SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Strukturwandel im Verbändesystem der deutschen Elektrowirtschaft von den Anfängen bis zum Beginn der Weimarer Republik

Hellige, Hans Dieter

Veröffentlichungsversion / Published Version
Arbeitspapier / working paper

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Hellige, H. D. (2017). *Strukturwandel im Verbändesystem der deutschen Elektrowirtschaft von den Anfängen bis zum Beginn der Weimarer Republik.* (artec-paper, 211). Bremen: Universität Bremen, Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec). https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-58738-6

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Mitglied der
Leibniz-Gemeinschaft

artec
Forschungszentrum
Nachhaltigkeit

Strukturwandel im Verbändesystem der deutschen Elektrowirtschaft von den Anfängen bis zum Beginn der Weimarer Republik

Hans Dieter Hellige

Universität Bremen

artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit
Enrique-Schmidt-Str. 7, 28359 Bremen
www.uni-bremen.de/artec

artec-paper Nr. 211
März 2017
ISSN 1613-4907

Das Forschungszentrum Nachhaltigkeit ist eine Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der Universität Bremen. Es wurde 1989 zunächst als Forschungszentrum Arbeit und Technik (artec) gegründet. Seit Mitte der 90er Jahre werden Umweltprobleme und Umweltnormen in die artec-Forschung integriert. Das Forschungszentrum bündelt heute ein multi-disziplinäres Spektrum von – vorwiegend sozialwissenschaftlichen – Kompetenzen auf dem Gebiet der Nachhaltigkeitsforschung. „artec“ wird nach wie vor als ein Teil der Institutsbezeichnung beibehalten.

Das Forschungszentrum Nachhaltigkeit gibt in seiner Schriftenreihe „artec-paper“ in loser Folge Aufsätze und Vorträge von MitarbeiterInnen sowie ausgewählte Arbeitspapiere und Berichte von durchgeführten Forschungsprojekten heraus.

Impressum

Herausgeber:

Universität Bremen

artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit
Postfach 33 04 40
28334 Bremen
Tel.: 0421 218 61800
Fax.: 0421 218 98 61800
Web: www.uni-bremen.de/artec

Kontakt:

Prof. Dr. Hans Dieter Hellige
E-Mail: hellige@uni-bremen.de

Hans Dieter Hellige

Strukturwandel im Verbändesystem der deutschen Elektrowirtschaft von den Anfängen bis zum Beginn der Weimarer Republik

Überblick

Verbandsgeschichten werden traditionell aus der Binnenperspektive des jeweiligen Verbandes verfasst. Sie zeichnen aus der Rückschau auf das Erreichte die Verbandsentwicklung als einen auf den aktuellen Zustand gerichteten Prozess nach und blenden dadurch mannigfache Umbrüche, Krisen und mögliche Pfadalternativen aus. Auch in den Darstellungen über Verbände in der Elektrotechnik und Elektroindustrie wie dem *Verband Deutscher Elektrotechniker* (VDE) und dem *Zentralverband der elektrotechnischen Industrie* (ZVEI) dominieren Binnenperspektive und teleologische Sichtweise. Der folgende Beitrag möchte demgegenüber die Verbandsgeschichte als einen offenen Prozess begreifen und in einen erweiterten Kontext des Verbandsumfeldes stellen, d.h. in den komplexen Zusammenhang von Branchenentwicklung und Interessenpolitik, von Rahmenbedingungen und Strukturen der Verbändelandschaft der Elektroindustrie. Dazu wird der Begriff und Forschungsansatz des „Verbändesystems" aufgegriffen, mit dem die neuere Verbandssoziologie das systemische Zusammenspiel unterschiedlicher Assoziationsbildungen und Interessenpolitiken analysiert. Zunächst soll ein kurzer Blick auf offizielle Jubiläumsschriften und auf wissenschaftliche Studien zur Geschichte von Elektroverbänden theoretisch-methodische Defizite und perspektivische Verkürzungen der bisherigen Verbandsgeschichtsschreibung aufzeigen, die sich durch einen Rekurs auf neuere system- und netzwerktheoretische Forschungsansätze der Analyse von Interessenvertretungs- und Verbändesystemen überwinden ließen. Auf der Grundlage einer neuen Periodisierung der Verbandsentwicklung werden dann wesentliche Umbrüche im „System der Elektroverbände" von den Anfängen bis zum Beginn der Weimarer Republik und den Besonderheiten gegenüber anderen Branchen herausgearbeitet.[1]

[1] Eine erste Fassung des Beitrags wurde im November 2016 als Festvortrag beim VDE-Ausschuss „Geschichte der Elektrotechnik" vorgetragen aus Anlass der Verleihung der Karl-Joachim-Euler-Medaille für Verdienste um die Erforschung und Darstellung der Geschichte der Elektrotechnik.

Einführung: Das System der Elektroverbände als Forschungsproblem

Die früheste Gesamtdarstellung des ersten Elektroverbandes, des VDE, war die 1918 von seinem langjährigen Generalsekretär Georg Dettmar verfasste Festschrift zum 25-jährigen Jubiläum.[2] Die deskriptiv angelegte Verbandsgeschichte, die noch stark auf unmittelbaren Erinnerungen beruhte, ordnete die Entwicklung anhand von Arbeitsschwerpunkten in drei Perioden: Zunächst die bis 1899 reichende Phase des Auf- und Ausbaus der städtischen Elektrizitätsversorgung, die erste Errichtungs- und Betriebsvorschriften hervorbrachte, aber insgesamt noch stark wirtschaftspolitisch ausgerichtet war, dann die zweite Phase von 1900-1905, in der die stille Arbeit an Bestimmungen für technische Details von Anlagen, Maschinen und Produkten überwog und die 3. Phase bis 1914, die ganz im Zeichen der Vorschriften und Normalien für die Hochspannungselektrizität stand. Während Dettmar in der Festschrift den Wandel des Aufgabenzuschnitts nur konstatierte, ging er in einem Rückblick anlässlich des 50-jährigen VDE-Jubiläums 1943 näher auf die verbandspolitischen Hintergründe ein. Entgegen dem in der Gegenwart vorherrschenden Eindruck, die Aufstellung von Vorschriften und Normalien sei schon immer die Hauptaufgabe des VDE gewesen, habe sich der Verband bis 1898 überwiegend auf wirtschaftspolitischem Gebiet betätigt, und er fügte hinzu: „Diese Entwicklung erklärt sich aus der Tatsache, dass die Gründung des VDE das Ergebnis von Kämpfen gewesen ist, bei denen mehrere Fronten bestanden“, nämlich die Kampffront zwischen den neuen und etablierten Firmen, dann die Kampffront zwischen Starkstromtechnik und Schwachstromtechnik/Reichspostverwaltung, zu der später noch die Differenzen über Handelsverträge und Wirtschaftsfragen bei den Verhandlungen mit den Reichsbehörden hinzugekommen seien.[3] Die Uneinigkeit innerhalb des Verbandes sei letztlich die Ursache für die Einengung des Aufgabenspektrums gewesen, eine Einsicht, die die folgenden Verbandsgeschichten zum 50. und 100. Jubiläum übersahen. W. E. Viefhaus[4] und Bernard Wagner gingen ihren Darstellungen bereits vom reduzierten Aufgabenspektrum aus. Für Wagner steht dabei die institutionelle Auffächerung der Arbeitsfelder ganz im Zentrum, doch die detaillierte Beschreibung der Ausschüsse und Einzelgesellschaften und ihrer Vorgeschichte lässt kaum noch die Zusammenhänge zwischen dem Wandel von Branchenstruktur, Verbandsorganisation und Interessenwahrnehmung in dem jeweiligen politisch-gesellschaftlichen Kräftefeld erkennen.[5]

Die erste wissenschaftliche Arbeit über den „Gesamtorganisationsprozess“ in der Elektroindustrie von den Anfängen bis 1933, die staatswissenschaftliche Dissertation von Manfred Kasserra, beschreibt weitgehend ohne Archivmaterial das Verbandswesen als Folge bzw. Nebeneinander der drei Verbände ETV, VDE und ZVEI, für die gleichermaßen

[2] (Dettmar, Georg): Der Verband Deutscher Elektrotechniker 1893–1918. Berlin 1918.

[3] Dettmar, Georg: Aus der Anfangszeit des Verbandes Deutscher Elektrotechniker, in: Elektrotechnische Zeitschrift (ETZ) 28.1.1943, S. 52-53.

[4] Viefhaus, W. E.: 50 Jahre Verband Deutscher Elektrotechniker, in ETZ, ebda. S. 30-40.

[5] Wagner, Bernhard: 100 Jahre VDE – 100 Jahre technisch-wissenschaftliche Arbeit des Verbands, in: Wessel, Horst A. (Hg.): Energie – Information – Innivation. 100 Jahre Verband Deutscher Elektrotechniker. Berlin, Offenbach 1993, S. 59- 170.

der Begriff „Fachverband“ als Bezeichnung für nicht der Marktregulierung dienende Verbände verwendet wird.[6] Er arbeitet in den drei monografischen Skizzen zwar Unterschiede des jeweiligen Entstehungshintergrundes heraus und erkennt auch bereits die große Bedeutung des Gegensatzes zwischen Universal-, Groß- und Spezialfirmen für die verspätete Konstituierung eines Branchenverbandes, doch kann er seine Einzelbeobachtungen zu den Hauptverbänden und anderen wirtschafts- und geschäftspolitischen Verbänden nicht zu einem Gesamtbild integrieren. Denn mit seiner ausschließlich historisch-deskriptiven, sehr wesentlich auf einem Satzungsvergleich beruhenden Darstellung der Organisationsstrukturen und der unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkte gelangt Kasserra nicht zu allgemeineren Erkenntnissen über die Arbeitsteilung und die Entwicklungsdynamik des elektroindustriellen Interessenvertretungssystems. Die weitaus tiefergehende sozialgeschichtliche Untersuchung der VDE-Geschichte im Zeitraum 1879-1914 von Peter Knost profitierte bereits von den herausragenden Siemens-Studien von Jürgen Kocka und Hans-Peter v. Peschke, den sozialgeschichtlichen Verbandsgeschichten von Kaelble, Stegmann, Ullmann, Mielke ua., vor allem aber von Peter Lundgreens komparatistischen Forschungen zur Entwicklung technisch-wissenschaftlicher Verbände.[7] Auch Knost geht idealtypisch vergleichend vor und rekonstruiert sehr gründlich die Verbandsentwicklung anhand von Lundgreens Verbandsklassifikation und Aufgabentypen. Die Grenzen des Ansatzes zeigen sich jedoch bei der Darstellung von Verbandskonflikten, denn durch die Orientierung an Klassifikationsschemata tritt in den Hintergrund, dass die Zuweisung der Rolle als neutraler wissenschaftlich-technischer Fachverband und der jeweilige Aufgabenzuschnitt der sich ausdifferenzierenden Verbandsszenerie erst das Ergebnis von Aushandlungsprozessen der involvierten Akteure war. Gerade sie treten aber in Knosts Hauptquelle, der Verbandszeitschrift des VDE, der „Elektrotechnischen Zeitschrift“ (ETZ) nur stark gefiltert in Erscheinung. Erst die Einbeziehung von Archivquellen liefert tiefere Einblicke in die internen und externen Verbandsprozesse, in das Zusammenspiel mit anderen Verbänden, Kartellen und Interessengemeinschaften sowie in die Wechselbeziehungen zwischen Verbandsaktivitäten und direktem Lobbyismus bei staatlichen Stellen. Für die Rekonstruktion dieser komplexen Interdependenzen empfielt sich ein Rekurs auf neuere system- und netzwerktheoretische Forschungsansätze, da sie die systemischen Beziehungen und fluiden Konfigurationen von Interessennetzwerken theoretisch wesentlich differenzierter erfassen.

Die ältere, an Max Weber und Robert Michels geschulte Verbändeforschung war fokussiert auf Typen der Herrschaft, Beziehungen zum politischen System sowie auf Tendenzen zur Professionalisierung, Bürokratisierung- und Oligarchiebildung. Mit ihrer Orientierung auf Verbändetypologien förderte sie die begriffliche Abschottung und analytische Trennung von Organisationsformen. Dadurch wurden gerade bei Wirtschaftsverbänden die Wechselbeziehungen zwischen geschäfts-, wirtschafts-, fach- und allgemein-

[6] Kasserra, Manfred: Die Elektrotechnischen Fachverbände. Entstehung und Entwicklung bis zum Jahre 1933. Staatswiss. Diss. Erlangen-Nürnberg 1967.

