

Friedensvorlesungen  
Universität Kassel  
100 Jahre Weltkriege  
12. Mai 2014



UNIVERSITÄT  
MANNHEIM

# **Public Private Partnership als neue kriegswirtschaftliche Organisationsform im Ersten Weltkrieg**

**Dr. Stefanie van de Kerkhof**

# Carl Duisberg, 1919

*„Zu uns ist nie ein Vertreter des Kriegsministeriums oder des Generalstabs gekommen, um uns auch nur aufzufordern, darüber nachzudenken, wie wir einmal einen Zukunftskrieg abwenden können (...) Keiner von uns hat irgendwelche, auch nicht die leisesten Vorbereitungen für einen Krieg getroffen.“*

Abdruck in Bayer magazin 3/1988.



# Gliederung

1. Einführung
2. Vorbereitung auf die Kriegswirtschaft?
3. Mobilmachung der Wirtschaft
4. Neue Modelle der „Gemeinwirtschaft“
5. Schlussbetrachtung und Ausblick

# Was heißt Kriegswirtschaft?



- Mobilmachung
- Rekrutierung von Soldaten
- Ersatz von Arbeitskräften
- Anpassungen auf den Arbeitsmärkten
- Einsatz von Frauen
- Zwangsmaßnahmen

# Militärausbau vor 1914

- Phase 1: Kompensation des europäischen Machtungleichgewichts (Bündnissysteme!), Durchführung der allgemeinen Wehrpflicht nicht realisiert
- Phase 2: Begrenzung des Armeeausbaus wg. sozialer Komponenten, Kriegsmarine mit enorm hohen Kosten ausgebaut, langsame industrielle Rüstung eingeführt
- Phase 3: Generalstab scheiterte mit enormer Anhebung der Friedenspräsenz am Kriegsministerium, „auf Druck des rechtsradikalen, extremnationalistischen bürgerlichen Militarismus“ große, hektische Vermehrung der Armee seit Ende 1912 -> Reichstag bewilligt großzügigere finanzielle Mittel für das Heer
- Ausgaben steigen um 360 %
- Rüstungswettlauf verschärft, Reichsschulden stiegen (486 Mio. RM 1887 -> 2 Mrd. RM 1893, 5 Mrd. RM 1913)

# Militärausbau vor 1914, Teil II

1867-12/1871 „eisernes Heeresgesetz“ (Verfass.Art. 60-62)  
Art. 63, 1 Kaiser Oberster Befehlshaber-> erweiterte Rechte  
1874 Septennat (verlängert 1880, 1887), 1891  
Ergänzungsgesetz zum 3.

1892/93 Neues Militärgesetz (Quinquennat), 1898, 1905 und  
1911 weitere

Anwachsen der Sollstärke von 1870-1913 um fast 100 %,  
Ausgaben um 360 % (75 % des Reichsetats)

1887-93: „Höchstrüstung im Deutschen Reich“ (Geyer)

H.-U. Wehler unterscheidet drei Phasen: umfassende  
quantitative Aufrüstung, v.a. des Heers (1890-97),  
Ambivalenz: Ausbau der Flotte, Stagnation beim Heer (1898-  
1911) und hektische Aufrüstung (ab 1912)

Private Rüstungsindustrie zunächst nur für Abbau von  
Überkapazitäten genutzt-> steigende Exporte (M. Geyer)

# Mobilmachung der Wirtschaft

- 1. August: Generalmobilmachung des Deutschen Reichs; 25-33% der Industriearbeiter eingezogen; Ausnahmen: „Reklamierete“ von großen Betrieben
  - 3. August: Die Parteien des dt. Reichstags bewilligen Kriegskredite; Bundesrat erlässt Kriegsverordnungen
  - 4. August/November: Alliierte (Serbien, Rußland, Großbritannien, Frankreich, Montenegro und seit Ende August auch Japan) verhängen Wirtschaftsblockade über die Mittelmächte (Österreich-Ungarn, Deutsches Reich, später Osmanisches Reich (Ende 1914), Bulgarien 10/1915)
- > Beginn des Wirtschaftskrieges, zuvor über 40 % der industriellen Rohstoffe eingeführt

