, eben nicht erfolgreich war. Der Staat der Weimarer Republik wollte viel mehr, nahm viel mehr Geld in die Hand und erreichte offenkundig weniger als der liberale Staat der Vorkriegszeit, der sich aus der Wirtschaft weitgehend herausgehalten hatte! Wenn es einen Faktor gab, der das Verhältnis der Unternehmer zur Republik bestimmte, dann ist er hier zu suchen, in der notorischen Erfolglosigkeit eines gemessen an den Verhältnissen des Kaiserreiches geradezu präpotenten Staates. Denn die Republik änderte durch die Einführung der parlamentarischen Demokratie ja nicht allein die Regierungsform. Der Untergang der deutschen Monarchien selbst löste bei den wenigsten deutschen Unternehmern heftige Reaktionen aus. Für Carl Duisberg etwa war die Staatsform egal, solange nur, wie er sagte, ordentlich verwaltet wurde. Die Unternehmer sahen in der republikanischen Umwälzung selbst wenig Anlass zum Protest; was sie störte war vielmehr, dass der neue Staat sich in einer

³⁴ Werner Plumpe, Der Reichsverband der Deutschen Industrie und die Krise der Weimarer Wirtschaft, in: Andreas Wirsching (Hg.), Herausforderungen der parlamentarischen Demokratie. Die Weimarer Republik im internationalen Vergleich, München 2007, S. 129-157.

bisher völlig unbekanntem Art in ihre Welt mischte und dadurch ihre Handlungsbedingungen verschlechterte – und das alles unter weltwirtschaftlich überaus schwierigen Bedingungen.

Hatte sich das politische Verhalten der Unternehmer der Vorkriegszeit darauf konzentriert, staatliche Entscheidungen dort, wo sie, wie etwa in der Handelsvertrags- oder Sozialpolitik, direkte Bedeutung für die Unternehmen erlangten, in ihrem Sinne zu beeinflussen und sich dabei vor allem auf Einflussnahme gegenüber der in vielerlei Hinsicht entscheidenden Reichsbürokratie konzentriert, ein Muster, das auch unter den veränderten Verhältnissen des Krieges beibehalten werden konnte, so brachte die Republik einen grundlegenden Wandel. Sie erzwang durch die Aufwertung parlamentarischer Entscheidungsprozesse geradezu eine Politisierung des unternehmerischen Handelns, wollte es in den nun viel wichtiger gewordenen Fragen der Wirtschafts-, Finanz- und Sozialpolitik überhaupt eine Stimme finden. Das alte Muster guter Kontakte zur hohen Bürokratie wurde nicht aufgegeben, musste aber doch weitgehend wirkungslos bleiben, wenn es keine politische Flankierung fand. Bereits in den späten 1920er Jahren spitzten sich daher die nunmehr politisierten Konflikte um die Wirtschafts- und Finanzpolitik deutlich zu, ehe in der Weltwirtschaftskrise eine politische Dynamik entstand, die auch die Mehrzahl der Unternehmerschaft, die zu keinem Zeitpunkt mit einer einheitlichen Stimme sprach, völlig überforderte. Die Wirtschaft begriff sich als Opfer der Politik – ganz so wie Franz Urbig, Martin Müller hat es in seiner biographischen Skizze treffend benannt, sich nach 1933 als Opfer der Politik sah, der man eben Zugeständnisse machen musste. Dass es einen Unterschied gab zwischen den Zumutungen der Republik und denen des NS mochte Franz Urbig in den 1930er Jahren nicht sehen. Diese „Naivität“ hat zweifellos entscheidend mit dazu beigetragen, dass sich zahlreiche auch ältere

Unternehmer mit der Regierung Hitler arrangierten, zumal diese im Gegensatz zur Weimarer Zeit auch rasch wirtschaftliche Erfolge vorweisen konnte. Ihr Leitbild aber blieb die liberale Welt des Kaiserreiches, als die Bedeutung des Staates noch am Werkstor endete.