[7] Knost, Peter: Die Interessenpolitik der Elektrotechniker in Deutschland zwischen Industrie, Staat und Wissenschaft 1880 bis 1914. Frankfurt a. M. u.a. 1996.

politischen Verbandsaktivitäten ausgeblendet. Die neuere systemtheoretische Verbandsforschung lenkt dagegen den Blick mehr von den idealtypischen Konstruktionen und Beeinflussungsformen auf die innerverbandlichen Prozesse und die Organisation der ökonomischen, wirtschaftlichen und politischen Interessen innerhalb von Wirtschaftszweigen und Branchen. Verbände werden danach nicht nur vorwiegend als Agenten der Einflussnahme gesehen, sondern als ein „eigenständiges Modell sozialer Ordnung", das auf Dysfunktionen und Konflikte innerhalb und zwischen Interessengruppen reagiert und diese mithilfe der „verbandlichen Konzertierung" überwindet. Diese Forschungsrichtung untersucht besonders die Kräfteverhältnisse innerhalb von Verbänden, die Spannungen zwischen Führung und Basis sowie die Zielkonflikte zwischen „Mitglieder- und Einflusslogiken".[8] Sie erschließt auch neue Zusammenhänge der Strukturdynamiken von „Verbändesystemen", insbesondere die Wechselwirkungen zwischen fachlicher Ausdifferenzierung, interessenpolitischer Spezialisierung, Hierarchiebildung und Zentralisierung, die jeweils zu neuen Konfigurationen der „Verbändelandschaft" führen. Diese wurden wiederum theoretisch in Idealtypen gebündelt – pluralistische, sektoralistische und korporatistische Verbändesysteme – , die teils als Typologie teils als historisches Entwicklungsmodell interpretiert werden.[9]

Im letzten Jahrzehnt sind noch verstärkt soziale netzwerktheoretische und organisationsökologische Forschungsansätze hinzugekommen, die Verbändesysteme als „multiplexe Mehrebenennetzwerke" und als relationale Netzwerkstrukturen bzw. als hochkomplexe „Verbandspopulationen" und „Verbandsökologien" beschreiben.[10] Sie betonen noch weitaus mehr die „Heterogenität der Verbandswirklichkeit", die im Widerspruch zu den meisten Selbstdarstellungen der Verbände steht.[11] Sie fokussieren deshalb auf die Komplexität der Koordinationsmechanismen und die mannigfachen Kooperations-, Konkurrenz- und Neutralitätsbeziehungen. Auch die Wirkung von wirtschaftlichen Konzentrationsprozessen auf verbandliche Organisationsstrukturen und insbesondere auf die Entstehung von Machtasymmetrien sowie Prozesse der nicht-hierarchischen horizontalen und der hierarchischen vertikalen Differenzierung werden hier deutlicher herausgearbeitet. Dabei werden verbandliche Organisationsstrukturen besonders als

---

[8] Streeck, Wolfgang; Schmitter, Philippe C.: Gemeinschaft, Markt und Staat - und die Verbände? Der mögliche Beitrag von Interessenregierungen zur sozialen Ordnung, in: Streeck: Korporatismus in Deutschland. Frankfurt a. M., New York 1999; Schmitter, Streeck: The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies, in: MPIfG Discussion Paper 99/1, 1999 (http://www.mpifg.de/pu/dp_abstracts/dp99-1.asp).

[9] Streeck, Schmitter S. 201 ff.; Czada Roland: Politische Institutionen und ökonomische Interessen, in: W. Luthardt; A. Waschkuhn (Hg.): Politik und Repräsentation: Beiträge zur Theorie und zum Wandel politischer und und sozialer Institutionen. Marburg 1988. S. 149-166, bes. S. 162.

[10] Lang, Achim: Wirtschaftsverbände zwischen Kooperation und Wettbewerb: Ein Vergleich deutscher, britischer und spanischer Verbandsökologien im I&K-Sektor, in: Schneider, Volker u.a. (Hg.): Politiknetzwerke. Modelle, Anwendungen und Visualisierungen, Wiesbaden 2009, S. 203 ff.; vgl. darin auch die Einleitung von V. Schneider, S. 7 ff.

[11] Kohler-Koch, Beate: Deutsche Industrieverbände: Studie zur Heterogenität der Verbandswirklichkeit, in: Zs. für Politikwissenschaft, Suppl. 2 (2016), S. 53-74.

Anpassungsprozesse an unterschiedliche Größenverhältnisse gesehen, mit denen die Interessenkonflikte jedoch nur begrenzt ausgeglichen werden können.[12]

Diese Theorie- und Analyseansätze bieten auch historischen Untersuchungen der Verbändeentwicklung neue Forschungsperspektiven. Die folgende Untersuchung des Strukturwandels im Verbändesystem der deutschen Elektrowirtschaft von den 1880iger Jahren bis 1918/19 lässt sich daher von ihnen inspirieren, ohne sich aber näher auf die Kontroversen der neueren und neuesten Verbandssoziologie einzulassen. Wie sich die Organisationsaufgaben und –formen innerhalb einer Branche entwickeln, welche Probleme dabei auftreten, lässt sich besonders gut am Beispiel der deutschen Elektroindustrie erforschen, denn in ihr zog sich der Konstitutionsprozess eines Verbändesystems über Jahrzehnte hin. Die mehrfachen Anläufe für eine Organisierung der Interessenvermittlung, die Schwierigkeiten der „verbandlichen Konzertierung" der Branche (Streeck, Schmitter), die immer wieder aufbrechenden Spannungen und Konflikte zwischen den konkurrierenden und koalierenden Unternehmensgruppen lassen die strukturellen Bedingungen von Verbändesystemen hier deutlicher in Erscheinung treten als in den organisatorisch ‚reibungsloser' funktionierenden Wirtschaftszweigen Maschinenbau und Chemischer Industrie. Gerade das Untypischhe, dass eine Pionier- und Vorzeigebranche der „Neuen Industrien" jahrzehntelang an Dysfunktionalitäten des Interessenvertretungssystems litt und sich der Übergang von einem pluralistischen und zeitweise antagonistischen zu einem korporatistisch geordneten Verbändesystem hier mit deutlicher Verspätung vollzog, wirft für die Verbandsgeschichte und –soziologie interessante Fragen auf. Zudem finden sich in diesem Beispiel viele Phänomene und Prozesse wieder, die die neuere Verbändeforschung theoretisch erörtert hat. Dazu gehören besonders die Wechselbeziehungen zwischen Branchen- und Organisationsentwicklung, zwischen diversen Formen von Unternehmenszusammenschlüssen und wirtschafts- und allgemeinpolitischen Verbandsaktivitäten sowie das Zusammenspiel der unterschiedlichen Formen von Assoziationsbildungen, von Vereinen, Verbänden, Kartellen und Konzernen. Ebenso wird hier die Bedeutung von Konzentrationsprozessen für die Herausbildung von Asymmetrien im Verbändesystem besonders deutlich sichtbar, speziell die unterschiedliche Wirkung von horizontaler und vertikaler Konzentration, sowie die Rolle von Schlüsselpersonen und -akteuren für das Zustandekommen einer „verbandlichen Konzertierung". Schließlich zeigt sich, dass eine vereinfachende Kapitalfraktionen-These, die von einem durchgängigen konzertierten Vorgehen der Elektro-Chemiegruppe ausgeht, der Differenzierung bedarf.

Dabei ergibt sich aus der übergeordneten Perspektive eines Interessenvermittlungssystems eine gegenüber den bisherigen Periodisierungen abweichende chronologische Gliederung der Verbandsentwicklung im Elektrobereich:

[12] Kohler-Koch: Ebda, S. 57 f.

Periodisierung des Systems der deutschen Elektroverbände

- 1. Die nahezu verbandslose Schwachstrom-Ära (1847-1891)
- 2. Das Ringen zwischen einem föderativen und zentralistischen Verbändesystem und der Kampf um das Aufgabenspektrum des VDE (1891-1897)
- 3. Die große Krise im System der Elektroverbände (1897-1901)
- 4. Die Neustrukturierung des VDE und Ausdifferenzierung des Verbändesystems im Anschluss an die Gründerkrise der Elektroindustrie (1901-1914)
- 5. Das instabile Zentrum des Systems der Elektroverbände: Die Fusions-, Kartell-, und gewerbliche Verbandspolitik von AEG und Siemens (1900-1914)
- 6. Differenzen zwischen AEG und Siemens bei der Einordnung in das Interessenvertretungssystem von Branchen- und Zentralverbänden (1900-1914)
- 7. Der schwierige Einigungsprozess im elektroindustriellen Verbändesystem unter Einfluss des kriegswirtschaftlichen Korporatismus (1915-1918)
- 8. Die Reorganisation des Systems der Elektroverbände und die Einordnung in das korporatistische Verbandswesen des RDI (1918-1919)

1. Die nahezu verbandslose Schwachstrom-Ära (1847-1891)

Im Unterschied zum Maschinenbau und zur chemischen Industrie, wo es schon früh zur Gründung von Wirtschaftsverbänden und nachfolgend von technisch-wissenschaftlichen Fachvereinen kam, verlief der Aufstieg der Elektroindustrie weitgehend ohne jegliche Vereins- und Verbandsbildung. Sieht man von der Beteiligung Werner Siemens' an der Polytechnischen Gesellschaft (1839) und der Physikalischen Gesellschaft (1842) sowie von dem von ihm in Kooperation mit dem Verein Deutscher Ingenieure (VDI) gegründeten Patentverein (1874) ab, so kam die Schwachstrom-Ära ohne eine organisierte eigenständige Interessenvertretung aus. Es gab hierfür auch wegen der überragenden Marktdominanz der Pionierfirma Siemens und ihrer engen Direktkontakte zum Leiter des Reichspost- und Telegraphenamtes Heinrich v. Stephan wenig Bedarf. Selbst die erste Gründung eines technisch-wissenschaftlichen Vereins, des „Elektrotechnischen Vereins zu Berlin" (ETV) im Jahre 1879 war noch ganz vom „Geist der Harmonie" zwischen der führenden Amtsbaufirma und dem Staat sowie dem Einvernehmen der herausragenden Gründerpersönlichkeiten getragen und nicht als eine Interessenvertretung *gegenüber* dem Staat intendiert. Das privatwirtschaftlich-staatliche Arrangement ging sogar so weit, dass die Behörden das 1876 zwischen Siemens und Felten & Guilleaume abgeschlossene Kabelkartell, das erste Kartell in der Elektroindustrie überhaupt, tolerierten.[13] In dem völlig unentwickelten Verbändesystem gab es noch keinerlei Arbeitsteilung zwischen unterschiedlichen Assoziations- und Interessenvermittlungsformen, Vereins- und Kartellwesen und Lobbyismus gingen fließend in einander über.

[13] Peschke, Hans-Peter v.: Elektroindustrie und Staatsverwaltung am Beispiel Siemens 1847-1914. Frankfurt a. M. 1981, S. 41 f., 52 ff.

Dabei war der ETV trotz des Zusatzes „zu Berlin“ ursprünglich als „Deutscher Verein für Elektrotechnik“ angekündigt worden, dessen Hauptaufgabe in der Förderung der wissenschaftlich-technischen und gewerblichen Interessen sowie der Kommunikation zwischen Industrie, Verwaltung und Wissenschaft liegen sollte. Es war sogar schon die Gründung von regionalen Zweigvereinen in Aussicht genommen worden. Doch anstelle einer Kombination von Fachverein und Gewerbeförderungsverein mit wirtschaftspolitischer Interessenvertretung entwickelte sich der ETV zu einem überwiegend wissenschaftlich-technischen Austausch- und Werbeforum, sowie zu einer Wissenstransfer-Institution für das technische Personal von Behörden und Kommunen. Werner Siemens hatte den *Verein* nicht als ein Netzwerk von Interessenten, sondern als den „Vereinigungs*punkt* für die deutschen Elektrotechniker“ (§ 10 der Satzung) und als „einen ordnenden, berichtigenden, belehrenden Mittel*punkt* der elektrotechnischen Gebiete“ konzipiert, als eine eher lockere Interessenvereinigung mit informeller Hierarchie, die vornehmlich durch Expertise und hohes wissenschaftliches Renommeé überzeugen sollte.[14] Als weitgehend freiwillige, auf gemeinsamen Werten und fachlichen Bedürfnissen gründende Assoziation hatte der ETV noch weitgehend den sozialen Charakter einer „Gemeinschaft“.[15] Die Gründung eines *Verbandes* als eine stärker formalisierte und durchorganisierte Selbstverwaltungs-Köperschaft hatte er von vornherein ausgeschlossen. Denn die Elektrotechnik war in seinen Augen gar keine eigenständige Branche, sondern ein Bestandteil des Maschinenbaus und insofern durch den VDI, dessen Ehrenmitglied er seit 1873 war, bereits gut repräsentiert. Selbst als Wissenschaft erschien ihm die Elektrotechnik nicht einmal als eine eigenständige Hochschuldisziplin, sondern ein Querschnittsfach für alle anderen Wissenschaften.[16]

Als Folge der Vorentscheidung gegen eine institutionalisierte Interessenvertretung entstand aufgrund der Nähe zur Reichspostverwaltung, wegen des hohen Beamten- und Ausländeranteils (jeweils 1/3 der Mitglieder) und vor allem wegen des uneindeutigen Status als Regionalverein mit nationalem und gar internationalem Führungsanspruch gerade während des Aufstiegs der Starkstromtechnik in den 1880iger Jahren und der sich dadurch deutlich verschiebenden Branchenstruktur eine schwerwiegende Organisationslücke im Elektrobereich. Dieses Vakuum wurde daher Anlass für eine Reihe von völlig unkoordinierten Verbands- und Vereinsgründungen. So kam es bereits 1892 durch eine regionale Initiative zu einem zunächst lockeren Zusammenschluss von Kraftwerken, aus dem noch in den 90iger Jahren ein Verband hervorging, der seit 1898 den Namen „Vereinigung der Elektrizitätswerke“ (VdEW) trägt. Dessen Hauptaufgaben, Erfahrungsaustausch, Qualitäts- und Sicherheitsnormen und Sicherheitsüberprüfung,

[14] VDE-Satzung zit. nach Kasserra, S. 43; Werner Siemens an v. Stephan, 5.2.1879, zit in: Dettmar, Georg: Die Entwicklung der Starkstromtechnik in Deutschland, Bd.I. Berlin-Charlottenburg 1940, S. 297 f.