# Umstellung auf die Kriegswirtschaft

- 4. August Deutsches Reich erlässt „Ermächtigungsgesetz“: Verbot der Aus- und Durchfuhr, Finanzen, Erleichterungen für Lebensmitteleinfuhr, erste Höchstpreisfestsetzungen
- 9. bis 21. August 1914 neue Kriegsrohstoffabteilung (KRA) unter dem Industriellen Walther Rathenau von der AEG und seinem leitenden Angestellten Wichard von Moellendorff eingerichtet, die der Preußische Kriegsminister von Falkenhayn dem Preußischen Kriegsministerium angliederte
- Plan: zentrale Bewirtschaftung von Rohstoffen, später bürokratische Leitung aller kriegswirtschaftl. Aufgaben
- Enorme Ausweitung der Behörde: 3 -> 2.500 Mitarb., Bewirtschaftete Roh- und Betriebsstoffe von 10 -> 100



# Aufgaben und Ziele der KRA

- fünf grundsätzliche Steuerungsaufgaben: überwachte die Entwicklung von Ersatzstoffen (z.B. Stickstoff statt Salpeter), die Gründung und Tätigkeit der Kriegsgesellschaften sowie die Ausbeutung der besetzten Gebiete
- grundsätzlich Importsubstitution als Strategie, verhandelte nicht nur mit zivilen Stellen wie dem Preußischen Staatsministerium, sondern auch mit der OHL, den Stv. Komm. Generälen und den Industriellen, v.a. die sich seit dem 8. August 1914 im „Kriegsausschuß der deutschen Industrie“ (KddI) zusammengefunden hatten
- Gründung weiterer Kriegsgesellschaften und Unterabteilungen im Preußischen Kriegsministerium: bis Februar 1916 nur insgesamt 16 Kriegsrohstoffgesellschaften, bis 1918 etwa 200 Kriegsgesellschaften und Kriegsausschüsse mit ca. 33.000 Angestellten und Arbeitern, meist Form einer Aktiengesellschaft oder GmbH, Aktionäre bzw. Teilhaber große Industrieunternehmen und das Deutsche Reich, in der Geschäftsführung meist durch ein militärische Dienstabzeichen tragenden Kommissar vertreten.

# Normative Regelungen für Eisen und Stahl

4.8.1914, 19.10.15, 28.11.16 Verschiedene Bekanntmachungen betreffend den Betrieb der Anlagen der Großeisenindustrie

4.10.1916 Handelsverbot für Ferrosilizium

Dez. 1916 Einzellieferungsbeschränkungen für Roheisen, Rohstahl und Guß

25.11.1916 Einzel-Bestandserhebung von Halbzeug und Walzeisen

Desgleichen für Eisen-, Stahl- und Gusschrott

# Normative Regelungen für NE-Metalle

10./28.12.1914 Höchstpreise (Bekanntmachung)  
für Aluminium, Messing, Kupfer, Nickel, Zinn

1.2.15/16.7.1917 Bestandserhebung und  
Beschlagnahme von Aluminium, Messing, Kupfer,  
Nickel, Zinn

15.3.1915 Bestandserhebung und Beschlagnahme  
von Wolfram u.ä. Produkten

15.6.15 Höchstpreise für Nickel  
(Bekanntmachung)

31.7.1916 Höchstpreise für Metalle (s.o.)

1.3.1917 Bekanntmachungen zu Manganerzen

# Effizienz der Mobilmachung?

*„Während sonst die militärische wie auch die finanzielle Mobilmachung bis in die letzten Einzelheiten aufs sorgfältigste vorbereitet und daher ... für alle Bedürfnisfälle Vorsorge getroffen war, ... hat es an einer genügenden Vorarbeit ... der Heeresverwaltung in weitgehendem Maße gefehlt. Nicht zu Unrecht ist daher die oberste Leitung der militärischen Verwaltungsstellen, das Kriegsministerium als eine ‚Behörde gänzlich ungeklärter Kompetenz‘ bezeichnet worden“.*

Kriegsausschuß der deutschen Industrie (CDI und BDI), im April 1915

# Kriegsvorbereitung und Organisation

- Erste Phase der Kriegswirtschaft von August 1914 bis zum Frühjahr 1915 nach Gunther Mai eine weitgehende organisatorische Improvisation. Mai, Das Ende des Kaiserreichs, S. 88ff. -> These ist umstritten
- Schrumpf beurteilte diese Behauptungen als „rückblickend vordergründig und auch einseitig[e]“ „Schuldzuweisungen“ an die Adresse der Verwaltung, denn schließlich habe „die deutsche Wirtschaft ebenfalls keine Vorsorgekonzepte oder entsprechende Maßnahmen für mögliche Mangelsituationen im Kriegsfall entwickelt“. Schrumpf, Territoriale Kommandogewalt und zivile Verwaltungskompetenz, S. 90.
- -> Effizienz der Kriegswirtschaft und -vorbereitung prüfen