[15] Zum Begriff siehe Streeck, Schmitter, S. 191 ff., 202 ff.

[16] Werner Siemens an Prof. Bender, 28.9.1883, in: Matschoß, Conrad (Hg.): Werner Siemens ein kurzgefaßtes Lebensbild nebst einer Auswahl seiner Briefe. 2 Bde Berlin 1916, Bd. 2, S. 801 f.; Siemens an Prof. Rühlmann, 22.2.1884; ebda. S. 811; Siemens an C. Bollmann, 30.9.1889, ebda. S. 861; König, Wolfgang: Technikwissenschaften. Die Entstehung der Elektrotechnik aus Industrie und Wissenschaft zwischen 1880 und 1914. Chur 1995, S. 90 ff.

überschnitten sich teilweise mit der Verbandsdomäne des VDE, doch bei Normungsfragen herrschte, nicht zuletzt durch gemeinschaftliches Arbeiten in Kommissionen, weitgehend Einvernehmen. Zwischen der VdEW als Abnehmer elektrotechnischer Produkte und dem Herstellerverband VDE gab es aber auch immer wieder Kontroversen und Rivalitäten, vor allem in der Frage der Produktqualität von Glühlampen. Seit der Gründung von Einkaufsstellen hatte die VdEW zusätzlich auch die Funktion eines Abnehmerkartells, das den VDE 1908 zur Aushandlung von Lieferbedingungen veranlasste.[17] Parallel zur institutionellen Absonderung des Kraftwerksektors entstanden Anfang der 90iger Jahre auch gleich mehrere lokale Elektrotechnikvereine und zwei nationale Verbandsinitiativen, die 1893 schließlich zur Gründung des VDE führten und damit erstmals ein nationales Verbändesystems in der Elektroindustrie konstituierten.

2. Das Ringen zwischen einem föderativem und zentralistischem Verbändesystem und der Kampf um das Aufgabenspektrum des VDE (1891-1897)

Der Entstehungsprozess des Systems der Elektroverbände unterschied sich deutlich von der Verbandsbildung in Maschinenbau und chemischer Industrie. Während dort die Gründung von Zentralverbänden vorausging und von diesen dann die Bildung von Zweig- bzw. Bezirksvereinen organisiert wurde,[18] begann der Aufbau eines Verbändesystems in der Elektroindustrie am Übergang von der Schwach- zur Starkstrom-Ära zunächst mit einem pluralistischen System von lokalen und regionalen Vereinen. Auch der erste Anlauf für einen „Allgemeinen Elektrotechnikertag“ war eine regionale Initiative, die während der Frankfurter Ausstellung von 1891 von Vertretern der Firma Schuckert, von Spezialfabriken und Professoren der Elektrotechnik ausging. Sie wollten die ETV-Jahrestreffen durch im Reich zirkulierende „Wanderversammlungen“ ersetzen, doch ohne Unterstützung aus Berlin hatte dieses Organisationskonzept für ein zugleich nationales und dezentrales Vereinswesen keine Chance.[19] Erfolg hatte erst die zweite, von dem Sachbuchautor und Propagandisten der Elektrifizierung Arthur Wilke gestartete Initiative für einen „Deutschen Elektrotechniker-Verband“. Wilke hatte sich schon 1883 für eine Zentralisierung der „Kraftwirtschaft“ durch ein „Centralinstitut für Elektricität“ ausgesprochen, das die technisch-wissenschaftliche Lehr- und Entwicklungstätigkeit fördern und auch die Bewirtschaftung der Elektrizität zentral organisieren sollte: „Unser projectirtes Centralinstitut soll nun als Vermittlungsorgan zwischen dem Theoretiker und Praktiker dienen, indem es die Resultate des Einen dem Andren übermittelt

[17] Vgl. Meyer, Konrad; Sardemann, Fritz: Das Zeitalter der Elektrizität. 75 Jahre Vereinigung Deutscher Elektrizitätswerke. Frankfurt a. M. 1967, S. 209 ff., 212 f.; VdEW-Direktor Meng, in: ETZ 11.7.1912, S. 723.

[18] Scholl, Lars U.: Der Ingenieur in Ausbildung, Beruf und Gesellschaft 1856 bis 1881, in: K.-H. Ludwig, W. König (Hg.): Technik, Ingenieure und Gesellschaft. Geschichte des Vereins Deutscher Ingenieure 1856-1981. VDI Düsseldorf 1981, S. 21-29; Burchardt, Lothar: Die Zusammenarbeit zwischen chemischer Industrie, Hochschulchemie und chemischen Verbänden im Wilhelminischen Deutschland, in: Technikgeschichte 46 (1979), 3, S. 192-196.

[19] (Dettmar), Der Verband Deutscher Elektrotechniker, S. 1 f.; Knost, S. 140.

und so eine Wechselwirkung zwischen Theorie und Praxis herbeiführt."[20] Um den nötigen Druck für eine den Aufstieg der Starkstromtechnik fördernde Zentralverbandsbildung aufzubauen, veranlasste er im April 1891 zunächst die Gründung eines mit dem mehr Schwachstromtechnik-orientierten ETV konkurrierenden „Berliner Elektrotechniker-Vereins" und davon ausgehend von sechs weiteren Ortsvereinen in anderen Städten, von denen dann der Aufbau des nationalen Verbandes betrieben werden sollte. Sein Plan ging auf, die Berliner Großindustrie schloss sich Wilkes Initiative an, da sie eine Gefahr darin erblickte, wenn „die hervorragendsten Vertreter unserer Firmen ihre Kräfte in Sonderbestrebungen zersplittern".[21] Doch die Verbandsbildung als Reaktion auf dezentrale Vereinsgründungen wirkte sich im Nachhinein als sehr folgenreich für die Struktur des deutschen Systems der Elektroverbände aus.

Mit der erfolgreichen von Berlin ausgegangenen VDE-Gründung Anfang 1893 wurde das Strukturproblem des Interessenvertretungssystems im Elektrobereich nämlich nicht gelöst, sondern nur verlagert auf ein Zweiverbändesystem an der Spitze mit unscharfer Arbeitsteilung und auf eine Doppelstruktur aus Zentralverband und föderativer Vereinsallianz. Dabei entwickelten die Lokal- und Regionalvereine ein Eigenleben und divergierende Vereinskulturen, z.T. getragen von den Interessen der mit den Berliner Großfirmen konkurrierenden kleineren Konzerne, Spezialfabriken und Installationsfirmen. Zusätzlich desintegrierend wirkte sich das Fehlen eines nationalen industriellen Branchenverbandes aus. Dadurch kam es im VDE im Unterschied zum VDI und dem Verein Deutscher Chemiker (VDCh) bis zum Ende des Jahrhunderts zu wiederholten Auseinandersetzungen über den Charakter und die Hauptziele des Verbandes. Ursprünglich war als Gegenkonzept zum ETV ein breites Interessenspektrum anvisiert worden, das das ganze „Gebiet des Wirtschaftslebens, der Gesetzgebung, der inneren Organisation der elektrischen Industrie" umfassen sollte. Darüber hinaus war der VDE als „Schutz- und Trutzbündnis" zur Wahrnehmung nationaler Interessen der deutschen Elektrotechnik gedacht.[22]

Doch noch in der Gründungsphase traten Gegensätze bei der Gewichtung der Verbandsziele hervor. Der erste Vorsitzende, der TH-Professor Adolf Slaby, erteilte der Vertretung ökonomischer Interessen eine deutliche Absage: „Obenan steht uns die Wissenschaft; die Liebe zu ihr soll der Leitstern sein. [...] Unsere Kreise soll der trübe Wellenschlag des geschäftlichen Lebens nicht stören." Er sah den Verband weiterhin als „Vereinigungs*punkt*" und nicht als ein Netzwerk von Vereinen. Auch der standespolitischen Interessenvertretung schenkte er keine größere Aufmerksamkeit, vielmehr sollte die wissenschaftliche und technische Beratung ganz im Mittelpunkt der Verbandsarbeit stehen.[23] Hemmend für eine aktive Standespolitik waren die seinerzeit deutlich abwei-

[20] Wilke, Arthur: Die volkswirthschaftliche Bedeutung der Elektricität. Leipzig 1883, S. 105 ff.
[21] Rundschreiben der Gründungsinitiative, Oktober 1892, zit. in: (Dettmar), Der Verband Deutscher Elektrotechniker, S. 2.
[22] Aufruf von Slaby, Wilhelm v. Siemens, Emil Rathenau, Eugen Hartmann zur Gründung des „Deutschen Elektrotechniker-Verbandes" in: ETZ (1893), H. 7, S. 81.
[23] Rede Slabys im Bericht zur 1. Jahresversammlung in ETZ (1893), H. 40, S. 579.

chenden Berufsfelder von Stark- und Schwachstromtechnikern, die inhomogene soziale Zusammensetzung aus Unternehmern, Beamten und Industrieangestellten sowie die geringere Bedeutung einer akademischen Ausbildung.[24] Für ein eingeschränktes Zuständigkeitsspektrum des Verbandes traten neben den Wissenschaftlern aber auch Leiter der Großfirmen wie Wilhelm v. Siemens und Emil Rathenau ein, die den Hauptwert des Verbandes in der Regulierungspolitik sahen und sich deshalb ab 1894/95 besonders für eine Fokussierung auf die Erarbeitung von Normalien und Richtlinien unter der Leitung des Siemens-Direktors Emil Budde einsetzten.[25]

Demgegenüber standen bei den kleineren und mittleren Firmen wirtschafts-, handels- und wettbewerbspolitische Aufgaben an der Spitze der Agenda. Denn für sie sollte der VDE als Gesamtvertretung gemeinsamer Wirtschaftsinteressen eine Ausgleichsfunktion in Phasen scharfer Konkurrenz und Krisen wahrnehmen und besonders Dumpingmethoden bekämpfen. Ebenso erhoffte man sich eine Einigung auf Qualitätsstandards und normierte Lieferbedingungen, um unlauteren Wettbewerb zu verhindern.[26] Der Verband hätte damit auch die Funktion eines gemeinsamen Preis- und Konditionenkartells für alle Mitgliedsfirmen übernommen. Diese Forderungen konnten sich jedoch nicht durchsetzen, die gegensätzlichen Flügel einigten sich lediglich auf die vage Kompromissformel eines „engeren Zusammenschlusses der deutschen Elektrotechniker“ und der „ständigen Vertretung der gemeinsamen Interessen der deutschen Elektrotechnik“, doch damit wurden die Strukturprobleme des Verbändesystems nur überdeckt.[27] Die Asymmetrie der Branchenstruktur, verursacht vor allem durch das immer deutlicher werdende Übergewicht der Berliner Universalfirmen, spiegelte sich unmittelbar in der Asymmetrie des Verbändesystems. In ihm dominierte schon aufgrund des überragenden Mitgliederanteils – von anfangs 80%, um 1900 noch 60% – der Berliner ETV, der dadurch in Vorstand, Ausschuss und Kommissionen meist eine beherrschende Position einnahm. Während der „Verein“ ETV dadurch selber immer mehr Verbandscharakter bekam, war der VDE durch die unklare Abgrenzung und die fehlende Einigkeit unter den Mitgliedern über die Verbandsziele in seiner Hauptfunktion der „verbandlichen Konzertierung“, d.h. der „ausgehandelten gegenseitigen Abstimmung, Koordination und Allokation“[28] der Interessen in der Elektrotechnik, stark eingeschränkt. Während die von Beginn an bestehenden Interessengegensätze im Verbändesystem zunächst noch durch die starke Wachstumsphase des Gründerbooms Mitte der 1890iger Jahre überdeckt wurden, traten die bisher nur latenten Spannungen infolge der überhitzten Konjunktur und erster Schwächesymptome der unzureichend kapitalisierten kleineren Firmen und der erst spät auf den Markt als Universalanbieter erschienenen Elektrokonzerne nun offen hervor.

---

[24] Knost, S. 198 ff., 217.
[25] Zu W. v. Siemens siehe weiter unten, zu Rathenau: AEG (Hg.), 50 Jahre AEG, Als Ms. Gedruckt. Berlin-Grunewald 1956, S. 104.
[26] Bericht der konstituierenden Versammlung des VDE, in: ETZ 1893, S. 68; Kasserra, S. 45 f.; Knost. S. 144 f.
[27] Protokoll der 1. Jahresvers, zit. nach Kasserra, S. 47; Knost, S. 147 f.
[28] Begriffe nach Streeck, Schmitter, S. 191, S. 199 ff.