# Der „Kriegsstoß“ und die Unternehmen

## **STRATEGIE 1: KURZARBEIT, STILLLEGUNG u.ä.**

- Große Probleme in Metallindustrie, Instrumente-, Apparatebau und Textilbranche
- Kleinere Unternehmen noch stärker betroffen
- Einberufung der Belegschaft, Auftragsrückgang, Absatzschwierigkeiten und „traditionelle Reaktion auf Kriegsausbruch“

## **STRATEGIE 2: UMSTELLUNG AUF KRIEGSGÜTER**

- Nutzen der Sonderkonjunktur & Adaption, d.h. Produktionsumstellungen/-umstrukturierungen
- Betraf v.a. die Rüstungsgüterindustrie i.e.S. (leichte Umstellung), Nahrungsmittel und Textilien
- Mehrzahl der württembergischen Unternehmen sah Umstellung unrentabel
- Stetige Bemühungen um Aufträge bei der Heeresverwaltung und Ministerialbürokratie

## **STRATEGIE 3: Aufrechterhaltung der Produktion**

- Business as usual v.a. bei exportorientierten Unternehmen
- Viele Versuche, Ausnahmegenehmigungen für Exporte zu erlangen
- Unternehmer verstanden Mobilmachung als kurzfristige Stockungskrise

## Erste Engpässe in der Produktion

- Umstellung der Produktion auf Rüstungsgüter problematisch für große Konzerne der Eisen- und Stahlbranche, aber auch für Siegerländer Eisen- und Stahlbranche
- Produktionszahlen der Gruben des Siegerländer Eisensteinvereins im ersten Kriegsjahr schon um 19 %
- im Ruhrkohlenbergbau ging die Gesamtbelegschaftszahl von 425.600 vor der Mobilmachung auf 280.000 im August 1915 zurück -> bei Essener Steinkohlenbergwerke AG Verlust von etwa 30 % der Hauer, im Raum Dortmund über 40 % Rückgang der Hüttenarbeiter, bei den Westfälischen Stahlwerken wurden etwa zwei Drittel und bei den Rheinischen Stahlwerken nur ein Drittel der Arbeiter eingezogen (vgl. Hufnagel, Interesse, S. 158, 161).

# Verdun und das Hindenburgprogramm

- Munitionskrise 1914/15
- Engpässe bei Rohstoffen (Kohle etc.) & Arbeitskräften
- Improvisierter Umwandlungsprozess 1917 abgeschlossen: Verhältnis Staat-Militär-Wirtschaft enger
- 3. OHL legt sogleich Programm vor: im Materialkrieg werden Ressourcen kriegswichtig, Zwangsmaßnahmen verstärkt, Wirtschaft stärker auf Rüstungsindustrie umstellen -> Vorbereitung auf Frühjahrsoffensive 1917, „totale“ Mobilisierung der Wirtschaft
- Erweiterung der Produktion von Geschützen und Gewehren um 300 %, von Minenwerfern und Munition um 200 %
- Stärkere Mobilisierung von Arbeitskräften vorgesehen -> Gesetz über den Vaterländischen Hilfsdienst



## Denkschrift Hindenburgs vom 2.11.1916

*„ ... Wir können daher den Krieg nur gewinnen, wenn wir dem Heere soviel Kriegsgerät zuführen, daß es den feindlichen Armeen gleich stark gegenübersteht, und wenn wir die Ernährung des gesamten Volkes sicherstellen. Das ist bei den reicheren Mitteln, die unsere Feinde haben, nur möglich, wenn alles, was unser Land an Bodenschätzen birgt und was die Industrie und der Acker hergeben können, ausgenutzt wird lediglich für die Förderung des Krieges. Dieses Höchstmaß an Leistung kann aber nur erreicht werden, wenn das gesamte Volk sich in den Dienst des Vaterlandes stellt. Alle anderen Rücksichten müssen dagegen zurücktreten; sie können in einem Kampf, der um Sein oder Nichtsein des Staates, um die Unabhängigkeit, die Wohlfahrt und die Zukunft unseres Volkes entscheiden wird, keine Rolle spielen. ...“*