3. Die große Krise im System der Elektroverbände (1897-1901)

Der schwebende Verbandskonflikt brach 1897 offen aus und stürzte den VDE bis zur Jahrhundertwende in eine tiefe Verbandskrise. Sie kündigte sich bereits auf der Jahresversammlung 1896 in Klagen des Dresdner Vereins über aggressive Preissenkungskampagnen der Berliner Glühlampenhersteller an, die auf Kosten der Qualität die Absicht verfolgten, „die anderen Firmen zu ruinieren". Eine Ansicht, die durch interne Äußerungen Emil Rathenaus über die fehlende Existenzberechtigung der kleinen Anbieter durchaus bestätigt wird.[29] Als Gegenmaßnahmen gegen die Billigkonkurrenz wurden die Aufstellung von Qualitätskriterien, die Berücksichtigung der Lebensdauer und des Stromverbrauchs sowie normierte Lieferungsbedingungen verlangt, wobei man sich auf ähnliche Forderungen der VdEW berief.[30] Der VDE gründete daraufhin eine Glühlampen-Kommission, doch in ihr blockierten sich Großfirmen und Spezialanbieter gegenseitig.

Die Unzufriedenheit entlud sich dann auf der Jahresversammlung 1897, bei der es zu einer Fundamentalkritik an der „Berliner Dominanz" in der bisherigen Verbandsleitung kam. Eine Umfrage des Wortführers der Opposition, des Dresdner Glühlampenfabrikanten Adam Fleischhacker, hatte nämlich ergeben, dass unter den Lokal- und Regionalvereinen die Euphorie der Gründungsphase in eine „teilweise feindselige oder doch von Misstrauen gegen den Verband erfüllte Stimmung" umgeschlagen war. Die bei „süd- und nord-, mittel- und westdeutschen Verbandsmitgliedern" gleichermaßen aufgekommene Missstimmung richtete sich vor allem gegen das Übergewicht weniger Berliner Firmen, die bei allen Sitzungen ihre Majorität ausspielten: „Der Verband ist und bleibt ein Verein der Berliner Elektriker, der sich das Mäntelchen des deutschen Reiches umgehängt hat, um etwas größer dazustehen."[31] Eine noch radikalere Kritik forderte „entschieden Stellung zu nehmen gegen den entbrannten brutalen Kampf des Grosskapitals in Händen von Leuten, deren höchster Ehrgeiz darin zu bestehen scheint, die Anderen zu ruinieren".[32] Ausdrücklich wurde aber der Generalsekretär Gisbert Kapp von der Kritik ausgenommen, der wegen seines hohen technischen und wissenschaftlichen Renommees hoch geachtet war. Doch die institutionelle Position des Generalsektretärs im Verband war offensichtlich nicht stark genug, um als Integrationsfigur den strukturbedingten Verbandskonflikt zu lösen. Vor allem wegen „der verfehlten Organisation des Verbandes, nach der dem Berliner Elektrotechnischen Verein eine sachlich nicht mehr gerechtfertigte Sonderstellung eingeräumt wird", verlangten einzelne Vereine eine grundlegende Neuordnung des VDE und sogar die Verlegung des Verbandssitzes nach Süd- oder Mitteldeutschland: „Diese Ausnahmestellung muss beseitigt werden, der Verband muss werden wie der ‚Verein Deutscher Ingenieure' ein Verband von Vereinen." Doch die Mehrheit einigte sich auf die Forderung nach einer stärkeren Repräsentanz der Lokal-

[29] ETZ 25.2.1896, S. 115; Geist, Heinrich: Der Konkurrenzkampf in der Elektrotechnik und das Geheimkartell. Leipzig 1911, S. 49; Voigt, Heinrich: Nachdenkliches und Heiteres aus den ersten Jahrzehnten der Elektrotechnik. Leipzig 1925, S. 57.
[30] Bericht der 4. Jahresvers., in: ETZ 16.7 1896, S. 456 f.
[31] Bericht der 5. Jahresvers., in: ETZ 5.8.1897, S. 475.
[32] Ebda., S. 477.

vereine in den Verbandsgremien und eine mäßigende Einwirkung auf die Konkurrenz.[33] Wie stark aber die zentrifugalen Kräfte waren zeigt die von dem späteren Verbandssyndikus Richard Bürner geleitete Initiative zur Gründung einer „Vereinigung der deutschen elektrotechnischen Industriellen" im Jahr 1898, für die sofort 30-40 Spezialfirmen Interesse bekundeten.[34]

Insgesamt waren damit wesentliche Voraussetzungen für die „verbandliche Konzertierung" nicht mehr gewährleistet, nämlich die Übereinstimmung über die Ziele und leitenden Prinzipien, die „Bereitschaft zu relativ stabilen Kompromissen" und ein „gewisses Ausmaß an Symmetrie in ihren jeweiligen Ressourcen".[35]. Zudem verhinderte die ständige Fluktuation im Vorstand die Herausbildung von Schlüsselpersonen, die wie z.B. Carl Duisberg im VdCh und Chemieverein, das Verbändesystem kontinuierlich stabilisierten.[36] Intensität und Breite der Proteststimmung zwangen die VDE-Spitze zum Einlenken und so kam es im Folgejahr zu einer Reorganisation des Verbands, die den Regionen einen größeren Einfluss sicherte. Es wurde auch der Antrag auf Bildung eines „Wirtschaftlichen Ausschusses" akzeptiert, von dem sich die Verbandsopposition ein stärkeres Engagement in wirtschafts-, handels- und gewerbepolitischen Angelegenheiten versprach und deshalb zunächst auf die Separatgründung eines wirtschaftspolitischen Verbandes verzichtete.[37] Vom VDE erwartete man, dass der künftig nicht zuletzt durch eine aktive Wettbewerbs- und Preispolitik, wie bei der Gründung angekündigt, ein alle Gruppen vertretender und für alle Felder der Interessenpolitik zuständiger Verband werden würde. Doch die 1899 tatsächlich beschlossene Reorganisation blieb wegen des Ausbruchs der großen Gründerkrise der Elektroindustrie schon im Ansatz stecken. Denn diese löste eine beispiellosen Konzentrationsprozess aus, der die Machtasymmetrie in der Branchenstruktur massiv verstärkte und die Verhandlungsposition der Lokal- und Regionalvereine gegenüber der Berliner Großindustrie noch weiter schwächte.

[33] Ebda., S 476 und Bericht der 6. Jahresvers., in: ETZ 4.8.1898, S. 537-539.
[34] Kasserra, S. 48.
[35] Streeck, Schmitter, S. 200 ff.
[36] Flechtner, Hans Joachim: Carl Duisberg. Eine Biographie. Düsseldorf 1959, S. 244 ff.
[37] ETZ 4.8.1898, S. 537-539; Knost, S. 235-244.

4. Die Neustrukturierung des VDE und Ausdifferenzierung des Verbändesystems im Anschluss an die Gründerkrise der Elektroindustrie (1900-1914)

Angesichts der Machtverschiebung gelang es der großindustriellen Gruppe bereits 1899/1900 Zugeständnisse an die Regionalvereine wieder zurückzunehmen und die Verbandsdomäne „immer mehr von wirtschaftlichen und gesetzgeberischen Fragen auf das technische Vorschriften- und Normenwesen“ zu verlagern, wie Dettmar resümierte.[38] So wurde die Glühlampen-Kommission ergebnislos aufgelöst und die Behandlung von Qualitäts- und Lieferbedingungen als Angelegenheiten des Marktes aus der Verbandsarbeit ausgeklammert. Generell sollte der VDE künftig keinerlei Preis- und Wettbewerbspolitik mehr betreiben, die dadurch kartellartigen Absprachen zwischen den Unternehmen überlassen blieben. Bereits im März 1899 bildeten die Großbetriebe des Elektromaschinenbaus eine eigene Kommission zur Vereinbarung von Teuerungszuschlägen und Lieferbedingungen, die zum Kristallisationskern für einnen separaten Interessenverband der Elektrokonzerne wurde.[39] Auch der „Wirtschaftliche Ausschuss“ wurde schon im Juni 1900 wieder aufgelöst und seine Aufgaben an einen direkt dem Vorstand unterstehenden Beirat deligiert: „einseitige und materielle Interessenpolitik“ habe, so Wilhelm v. Siemens in seiner Millenniumsrede als scheidender VDE-Vorsitzender, „in der Verbandsarbeit keinen Platz mehr“. Die solle sich vielmehr auf die wissenschaftliche Expertise konzentrieren und diese wirksam gegenüber Regierung und Behörden vertreten.[40] Im Folgejahr strich man dann auch noch handels- und zollpolitische Fragen aus dem Zuständigkeitsbereich des VDE. Als der VDE auch noch mit seinen Empfehlungen für den Schutz von Angestelltenerfindungen scheiterte, sprach der Vertreter der Spezialfirmen Eugen Hartmann resignierend vom „Misserfolg unserer Verbandstätigkeit auf wirtschaftlichem Gebiete“.[41]

Mit dem Beschluss, dass der Verband die Beschäftigung mit wirtschaftlichen Dingen ab 1901 weitgehend einstellen sollte, begann nun endgültig die interessenpolitische Neutralisierung zu einem rein wissenschaftlich-technischen Fachverband. In der Folgezeit wurden bei den Jahresversammlungen kaum noch allgemeine wirtschaftliche und politische Themen erörtert, die Berichterstattung über die Arbeiten der Normungskommissionen und Fachvorträge standen nun ganz im Mittelpunkt: „Wir sind in eine Periode des Ordnens und des inneren Ausbaues eingetreten. Nicht nur, dass die wirtschaftlichen, die Produktionsverhältnisse geklärt worden sind, auch nach der systematischen und nach der administrativen Seite rührt sich der Geist der Regelung.“[42] Nur bei wenigen wirtschaftspolitischen Angelegenheiten wie bei der Elektrizitäts- bzw. Leuchtmittelsteuer, dem Wegegesetz und dem Reichselektrizitätsmonopol, bei denen im

[38] Dettmar, Georg, Humburg, Karl: Die Entwicklung der Starkstromtechnik in Deutschland, Teil 2: Von 1890 bis 1920, hrsg. von Kurt Jäger. Berlin, Offenbach, S. 317.
[39] Kasserra, S. 48 f.
[40] W.v. Siemens, Eröffnungsrede, Bericht der 8. Jahresvers., in: ETZ 2.8.1900, S. 648 f.; Knost, S. 242 f.
[41] Zit. nach Knost, S. 243, 244 ff.; v. Peschke, S. 279 ff.
[42] VDE-Vorsitzender R. Ulbricht auf der 12. Jahresvers. 1904, in: ETZ 4.8.1904, S. 652.

Gesamtverband nahezu Einigkeit bestand, wurde noch das „bei Regierungen festbegründete Ansehen“ des VDE zur Einflussnahme genutzt.[43] Als harter Kern der Verbandsfunktion verblieb dem VDE die „Regulierungspolitik“, und trotz aller wirtschaftlichen und politischen Umbrüche blieb der VDE auch in der Folgezeit eine Agentur kollektiver privatwirtschaftlicher Selbstregulierung, eine „private Interessenregierung mit deligierter öffentlicher Verantwortung“, die für die Elektroindustriellen eine unverzichtbare „Alternative zu autoritärer staatlicher Regulierung“ darstellte.[44]

Aus der Reorganisation der Verbandsfunktionen ergab sich auch eine Neuordnung der Beziehungen von Verband und Regionalvereinen, die in zwei Schritten erfolgte. Nach einer ersten Angleichung der Vereinsstrukturen im Jahre 1901 kam es 1907 noch einmal zu einer Grundsatzdebatte über „Elektrisches Vereins- und Verbandswesen“. Auslöser waren Forderungen von Mitgliedern, den VDE nach dem Muster des VDI zu organisieren und sich auch in standespolitischen Angelegenheiten stärker zu engagieren. Viele VDE-Mitglieder waren durch Doppelmitgliedschaften mit der VDI-Politik vertraut, zumal es seit der VDE-Gründung eine enge Kooperation zwischen beiden Verbänden bei Normungsaktivitäten gab.[45] Doch Budde legte in einem internen Memorandum dar, dass wegen der prinzipiellen Strukturunterschiede weder der VDI noch der VdCh als Vorbilder für die Elektrotechnik taugten. Im Maschinenbau und in der chemischen Industrie gäbe es eine geregelte Arbeitsteilung zwischen der wirtschaftspolitischen und wissenschaftlich-technischen Interessenvertretung, die in der Elektroindustrie fehle. Buddes Lösungsvorschlag wollte nun seinerseits die bisherige Unentschiedenheit zwischen halb wissenschaftlich-technischer, halb geschäftlicher Interessenvertretung durch eine funktionale Aufteilung beenden und zwar durch eine klare Trennung von Verbands- und Vereinswesen: Der VDE solle künftig nicht mehr ein „Verband von Vereinen“, sondern wesentlich ein „Verband von Industrieinteressen sein“, der alle politisch-rechtlichen und wirtschaftspolitischen Fragen bearbeitet und gegenüber staatlichen Institutionen vertritt. Alle Sicherheits- und Normalisierungsvorschriften sollten dagegen an einen zu schaffenden neuen Hauptverein mit Sitz in Berlin abgetreten werden, der als „Gesamtverein“ auch die Orts- und Regionalvereine zentral bündelt.[46]

Der Chef des Hauses Siemens trat in seinem Memorandum vom Februar 1907 über die Frage der geplanten Fusion von ETV und VDE ebenfalls dafür ein, durch eine „Zweiteilung klare Verhältnisse zu schaffen“, allerdings mit einer bezeichnenden Abweichung gegenüber Buddes Vorschlag. Das Vereinswesen wäre danach nur für „wissenschaftlich-technische Fragen als solche“ und die Bereicherung des „geistigen Lebens“ zuständig, während die „Hauptbeschäftigung“ des Verbandes die Ausarbeitung von Sicherheitsvorschriften und die Vertretung der Interessen der Elektro*technik,* also nicht der Elektro-

[43] Siehe hierzu v. Peschke, S. 256-273.
[44] Vgl. hierzu Streeck, Schmitter, S. 208, 212.
[45] Burchardt, Lothar: Standespolitik, Sachverstand und Gemeinwohl: Technisch-wissenschaftliche Gemeinschaftsarbeit 1890 bis 1918, in: Ludwig, König (Hg.): Technik, Ingenieure, S. 176 f.
[46] Budde, Emil: Elektrotechnisches Vereins- und Verbandswesen, Denkschrift 1907, in: Siemens-Archiv, SAA 4/Lk 191.

industrie, gegenüber Reichs- und Staatsbehörden zu sein hätte.[47] Die Reorganisation mündete in einer 1908 verabschiedeten Satzungsänderung, die die Sonderstellung des ETV aufhob und über eine stärkere Einbindung der Einzelvereine die bisherige Doppelstruktur aus einem Zentralverband und einer föderativen Vereinsallianz weitgehend aufhob.[48] Es ist bemerkenswert, dass weder in den Denkschriften noch in den Debatten auf der Jahresversammlung die Frage einer Komplettierung des Systems der Elektroverbände durch eine wirtschaftspolitische Gesamtvertretung angeschnitten oder gar diskutiert wurde.

Dass es im Unterschied zu Maschinenbau und chemischer Industrie im Elektrobereich erst nach einer bereits jahrzehntelangen Vereins- und Verbandsentwicklung zur Gründung eines Zentralverbandes kam, lässt sich nur aus branchenstrukturellen Besonderheiten der Elektrowirtschaft erklären. In der Schwachstrom-Ära gab es, wie oben dargelegt, wegen der engen Verflechtung mit dem Staat und der marktbeherrschenden Stellung einer einzigen Firma keinen Bedarf für ein zentrales wirtschaftspolitisches Vertretungsorgan. Erst gegensätzliche Interessen von Starkstrom- und Schwachstromindustrie wurden der Anlass für eine nationale Verbandsgründung. Die unklare Doppelrolle als wirtschaftspolitischer und wissenschaftlich-technischer Verband ließ den VDE jedoch zum Austragungsort von Interessengegensätzen werden, die erst durch die Ausklammerung von strittigen Themen und eine sukzessive Einengung der Verbandsdomäne auf die „Regulierung der technischen Praxis“ (Knost) überwunden wurde. Dadurch entstand aber gerade zu Beginn der Gründerkrise um 1900 eine Lücke im System der Elektroverbände, die sich nachteilig auf die Außenvertretung auswirkte. Doch die verschärften „Konkurrenzverhältnisse“ und die vorherrschende „Konkurrenzpolitik“[49] verhinderten in den Krisenjahren einen Zusammenschluss der Elektrowirtschaft in einem Gesamtverband.

Die gegensätzlichen Interessen innerhalb der Elektrokonzerne, zwischen diesen und der Spezialindustrie sowie den Installationsfirmen führten nach 1900 zur Verlagerung der bislang nur unzureichend durch den VDE repräsentierten Interessendomänen auf eine zunehmend komplexere Verbändeszenerie. Interessenpolitische Spezialisierung und fachliche Ausdifferenzierung förderten die Fragmentierung des Verbändesystems und konterkarierten so die übliche Tendenz zur Zentralisierung[50] Die Folgen beschrieb eine Denkschrift des Hauses Siemens von 1916: insgesamt sei „mehr das Gegensätzliche innerhalb der Elektrotechnik gepflegt worden, als das Gemeinsame“, wobei „der Gegensatz zwischen Gross und Klein, Allgemein und Spezial die Lage mehr bestimmt als irgend

[47] Wilhelm v. Siemens: Zur Frage der Reorganisation des VDE, des Elektrotechnischen Vereins Berlin und der übrigen elektrotechnischen Vereine, Aufzeichnung 6.5.1907, SAA 4/Lk 191, zit. nach v. Peschke, S. 317.
[48] Satzungsänderung, in Bericht über die 16. Jahresvers., in: ETZ 14.5.1908.
[49] Begriffe in der Siemens-Denkschrift „Zur Frage der Begründung eines ‚Verbandes elektrischer Industrieller‘ “, vor 4.2.1916, S. 7, in: SAA 4/Lf 636 und Lk 198, S. 7.
[50] Heinze, Rolf G.: Verbändepolitik und "Neokorporatismus": Zur politischen Soziologie organisierter Interessen. Opladen 1981, S. 106 ff.

eine andere Frage."[51] Für die wirtschaftspolitische Interessenvertretung schufen die Hauptbranchengruppen nun jeweils eigene Verbände und Zusammenschlüsse. Die Großfirmen des Elektromaschinenbaus und Starkstromanlagenbaus gründeten im Anschluss an das Teuerungszuschlagsabkommen von 1899 im Jahre 1901 die „Vereinigung deutscher Elektrizitätsfirmen" (VDEF) mit anfangs 15 Mitgliedern, von denen 6 jedoch sehr bald durch Fusionen oder Liquidation verschwanden. Oft auch als „Frühstücksvereinigung" bezeichnet, war die VDEF einerseits ein „Unternehmerverband" (Liefmann), der selber Kartellabsprachen tätigte und zugleich als ein Dachverband von Kartellen und Syndikaten für Spezialgebiete fungierte. Andrerseits hatte er auch die Rolle eines wirtschaftspolitischen Interessenverbandes, der zwar nicht nach außen hin auftrat, aber hinter den Kulissen großindustrielle Lobbypolitik für handels- und zollpolitische Fragen betrieb und damit erklärtermaßen die Funktionen übernahm, die der VDE im Dezember 1900 auf Druck der Großfirmen aufgeben musste.[52]

Circa 250 der regional weit gestreuten kleinen und mittleren Unternehmen sammelten sich 1902 im „Verein zur Wahrung gemeinsamer Wirtschaftsinteressen der deutschen Elektrotechnik" (VzW). Die Initiative hierfür war von der Frankfurter „Elektrotechnischen Gesellschaft" ausgegangen und stellte einen letzten Versuch dar, nach der Ausklammerung von Wirtschaftsfragen aus der VDE-Domäne eine einheitliche wirtschaftspolitische Interessenvertretung für die gesamte Elektroindustrie zu schaffen. Die Gründer wollten damit, wie es auch die Wahl des Verbandsnamens in Anlehnung an den Chemie-Branchenverband signalisierte, ein ähnlich partnerschaftliches Verbändesystem initiieren, wie es sich zwischen dem VdCh und dem „Verein zur Wahrung der Interessen der Chemischen Industrie Deutschlands" (VWI) herausgebildet hatte. Doch schon bei dem ersten Arbeitsschwerpunkt des Verbandes, der Zoll- und Handelspolitik, verweigerten die Großfirmen die Mitarbeit und auch Wilhelm v. Siemens, der sich anfangs zum Eintritt seiner Firma überreden ließ, zog sich wieder zurück.[53] So entwickelte sich der nach dem Syndikus auch „Fasolt-Verband" genannte VzW zu dem wichtigsten antimonopolistischen Wirtschaftsverband der Elektroindustrie.[54] Doch auch in ihm führten verbandsinterne Spannungen und Bemühungen um noch nicht organisierte Elektrounternehmen im Jahre 1910 zur Gründung der „Vereinigung elektrischer Specialfirmen" (VES) mit 68 Mitgliedern, die zwar wie der VzW vom Syndikus Friedrich Fasolt geleitet wurde, aber immer wieder Sonderinteressen vertrat.[55]

Die über 8000 der eher zum Handwerk gehörenden Elektroinstallateure schlossen sich 1902 im „Verband der Installationsfirmen" zusammen, der vor allem gegen die Ausschaltung von Großhandel und Installationsgewerbe durch das integrierte Anlagengeschäft der Universalunternehmen öffentlich zu Felde zog. Diese Abwehrverbände gegen die Großfirmen gründeten, obwohl die Regelung von Teilmärkten nicht zu ihren

[51] Siemens-Denkschrift „Zur Frage der Begründung", ebda., S. 7, siehe dazu unten.
[52] Kasserra, S. 48 ff., 56;
[53] Hugo Natalis an Carl Friedrich v. Siemens, 19.9.1915, in: SAA 4/Lf 513.
[54] Kasserra, S. 51ff.; Nussbaum Helga: Unternehmer gegen Monopole. Berlin 1966, S. 90 f.
[55] Kasserra, S. 54; Nussbaum, S. 83 f.; siehe die Mitgliederlisten in: SAA 4/Lf 637.

Aufgaben zählten, zusätzlich Einkaufsvereinigungen und Abnehmerkartelle, so dass sie ebenfalls teilweise die Funktion von Unternehmerverbänden innehatten. Für einzelne Techniksparten schufen kleinere Gruppen von Spezialfirmen darüber hinaus noch eine ganze Reihe von Fachverbänden, die hauptsächlich Kartellfunktion hatten. Zu ihnen gehörte der „Verband Deutscher Schwachstrom-Industrieller" (1912), an deren Preisaufschlagsabkommen sich mehrfach auch Siemens & Halske beteiligte, sowie die Vereinigungen für Stark- und Schwachstromkabel, Isolierrohre, Kupferdrähte und dergl.[56] Das Geflecht der nach 1900 gebildeten geschäfts- und wirtschaftspolitischen Interessennetzwerke wurde bald derart unübersichtlich, dass bei Siemens 1911 extra eine „Zentralstelle für Beteiligungen bei Vereinen, Verbänden, Gesellschaften" geschaffen werden musste, um den Überblick zu bewahren und die Interessenpolitik zu koordinieren.[57]

Die Verlagerung der wirtschaftspolitischen Interessenvertretung auf eine Vielzahl von konkurrierenden Verbandsbürokratien und Unternehmerverbänden verstärkte insgesamt die zentrifugalen Tendenzen im System der Elektroverbände, in dem nun die konträren „Mitgliederlogiken" dominierten. Denn die horizontale Differenzierung des Verbändesystems führte zu Domänenüberschneidungen und Konkurrenz als „dominanter Logik". [58] Es begann ein „pluralistisches Kräftemessen einer Vielzahl von Sonderinteressengruppen", so dass die aufstrebende Elektroindustrie keine auch nur annähernd mit den hoch organisierten Verbändesystemen von Schwerindustrie, Maschinenbau und Chemie konkurrenzfähige Interessenorganisation entwickeln konnte. Sogar der S & H-Geschäftsbericht von 1911/12 beklagte den desolaten Zustand der elektroindustriellen Interessenorganisation: „Ein anerkennenswertes Blatt in der Geschichte unserer Industrie bildet z.B. die Wirksamkeit des Verbandes Deutscher Elektrotechniker, welcher sich von Anfang an der allseitigen Unterstützung und Mitarbeit der gesamten Industrie zu erfreuen gehabt hat. Durch ihn ist es auf dem rein technischen Gebiet zu zahlreichen Normen und Vorschriften gekommen, die eine wohltätige Ordnung bedeuten und allgemein befolgt werden. Aber das wirtschaftliche Gebiet entbehrt noch einer solchen Ordnung, obwohl auch hier viel geschehen könnte, um wesentliche Übelstände aus der Welt zu schaffen."[59] Doch letztlich war nicht das antagonistische Verbandswesen der eigentliche Grund für das Misslingen einer wirkungsmächtigen Branchenvertretung der Elektrowirtschaft, sondern die labilen Bündniskonstellationen in der großindustriellen Spitzengruppe, der es im Unterschied zur chemischen Industrie nicht gelang, sich als Ordnungfaktor im Verbändesystem durchzusetzen. Dazu war das von den großen Elektrokonzernen geschaffene komplexe System von Kartellabsprachen, Syndikatsbildungen und lockeren Interessengemeinschaften, mit denen sie ihre Sonderinteressen bei der Wettbewerbseinschränkung, Preis- und Normungspolitik durchsetzen wollten, selber

[56] Siehe die Aufstellung bei Eißfeldt, Gottfried: Die Kartellierung der deutschen Elektroindustrie, Berlin 1928, S. 46-103.
[57] Kocka, Jürgen: Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847–1914. Stuttgart 1969, S. 443.
[58] Vgl. hierzu Lang, 2009, S. 204 ff.; Streeck, Schmitter, S. 203 f.; Czada 1988, S. 151.
[59] Zit. nach v. Peschke, S. 214.

viel zu fragil und von widersprüchlichen Interessenlagen des aus dem Konzentrationsprozess nach 1900 hervorgegangenen faktischen Duopols von AEG und Siemens bestimmt. Gerade bei diesem als dem eigentlichen Machtkern des Systems der Elektroverbände lag, wie sich in den Folgejahren immer deutlicher herausstellte, auch der Schlüssel für seine organisatorische Konsolidierung und Vervollständigung.