*Quelle: Deutsche Geschichte in Quellen und Darstellung, Bd. 8, S. 403*

## Rohstoffversorgung im Deutschen Reich (1913 = 100)

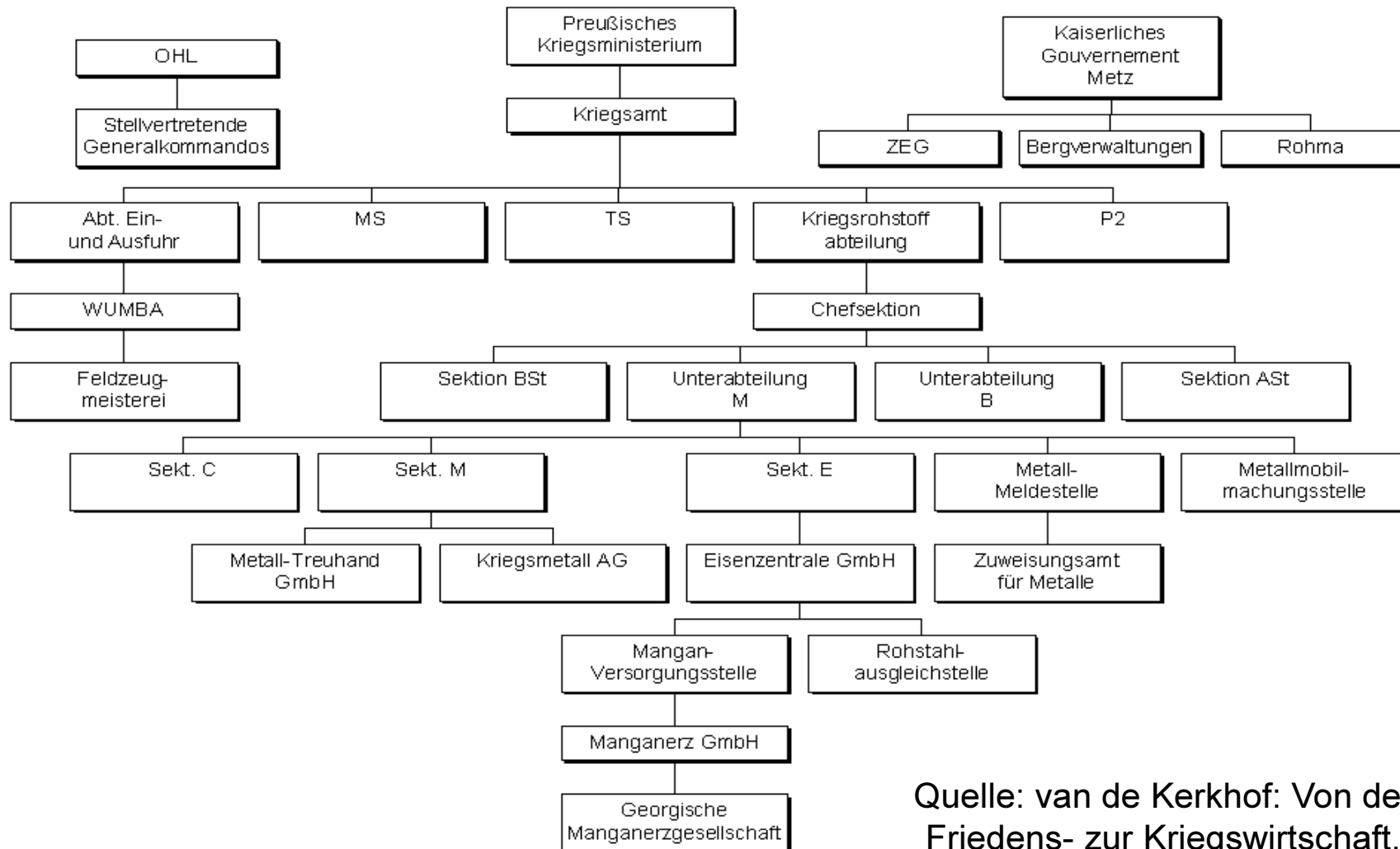
	Steinkohle	Eisenerz	Blei	Kupfer	Roheisen	Stahl
1910-1913	89,3	89,2	87,0	87,1	87,5	88,5
1914	84,8	71,7	95,3	93,5	74,5	79,7
1915	77,2	61,9	64,2	119,2	60,1	69,8
1916	83,7	74,6	57,1	161,5	68,8	62,6
1917	88,1	78,5	47,6	149,8	68,0	83,1
1918	83,2	27,7	42,5	141,3	61,4	68,6
1919	61,4	21,5	33,0	67,0	32,5	39,9

Quelle: W.G.Hoffmann: Das Wachstum der deutschen Wirtschaft, Berlin 1965, S. 342, 353f.

## Gründung von Kriegsgesellschaften

- Von 1914-16 nur 16, bis 1918 rund 350 neu geschaffene Kriegsgesellschaften und -ämter mit 33.000 Mitarbeitern, Form: AG oder GmbH, wobei Aktionäre bzw. Teilhaber zumeist große Industrie-unternehmen (je 5 %) und das Deutsche Reich (Kommissar)
- -> enorm hoher Organisationsgrad und bürokratischer Bedarf der Kriegswirtschaft
- kritische Kriegslage, Waffen- und Rohstoffmangel führten dazu, dass im Herbst 1916 alle für die Kriegswirtschaft wichtigen Abteilungen des Preußischen Kriegsministeriums im neu geschaffenen Kriegsamt zentralisiert wurden. Aufgaben: alle wirtschaftlichen Fragen der Kriegsführung, v.a. die Rohstoffmobilisierung organisiert und kontrolliert. Gelang nicht, Gründung von Kriegsgesellschaften.
- Es entstand für einzelne Branchen ein dichtes Netz kooperierender und konkurrierender Organisationen.

# Kriegswirtschaftliche Organisation einer Branche



Quelle: van de Kerkhof: Von der Friedens- zur Kriegswirtschaft.

## Wichtige Rüstungsgesellschaften der Sektion E

- Kriegsgesellschaften unterstanden einem Kommissariat. Kommissar fiel nicht nur Überwachung, sondern auch oberste Geschäftsführung dieser Gesellschaft zu.
- Als gemischt-wirtschaftliche Wirtschaftsorganisationen waren dem Kommissar die Eisenzentrale GmbH und die Manganerz-Gesellschaft mbH unterstellt
- Eisenzentrale (30.9.1916-12.9.21) vom Reich mit 3/4 und vom Roheisenverband mit 1/4 des Stammkapitals gegründet. Aufgaben:
- Eisenproduktion steigern (bergbauliche Neuanlagen),
- restlose Erfassung von Schrott, Spänen und Gussbruch zunächst im besetzten Ausland, später auch im Inland,
- beschlagnahmtes Material und Prisengüter im Dienste der deutschen Kriegswirtschaft verwerten,
- und Produktion von Ferrosiliziums im Inlande und Bezug aus dem verbündeten und neutralen Auslande sichern.

## Zur Tätigkeit der Gesellschaften I

- *De jure* gemischt-wirtschaftlich organisiert -> starke informelle Beteiligung der Privatwirtschaft an teils hoheitlichen Aufgaben
- private Unternehmen und ihre Lobby finanziell, organisatorisch und persönlich z.B. als Sachverständige oder fachkundige Experten
- in wirtschaftlichen Bereichen tätig, die durch militärische Verwaltung reglementiert (Ausbeutung) oder durch Mangel an Rohstoffen staatlicher Regelung bedurften.
- Kriegsgesellschaften in Kriegsministerium und militärische Verwaltung der besetzten Gebiete eng eingebunden

## Zur Tätigkeit der Gesellschaften II

- Ob diese neue «gemeinwirtschaftliche» Form von Unternehmen (vgl. W. Rathenau) effizienter als private Unternehmen wg. Datenlage nur schwer zu klären,
- In Schwerindustrie nie bestimmender Marktteilnehmer -> Informationsasymmetrie erhielt Freiräume, erst am Kriegsende stärkere Bedeutung (Rohstoffe & Vorprodukte)
- Unternehmensgewinne in Rüstungsindustrie stiegen enorm (z.B. Krupp 250 % höher als Vorkriegsdurchschnitt, Rheinmetall 1000 %)

# Die „Effizienz“ der Gemeinwirtschaft

- Gemischt-wirtschaftliche Organisation (PPP) -> Beteiligung der Privatwirtschaft an hoheitlichen Aufgaben
- Bereiche durch militärische Verwaltung reglementiert (Ausbeutung) oder wg. Mangel bewirtschaftet/rationiert.
- Neue «gemeinwirtschaftliche» Form von Unternehmen (vgl. W. Rathenau) effizienter? Schwer zu klären!
- In Schwerindustrie nie bestimmender Marktteilnehmer -> Informationsasymmetrie erhielt Freiräume, erst am Kriegsende stärkere Bedeutung.
- Unternehmensgewinne in Rüstungsindustrie stiegen enorm (z.B. Krupp 250 % höher, Rheinmetall 1000 %).