5. Das instabile Zentrum des Systems der Elektroverbände: Die Fusions-, Kartell-, und gewerbliche Verbandspolitik von AEG und Siemens

Bei der Wahrnehmung ihrer Interessen bedienten sich die beiden führende Elektrokonzerne nach 1900 eines mehrschichtigen Systems von Verbänden, Interessengemeinschaften und Unternehmenszusammenschlüssen. Die äußerste, allgemeinste Schicht bildete der VDE, in dem sie ihre regulierungspolitischen Vorstellungen einbringen und möglichst branchenweit durchsetzen wollten. Es folgte der geschäfts- und wirtschaftspolitische Interessenverband VDEF, in dem sie sich mit den noch verbliebenen Großfirmen abstimmten und das Geflecht von Kartell- und Syndikatabsprachen für bestimmte Produktgruppen organisierten. Im Rahmen dieses Interessenkreises bildeten sie noch zusammen mit dem Lahmeyer-Konzern bzw. später Felten & Guilleaume eine „Vertrauliche Convention“ (V.C.). Doch selbst innerhalb dieses sogenannten Geheimkartells vereinbarten AEG und Siemens noch Separatabkommen zur Vorabklärung von Quoten- und Kontingentierungsfragen. Als letzte Stufe der Formen von Unternehmenszusammenschlüssen dienten schließlich auf Dauer angelegte Fusionen und fusionsartige Interessengemeinschaften. Die durch den Konzentrationsprozess nochmals deutlich gesteigerte Marktmacht beider Konzerne – sie gehörten nach 1900 zu den größten deutschen Unternehmen – verschaffte ihnen über die geschäfts- und wirtschaftspolitischen Netzwerke hinaus noch weitere Einflusskanäle durch direktes Lobbying der Firmenchefs und Direktoren bei Ministerialbürokratie und Behörden. Der Direktzugang zu den staatlichen Institutionen ersparte ihnen dabei die mühevolle Organisation von Kollektivinteressen durch Verbände.

Dieses gestaffelte System von Arenen der Interessenwahrnehmung ermöglichte es AEG und Siemens den Akteursradius für die Preis-, Konditionen- und Normenregulierung jeweils frei zu wählen. Sie verfügten damit im Unterschied zu den übrigen Elektrounternehmen und VDE-Mitgliedern über weit mehr Handlungsoptionen. Diese konnten sie beispielsweise nutzen, um über Wirtschaftsverbände und Lobbying einen VDE-Beschluss von 1908 zugunsten von Angestellten-Erfindungen in den Folgejahren im Gesetzgebungsprozess zu hintertreiben.[60] Doch sie waren bei der Handhabung dieses Instrumentariums keinesfalls souverän, sondern immer wieder von Handlungszwängen getrieben, in die sie nicht zuletzt durch die Konkurrenz untereinander gerieten. So folgten die Großfusionen zunehmend weniger ökonomischer Rationalität als vielmehr dem „Gesetz des Dualismus“, das gebot, mit einer Fusion nachzuziehen, um die Parität

[60] Siehe v. Peschke, S. 279 ff.; Knost, S. 244 ff.

zwischen beiden zu wahren.[61] Jede dieser Fusionen destabilisierte anschließend mehr oder weniger das übrige System der Verständigungen und Kartellabsprachen. So bestimmte der Wechsel von Konkurrenz- und Verständigungspolitik ihr Verhältnis bis zum Ende des Ersten Weltkrieges. Auf gescheiterte Bemühungen für den großen Zusammenschluss des Starkstromsektors und z.T. sogar der gesamten Branche folgten wechselnde Arrangements und Verständigungen auf Kartell- und Verbändeebene und zeitweise sogar der Abbruch der Kooperation.

Während der überhitzten Elektrokonjunktur wurden durch die „kluge Diplomatie" der leitenden Direktoren Felix Deutsch und Walther Rathenau bei der AEG und Alfred Berliner bei S & H die Grundlagen für eine Verständigung zwischen beiden Unternehmen gelegt, so dass sie statt radikaler Preisunterbietung nun bereit waren, „so oft sich die Gelegenheit bietet, zusammenzugehen".[62] Den ersten Anlauf für eine radikale Marktbereinigung starteten AEG und Siemens bereits in den Jahren 1900/01, und zwar parallel zur Frühstückskartell-Vereinbarung und zu ersten Kartellabsprachen in Spezialgebieten. Denn letztlich erwarteten sie nur von einer Radikallösung die Beseitigung der in den Boomjahren geschaffenen Überakkumulation und die Überwindung der Gründerkrise. Bei Spitzentreffen plädierte Emil Rathenau 1900/01 mehrfach für einen Zusammenschluss des Starkstromgeschäftes von AEG, Siemens und Schuckert, um dann, gestützt auf einen 100 Mio. Mark-Kredit der Deutschen Bank, mit Macht darauf hinzuarbeiten, so wörtlich, „die kleinen Firmen zu ruinieren", dann die im Preis herabgedrückten Aktien durch ein Syndikat der drei Konzerne aufzukaufen und eventuell untereinander aufzuteilen. Seine Strategie zielte, über ökonomische Gewinne hinausgehend, auch auf eine technische Rationalisierung, denn kleinere Firmen wirtschafteten nach seiner Ansicht mit einem schlechteren ökonomischen, technischen und energetischen Wirkungsgrad und führten so zur Ressourcenverschwendung.[63] Mit ähnlicher Intention wollte sein Sohn Walther ebenfalls die Zahl der Elektrokonzerne auf drei verringern, doch seine Vorschläge für eine „Reorganisation der elektrischen Industrie" von 1901/02 waren stärker auf eine systematische Organisation der starkstromtechnischen Fabrikation gerichtet, wobei er große Teile des europäischen Auslandsgeschäftes mit einbezog. So sollten „gleichartige Produkte nur an einer Stelle hergestellt werden" und über ein gemeinsames Verkaufssyndikat, der „Vereinigten Elektrizitäts-AG", vertrieben werden, um, so seine Erwartung, Einsparungen und Überpreise von ca. 20 Mio. Mark zu erzielen.[64] Dabei würden zwar die „einzelnen Firmen als selbständige Gesellschaften weiterbestehen bleiben, nur sollte über denselben eine Generaldirektion oder Aufsichtsbehörde stehen."[65] Auch Felix Deutsch entwickelte 1902 im Rahmen der von der „Vereinigung der Elektrizitätsfirmen" eingesetzten Kommission zur Überwindung der

[61] Pinner, Felix: Emil Rathenau und das elektrische Zeitalter. Leipzig 1918, S. 262, 311.
[62] Pinner, S. 401; Ladon: A.E.G., in: Die Zukunft, Bd. 63, 30.5.1908, S. 339.
[63] Alfred Berliner, Aktennotiz vom 5.9.1900, in: SAA 11/Lb 655, siehe auch unten Anm. 93.
[64] Rathenau, Walther: Memorandum über eine Reorganisation der elektrischen Industrie in Deutschland, vor 16.9.1902, in: SAA 11/Lb 655, abgedruckt in: Walther Rathenau-Gesamtausgabe, Bd. 1, Schriften der Wilhelminischen Zeit 1885-1914, hrsg. von A. Jaser (Schriften des Bundesarchivs Band 63/I.). Düsseldorf 2015, S. 328-335, siehe auch den Kommentar, S. 322 ff.
[65] A. Berliner, Aktennotiz vom 5.1.1901, in: SAA 11/Lb 655.

Geschäftskrisis den Plan für ein Syndikat der sechs größten deutschen Elektrokonzerne, die alle von allen Firmen hergestellten Produkte „in einen gemeinschaftlichen Topf" einbringen sollten, wobei die AEG und Siemens noch zusätzliche Separatabkommen schließen könnten.[66]

Obwohl auch der leitende Siemens-Direktor Alfred Berliner mit derartigen Ideen für eine umfassende Syndikatslösung sympathisierte, scheiterte ein weitreichendes ‚Generalkartell', das Produktion und Vertrieb im Elektrobereich „bewusst regelt"[67], am massiven Widerstand von Emil Rathenau und Wilhelm v. Siemens. Diese befürworteten zwar Preis-, Submissions-, Produktions- und Konditionenkartelle und selbst begrenzte Syndikate, doch sie waren strikt gegen darüber hinausgehende Gewinnverteilungskartelle, die durch eine straffe Organisation von Acquisition, Produktion und Verkauf die individuelle Entscheidungsfreiheit der Unternehmer sehr weit eingeschränkt hätten.[68] Eigentlich nur Leiter von Aktiengesellschaften, fühlten sie sich doch als Firmenpatriarchen, die ihre Führungspositionen bzw. ihre Familieninteressen nicht zugunsten einer bürokratischen Trust- bzw. Syndikatslösung aufgeben wollten. Wilhelm v. Siemens lehnte eine so weitreichende Branchenkonzentration zudem aus Sorge vor der massiven öffentlichen Kritik an Monopoltendenzen ab. Darüber hinaus hatte er auch grundsätzliche Bedenken gegen die von Emil Rathenau eingeleitete Fusionsstrategie. Dessen Tätigkeit sei für die Gesamtheit verderblich gewesen, da sie zu massloser Ausdehnung, Einführung der Börsenwirtschaft, Preisdrückerei und Überbietung geführt habe: „Die Elektrizität wurde leider Mode und weckte das Interesse des Judentums, und das Publikum drängte ohne Kritik sein Geld auf. Aber den ganzen Anstoss zu der unnatürlichen Entwicklung gab Rathenau. [...] Sein Endziel ist die Gesamtheit kapitalistisch zu beherrschen und namentlich S & H totzumachen." Erst nach dem Ende des Fusionswettlaufs sah er auch die positiven Seiten der „Periode der Bündnisse", da durch Fusionen und „Abkommen, welche die Konkurrenz regeln", die Prosperität der Branche wiederhergestellt worden sei.[69]

So kam es statt einer groß angelegten Neuordnung des Starkstromsektors zwischen 1902 und 1912 zu einer Welle von temporären und spezialisierten Kartell- und Interessengemeinschafts-Gründungen. Diese pendelten zwischen kurzfristigen geschäftlichen Verständigungen, lockeren Submissionskartellen und festeren Kartellen mit Preisvereinbarung und Kontingentierung sowie wenigen langfristigeren Syndikaten mit Meldestelle und Gemeinschaftsgründungen für sehr beschränkte Fabrikationsgebiete (Akkumulatoren, Glühlampen, Drahtlose Telegraphie). Parallel dazu lief ein weitgehend ungeordneter Fusionswettlauf, durch den AEG und Siemens die angeschlagenen Konzerne schluckten oder gemeinsam liquidierten. Die AEG machte 1901/02 den Anfang mit dem Versuch

[66] A. Berliner, Aktennotiz vom 3.5.1902, in: SAA 11/Lb 655.
[67] Hilferding, Rudolf: Das Finanzkapital. Eine Studie über die jüngste Entwicklung des Kapitalismus. Stuttgart 1910.
[68] Zu den Kartelltypen siehe Liefmann, Robert: Kartelle, in: L. Elster, A. Weber und F. Wieser (Hg.), Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. Aufl., Bd. 5. S. 616 f.
[69] W. v. Siemens: Tagebuch 26.2.1902, in: SAA 4/Lf 775; vgl. hierzu Kocka, S. 333 und v. Peschke, S. 213 f.; Tagebuch 29.8.1905, ebda.

einer Übernahme von Schuckert, was Siemens zu einem Abwehrbündnis mit der Union-Elektricitäts-Gesellschaft (UEG) und B.B.C. veranlasste.[70] Doch die AEG fusionierte selber 1902/04 mit der Union, woraufhin Siemens sich seinerseits 1903 mit Schuckert liierte. Am Ende blieben von ehemals acht Konzernen nur zwei Universalfirmen übrig, die AEG-Union-Gruppe und die Siemens-Schuckert-Gruppe, die zusammen ¾ der Gesamtproduktion der deutschen Elektroindustrie auf sich vereinigten.[71] Diese bemühten sich dann in der Folgezeit die noch verbliebenen Außenseiter, die Bergmann-AG, die deutsch-schweizerische B.B.C. und den Felten & Guilleaume-Lahmeyer-Konzern ihrem Einflussbereich einzugliedern. Die Machtverschiebung hatte auch unmittelbare Konsequenzen für die Zusammensetzung der VDE-Gremien und selbst für die Normenkommission, in der nun beide Gruppen durch je einen zusätzlichen Vertreter ihren Einfluss ausbauten.[72] Doch die Fusionen verstärkten zugleich die Spannungen im Duopol von AEG und Siemens, da sie die mühsam erkämpfte Quotenaufteilung in Kartellen und Syndikaten immer wieder infragestellten.

Dieser Zusammenhang zeigt sich besonders deutlich bei dem seit 1906 öffentlich skandalisierten „Geheimkartell". Der Abschluss dieses Geschäfts-Teilungsabkommens zwischen AEG, S&H und Lahmeyer bzw. Felten & Guilleaume zog sich nach ersten Verhandlungen zwischen Wilhelm v. Siemens und Walther Rathenau im August 1901 wegen des Fusionswirrwarrs zwischen AEG, Schuckert, S&H und der UEG noch bis zum Oktober 1903 hin.[73] Das intern auch Trioabkommen genannte Submissions- und Kontingentierungskartell stand aber schon Ende 1904 wieder zur Disposition, da sich der Schwermaschinenbau unerwartet schnell von Dampfmaschinen zu den noch ungeschützten Dampfturbinen und Turbogeneratoren verlagert hatte und sogar der Markteintritt neuer Anbieter drohte.[74] Da sich die Leitungen von AEG und Siemens viele Monate nicht über die Quoten und Bedingungen eines neuen „Gesamtabkommens" einigen konnten, wurde zunächst die Ausweitung der Kontingentierung auf das Bahnen- und Schiffsmaschinen-Geschäft ausgehandelt. Erst kurz vor dem Auslaufen des alten Vertrages im Oktober 1905 kam die Einigung zustande, dadurch dass die AEG als Kompensation für die schlechtere Quote im Zentralen- und Anlagenbau die umgekehrte Quote bei Bahnen und Schiffen erhielt und für 1907 die Parität in Aussicht gestellt

[70] Zum AEG-Schuckert-Fusionsplan von W. Rathenau siehe Hasse, Hermann: Die AEG und ihre wirtschaftliche Bedeutung. Heidelberg 1902, S. 14 ff; zum Abwehrbündnis den Schriftwechsel von W.v. Siemens von 1902 in: SAA 4/Lk 113.

[71] Koch, Waldemar: Die Konzentrationsbewegung in der deutschen Elektroindustrie. Diss. Berlin 1907, S. 99; Czada, Peter, Die Berliner Elektroindustrie in der Weimarer Zeit: eine regionalstatistisch- wirtschaftshistorische Untersuchung. Berlin 1969, S. 50.

[72] Bericht der 11. Jahresvers. in: ETZ 13.8.1903, S. 651.

[73] W.v. Siemens an von Klönne, 24.8.1901 über Besprechung mit W. Rathenau über eine gemeinsame Fakturierung der Fabrikation von AEG, S&H und Felten & Guilleaume, in: SAA 4/Lk 19; V.C.-Vertrag vom Okt. 1903 und die Revisionen vom Mai 1904 und Oktober 1905 in SAA 4/Lk 502; Geist, S. 6 ff.; Kocka, S. 331.

[74] A. Berliner, Aktennotiz vom 21.12.1904 über eine Besprechung mit Felix Deutsch in: SAA 11/Lb 655 („die Dampfturbinen-Frage werfe das ganze V.C um.")

wurde.[75] Bei der Durchführung der V.C. wechselten sich Phasen vertrauensvoller Kooperation und Misshelligkeiten ab, 1907/08 häuften sich Klagen über den Bruch von Schutzzusagen, Siemens erhob sogar den Vorwurf, die AEG versuche systematisch in alle Domänen von Siemens einzudringen.[76] Die geschäftlichen Vorteile des Geheimkartells waren dann doch so erheblich, dass eine stillschweigende zweijährige Verlängerung erfolgte und 1910 nach der Eingliederung von Felten & Guilleaume in den AEG-Konzernbereich sogar über eine Neufestsetzung der Quoten Einigung erzielt werden konnte.[77] Doch als Siemens, dem „Gesetz des Dualismus" folgend, 1911/12 nun seinerseits mit dem Kartellaußenseiter Bergmann eine Interessengemeinschaft einging und eine entsprechende Aufstockung seiner V.C.-Quote beanspruchte, kündigte die AEG brüsk den Vertrag, und es kam zu einer mehrjährigen Unterbrechung der Verständigungen im Inlandsgeschäft zwischen beiden Konzernen.[78] Die „Phase der Associationen in der Elektroindustrie" (Emil Rathenau)[79] war so im Unterschied zur Kartellierung der chemischen Industrie und der Schwerindustrie von einer sich ständig belauernden Konkurrenz zweier nahezu gleichstarker Antipoden bestimmt, die die gesamte Branche immer wieder zu destabilisieren drohte.

Die Duopol-Krise der Jahre 1911-13 veranlasste die Siemens-Leitung zu einem Überdenken des abgelaufenen Konzentrationsprozesses und zu einer grundlegenden Neuausrichtung der Fusions-, Kartell- und Verbandspolitik mit weitreichenden Folgen für das System der Elektroverbände. Am Beginn stand eine Revision der Fusionspolitik, da man aus der Bilanzierung der wildwüchsigen Übernahmeschlacht die Lehre zog, dass das besonders aggressive Aufsaugen von Firmen der AEG mehr geschadet habe. Denn dieses habe erhebliche Kapitalmittel gebunden, die nur teilweise refinanziert werden konnten, zumal ein Großteil der Kunden unter dem Eindruck einer antimonopolistischen Öffentlichkeit zur Konkurrenz übergewechselt war.[80] Dadurch ging der seit dem Ende der 1890iger-Jahre bestehende Vorsprung der AEG gegenüber dem Siemens-Konzern in diesen Jahren wieder verloren.[81] Am Ende, so resümierte Carl Friedrich v. Siemens, hätten „ihr bewährtes Prinzip des Totmachens" und „ihre sogenannte Finanzmacht ihnen in keiner Weise eine Überlegenheit verschafft". Für das eigene Haus könnten diese Monopolbestrebungen nur dann gefährlich werden, „wenn die AEG dadurch so mächtig würde, daß wir darunter zu leiden hätten".[82] Er wählte deshalb bei der von ihm als

[75] V.C.-Vertrag vom 1.10. 1905 und H. Schwieger, A. Berliner an die AEG 10.2.1905 in: SAA 11/Lk 502; W. v. Siemens Tagebuch 1905 in: SAA 4/Lf 775.
[76] Aktennotizen von A. Berliner vom 23.2.1907 („Die Unfreundlichkeiten von Seiten der A.E.G. nehmen immer mehr überhand.") und 13.5.1907 in: SAA 4/Lb 655.
[77] Die Abrechnungen finden sich in den V.C.-Statistiken von 1903-12 in: SAA 29/Lp 503.
[78] O. Henrich, A. Berliner an Abteilung für Beleuchtung und Kraft, 12.6.1912, in: SAA 11/LK 502.
[79] Pinner, S. 266.
[80] C. F. v. Siemens an W. v. S. 19.1.1912 in: SAA 4/LK 44, („Was hat Lahmeyer aber AEG genutzt uns gegenüber? Nichts, im Gegenteil, sie haben die Kosten und Arbeit und wir einen großen Teil der Aufträge."); ders. an A. Berliner, 18. 1.1912,
[81] Homburg, Heidrun: Rationalisierung und Industriearbeit. Arbeitsmarkt – Management – Arbeiterschaft im Siemens-Konzern Berlin 1900–1939. Berlin 1991, S. 358 f.
[82] Siehe die Briefe von C. F. v. Siemens an W. v. S. 19.1. und 3.4.1912 sowie an Petri 14.8.1912 in: SAA 4/LK 44.

neuem Generaldirektor der Siemens-Schuckertwerke (SSW) ausgehandelten Liaison mit der Bergmann AG bewusst die Form einer Interessengemeinschaft, die der Firma eine formale Selbständigkeit ließ und so das Odium einer feindlichen Übernahme vermied.[83] Dass er damit einen Konflikt mit der AEG riskierte, die zuvor auf das schnelle Verschwinden von Bergmann hingearbeitet hatte, nahm er in Kauf, denn ohnehin sei „der jetzige Zustand der teilweisen Verständigungen weder schön noch haltbar", so dass es nur zwei Alternativen gäbe: „Kampf auf ganzer Linie zum großen Schaden des Geschäftes [...] oder eine generelle Verständigung auf vernünftiger Basis, wobei den anderen Firmen der Zugang ermöglicht werden sollte."[84]

Aus der geänderten Fusionsstrategie folgte, vor allem auf Betreiben von Carl Friedrich v. Siemens und Alfred Berliner, eine Neujustierung der Kartellpolitik. Während Emil und Walther Rathenau sowie Felix Deutsch nach der Schiller-Devise handelten, „der Starke ist am mächtigsten allein" und sie sich deshalb nicht mit den Kleinen an einen Tisch setzten[85], erkannte man bei Siemens, dass die Einbeziehung der überlebensfähigen kleinen und mittleren Unternehmen in ein „allgemeines Kartell" finanziell kaum ins Gewicht falle, sich aber positiv auf das öffentliche Ansehen der Branche auswirke: „Schon seit längerer Zeit hat die A.E.G. das Bestreben verfolgt, die kleinen Firmen durch Preisunterbietungen zu zwingen, in irgend einer Form ihre Selbständigkeit aufzugeben. Wir haben dagegen Front gemacht und der A.E.G. erklärt, wir könnten diesen Weg nicht mitmachen und würden Widerstand leisten." Siemens setzte der AEG-Strategie des sukzessiven „Totmachens anderer Firmen" nun eine neue Bündnispolitik entgegen: „Wir streben an eine Verständigung sämtlicher Firmen, also einschließlich der Kleinen, während die A.E.G. auf keinen Fall deren Einschluss will."[86] Man war sogar zu einem Kampfbündnis aller Firmen gegen die AEG bereit in der Erwartung, dass sich diese dann auch an diesem allgemeinen Kartell beteiligen werde.

Dieses Kalkül ging auf, denn veranlasst durch den erneuten Konjunktureinbruch des Jahres 1913 und einen stark geschrumpften Gewinn, suchte der für das Kraftwerksgeschäft zuständige Direktor Georg Klingenberg im März 1914 wieder eine Verständigung mit Siemens über eine abgestimmte Preisstützungspolitik und war nun sogar bereit, die kleinen Firmen mit in ein neues Generalabkommen aufzunehmen.[87] Da auch Carl Friedrich v. Siemens „mit der AEG zu einer Verständigung auf praktisch dem ganzen Gebiete kommen" wollte, wurde über die Gründung eines umfassenden „Elektrobundes" in der Art der VDEF verhandelt, zu dem bei der AEG im Sommer des Jahres sogar schon

[83] Siehe hierzu vor allem die Schriftwechsel zur Bergmann-Angelegenheit in: SAA 4/Lf 544.
[84] C. F. v. Siemens an W. v. S. 19.1.1912 in: SAA 4/LK 44; A. Berliner an S. Bergmann, 10.2.1912 in: SAA 4/Lf 544 (Emil Rathenau habe ihm erklärt, „dass er nicht daran denke, Bergmann zu kaufen, dass es ja aber andere Wege gäbe, um denselben unschädlich zu machen.")
[85] Geist, S. 20; Aktennotiz von Theodor Berliner (Bergmann AG) vom 18.5.1912, in: SAA 4/Lf 533.
[86] Aktennotiz A. Berliner, 6.7.1912 in: SAA 4/Lk 44. Bereits am 20.10.1911 hatte Direktor Natalis für W. v. Siemens die Voraussetzungen einer wirksamen Kontingentierung für eine erweiterte V.C. durchgespielt und dabei eine Liste von 22 Firmen erstellt, in: SAA 4/Lk 25.
[87] Otto Henrich an C. F. v. Siemens, 3.3.1914 in: SAA 23/Lh 689.

Statuten ausgearbeitet wurden.[88] Der Ausbruch des Ersten Weltkrieges machte diesem ambitionierten Projekt jedoch ein vorschnelles Ende, so dass die sich von der VdEW absondernde private Elektrizitätswirtschaft die Bezeichnung „Elektrobund" als Kürzel für ihren im April 1916 gegründeten „Bund der Elektrizitätsversorgungs-Unternehmungen Deutschlands" übernehmen konnte. Doch auch ohne die große Gesamtlösung verbesserte die neue Verständigungspolitik das Klima in der Elektrobranche, so dass Siemens in der Folgezeit die vertrauensbildenden Maßnahmen auch auf die Verbandspolitik übertrug. Während die AEG ihre Dominanz vor allem durch direktes Lobbying ausbauen wollte, versuchte Siemens seinen Einfluss als Zentrum eines Netzwerkes aller Elektrounternehmen auszuweiten und hatte damit letzlich mehr Erfolg. Denn Carl Friedrich v. Siemens gelangte im Laufe des Krieges mehr und mehr in die Rolle eines Organisators eines kooperativen Verbändesystems. Er füllte damit als Schlüsselperson eine wesentliche institutionelle Lücke in dem bislang unter einer massiven „Asymmetrie von Organisations- und Konfliktfähigkeit"[89] leidenden elektroindustriellen Interessenvertretungsnetzwerk. Doch für die Einigung auf eine einheitliche wirtschaftspolitische Branchenvertretung mussten noch weitere verbandspolitische Hindernisse zwischen Siemens und der AEG überwunden werden. Sie lagen vor allem in der Sozial- und Arbeitgeberpolitik, in der Positionierung gegenüber der Rohstoff- und Schwerindustrie und, damit eng zusammenhängend, in der Selbstverortung im industriellen Zentralverbandswesen.

6. Differenzen zwischen AEG und Siemens bei der Einordnung in das Interessenvertretungssystem von Branchen- und Zentralverbänden 1900-1914

Aufgrund der Entstehung in sehr verschiedenen Unternehmenskulturen bestanden seit den Anfängen erhebliche Gegensätze in der Sozial- und Arbeitgeberpolitik beider Konzerne, die sie zum Anschluss an unterschiedliche Interessen- und Agitationsverbände der Unternehmer und Arbeitgeber veranlassten. Das traditionell neopatriarchalische Haus Siemens setzte zur Bekämpfung der sozialistischen Gewerkschaften in ihren Fabriken auf eine fortschrittliche betriebliche Sozialpolitik mit partieller Gewinnbeteiligung, zugleich aber auch auf wirtschaftsfriedliche „Werkgemeinschaften", die 1907 zum Kern eines „Kartells der Berliner Gelben Arbeitervereine" wurden. Es kam sogar trotz der liberaleren Ausrichtung zur Gründung einer „Organisation der Anti-Sozialdemokraten" in den Siemens-Betrieben und zu gezielten Aussperrungen von roten Gewerkschaftsmitgliedern. Daraus entwickelte sich eine jahrelange Kooperation mit den nationalistischen gelben Verbänden und Arbeitgeberorganisationen der süddeutschen Metallindustrie. Emil Budde, der auch nach seinem Ausscheiden aus dem Vorstand im Jahre 1911 weiterhin für Wilhelm v. Siemens verbandspolitische Aufgaben wahrnahm, unterstützte besonders die Konzeption des „antisozialistischen Arbeitswilligenvereins" und setzte sich 1913 als Ausschussmitglied des „Centralverbands Deutscher Industrieller" (CDI) für

[88] C. F. v. Siemens an W. v. S. 19.1.1912 in: SAA 4/LK 44; Kocka nach AR-Protokollen von SSW vom 12.6., 20.7.1914, S. 335.
[89] Czada 1988, S. 151.

einen staatlichen Schutz von Streikbrechern ein.[90] Auch Wilhelm v. Siemens stimmte in „wesentlichen Grundfragen", vor allem in der Innen- und Sozialpolitik, ganz mit dem Centralverband überein, wenn ihn die „Art der Vertretung und des Ausdrucks" auch gelegentlich störte.[91] Sein Ideal war eine quasifeudale staatlich-administrative Arbeiterbewirtschaftung ohne Freizügigkeit, aber mit lebenslangen Beschäftigungsverhältnissen. So wie er im CDI-Direktorium zwischen dem dezidiert konservativen und dem mehr liberalen Flügel lavierte, so schwankte seine Haltung auch in der Firma. Er verzichtete zwar auf eine förmliche Auschließung von Sozialdemokraten, zerschlug dann aber 1906 in einer großangelegten „Säuberung" die freien Gewerkschaften in seinen Betrieben.[92] Alles in allem zahlte sich die Kombination von Sozialleistungen, Vergünstigungen und dosierter Repression aus, denn die Firma wurde so von vielen Arbeitsniederlegungen und Aussperrungen verschont.

Demgegenüber verstand der manchesterliche Autokrat Emil Rathenau das Unternehmen nicht als „Haus" mit besonderer Traditionsverpflichtung, sondern propagierte als spezifische Firmenideologie einen unsentimentalen, rationalen "AEG-Geist", in dem amerikanisches Effizienzdenken, „preußische Disziplin" und „Straffheit der Fabrikorganisation" sich ergänzen sollten. Die Mitarbeiter der Firma, die Arbeiter und Angestellten als „Produktionsfaktoren" und die Direktion als „Verwalter fremden Geldes", hätten sich, so sein Credo, strikt dem „Entwicklungsgesetz der AEG" zu unterwerfen.[93] Im Arbeitskampf war er für klare Fronten und wollte die Konflikte offen auskämpfen. So ließ er die Gewerkschaften lange Zeit gewähren und war trotz einer höheren Streikanfälligkeit der AEG gegen die Gründung von Werkvereinen, er war sogar „geradezu ein fanatischer Gegner deselben", denn „die gemeinsten Kerle, die schlimmsten Heuchler allein seien in den gelben Verbänden, anständige Arbeiter würden nie in dieselben gehen".[94] Zu den entschiedenen Werkvereinsgegnern gehörten auch sein Sohn und Felix Deutsch, ebenso der für die Betriebsleitung zuständige Direktor Paul Jordan, ein Anhänger der Naumannschen Werkbundideen, der den Standpunkt vertrat, dass in der Frage der Gewerkschaftszugehörigkeit trotz des hohen Organisationsgrades der Arbeiterschaft kein Druck auf die Belegschaft ausgeübt werden solle. Zwar war der AEG-Vorstand nach 1905 besonders aktiv bei der Neuorganisation der Arbeitgeberinteressen der Berliner Metallindustrie, doch im Unterschied zu den Siemens-Aktivitäten im CDI-Umfeld verzichtete

[90] Kocka, S. 357 ff; Mattheier, Klaus: Die Gelben. Nationale Arbeiter zwischen Wirtschaftsfrieden und Streik. Düsseldorf 1973, S. 197 ff.; Homburg, 1991 S. 383-402.
[91] W. v. Siemens: Zur Frage der Begründung eines „Verbandes elektrischer Industrieller", Anfang 1916 in: SAA 4 /Lf 637.
[92] Kocka, S. 387 ff.;, 1991, S. 385 f.; Mattheier, S. 76; Saul, Klaus: Staat, Industrie, Arbeiterbewegung im Kaiserreich. Zur Innen- und Sozialpolitik des Wilhelminischen Deutschland 1903-1914. Düsseldorf 1974, S. 137.
[93] Rathenau, Emil: Aufgaben der Elektrizitäts-Industrie (1910), wiedergedr. In: Pohl, Manfred: Emil Rathenau und die AEG. Berlin, Frankfurt a. M. 1988, S. 296-274, vgl. auch die Ausführungen zur UEG-Übernahme S. 166; Fürst, Arthur: Emil Rathenau. Der Mann und sein Werk. Berlin 1915, S. 82; Riedler, Alois: Emil Rathenau und das Werden der Großwirtschaft. Berlin 1916, S. 207; Pinner, S. 313, 393.
[94] Zit. nach Mattheier, S. 204.

die AEG weitgehend auf ein arbeitgeberpolitisches Engagement auf Zentralverbandsebene und die Förderung chauvinistischer und imperialistischer Agitationsvereine.

Auch in der Einstellung gegenüber der Rohstoff-, Stahl- und Halbfabrikateindustrie und ihren Kartellen und Verbändesystemen drifteten beide Konzerne weit auseinander. Diese Differenzen bildeten sogar ein weitaus größeres Hindernis auf dem Weg zu einem Gesamtverband. Die Initiative für eine stärkere Abgrenzung von der Schwerindustrie ging vor allem von der AEG aus. Sie bezog bereits um die Jahrhundertwende in der anstehenden Neuaushandlung der Handels- und Zollverträge Stellung gegen die Schutzzollbestrebungen der schwerindustriellen Unternehmerverbände, 1900 traten Emil Rathenau und Paul Jordan von der AEG sowie Isidor Loewe von der UEG sogar in den Vorstand des gegen Hochschutzzölle opponierenden Handelsvertragsvereins (HVV) ein. Wegen dessen allzu radikal freihändlerischer Position zogen sie sich jedoch bald wieder zurück, da ihnen an einem Abschluss neuer Handelsverträge mit einem mäßigen Zollschutz gelegen war.[95] Die Firma Siemens verhielt sich dagegen mit Blick auf ihre englischen und russischen Konzernteile in der Schutzzollfrage weitaus mehr bedeckt und beschränkte sich auf eine zeitweise passive HVV-Mitgliedschaft.[96] Als Leiter des VDE-Ausschusses für die Handelsverträge bezog Emil Budde im Jahre 1900 gegenüber dem Ministerium „keine eindeutige Position" zum Schutzzoll und erregte dadurch im Verband massive Kritik, so dass er vom Vorsitz zurücktrat.[97] Die Unterschiede in den Auffassungen zur Handels- und Wirtschaftspolitik hatten zur Folge, dass sich beide Unternehmen 1907 bzw. 1909 gegensätzlichen Lagern und Zentralverbänden anschlossen.

Neuer Konfliktstoff in den Beziehungen zwischen der Elektroindustrie und den Ruhrindustriellen entstand seit 1904/05 durch die das Zentralen- und Anlagengeschäft gefährdenden Pläne von Hugo Stinnes und August Thyssen für eine Monopolisierung der Elektrizitätsversorgung Rheinland-Westfalens. Bei der Gegenwehr gegen die Ausdehnungsbestrebungen des Rheinisch-Westfälischen Elektrizitätswerks (RWE) opperierten AEG und Siemens zunächst einvernehmlich zusammen, doch bald stellte sich die AEG-Führung an die Spitze der Anti-RWE-Opposition, während sich die Firma Siemens aus der sich verschärfenden Konfrontation zunehmend heraushielt.[98] Von Anfang an verfolgten die Elektrounternehmen gegenüber der aggressiven Diversifikation der beiden Montankonzerne in die Elektrizitätsversorgung eine Doppelstrategie. Einerseits begann Klingenberg im Juli 1905 durch ein Arrangement mit den linksrheinischen Städten und Gemeinden der Ausdehnung des RWE nach Westen einen Riegel vorzuschieben, ließ

[95] Nussbaum, S. 151-159; Pogge v. Strandmann, Hartmut: Widersprüche im Modernisierungsprozeß Deutschlands. Der Kampf der verarbeitenden Industrie gegen die Schwerindustrie, in: D. Stegmann, B. J. Wendt, P. C. Witt (Hg.), Industrielle Gesellschaft und Politisches System, Bonn 1978, S. 229 f.

[96] Gothein an A. Berliner, 5.4.1905 in SAA 4/Lr 296.

[97] Vgl. v. Peschke, S. 239 f.

[98] Siehe hierzu vor allem Todd, Edmund N.: Technology and Interest Group Politics: Electrification of the Ruhr, 1886-1930. Diss. Univ. of Pennsylvania 1984, S. 177-215; ders.: State, and Electrical Technology in the Ruhr Circa 1900, in: Osiris, Vol. 5, Science in Germany: The Intersection of Institutional and Intellectual Issues (1989), S. 253 ff.: Feldman, Gerald D.: Hugo Stinnes. Biographie eines Industriellen 1870-1924. München 1998, S. 118-141, 242-260.

Stinnes aber gegen eine Kompensation im Liefergeschäft im Umfang von 1 Mio. Mark bei der Osterweiterung freie Hand. Auch Walther Rathenau äußerte sich im Juli/August 1905 sehr positiv über die Stinnes-Pläne für eine einheitliche Elektrizitätsversorgung der gesamten Region. Er bestärkte ihn darin auch noch im Januar 1906, als er schon heimlich mit westfälischen Städten, Gemeinden und der Bergwerksgesellschaft Hibernia die Gründung eines die RWE-Expansion nach Osten blockierenden, gemischtwirtschaftlichen Elektrizitätsverbundes vorbereitete.[99]

Andrerseits kam es zwischen August 1905 und April 1906 unter maßgeblicher Leitung Emil Rathenaus zu Verhandlungen der drei V.C.-Firmen mit Stinnes über eine Beilegung der Interessenkollision zwischen beiden Konzerngruppen und die Gründung eines Elektromontantrusts, der bei Gelingen die Branchenbeziehungen zwischen Elektro- und Schwerindustrie hätte grundlegend verändern können. AEG, Siemens und F & G boten dem RWE an, auf Kooperationen mit kommunalen RWE-Opponenten zu verzichten und den Aufbau eines integrierten Infrastrukturkonzeptes für die Elektrizitäts-, Gas- und Wasserversorgung sowie die Verkehrsbetriebe der gesamten Region voll zu unterstützen. Als Gegenleistung forderten sie einen Anteil von 50% am RWE-Aktienkapital und ein Liefermonopol für die V.C.-Firmen. Um die weitreichende Einigung zu ermöglichen, gab sich Emil Rathenau mit einer Reduzierung der Beteiligung auf zunächst 33%, später 25% zufrieden, bestand aber auf dem Liefermonopol, da ein Großteil der RWE-Bestellungen bislang an den Kartellaußenseiter BBC gegangen war. Die Elektrokonzerne stimmten sogar einer Beteiligung der Kommunen und des Preußischen Staates zu, die von Stinnes vorgeschlagen wurde.[100] Das bereits paraphierte Abkommen scheiterte dann aber im April 1906, da Thyssen das Liefermonopol nicht akzeptierte, die V.C.-Firmen über die Quotierung uneinig waren, vor allem aber weil Stinnes sich durch die parallel laufenden Verhandlungen über die Bildung eines gemischtwirtschaftlichen Kraftwerksverbunds in Westfalen zurecht von Walther Rathenau hintergangen fühlte.[101] Die Gründung der „Elektricitätswerk Westfalen AG“ (EWW) im Juni 1906 und die Übernahme des Aufsichtsratsvorsitzes durch Rathenau jr. machte Stinnes' Vision von einem großräumigen Infrastrukturkonzern im Westen unter seiner Führung erst einmal zunichte und beseitigte zugleich die Chance einer generellen Verständigung zwischen Montan- und Elektrofirmen. Obwohl Rathenau Stinnes bei der Bewältigung der finanziellen Folgeschäden der überhasteten RWE-Expansion sehr weit entgegenkam und er sich aus der EWW 1909 zurückzog, als diese die völlige Kommunalisierung anstrebte, legte die Auseinandersetzung um die Elektrifizierung Rheinland-Westfalens den Grund-

[99] Diese Doppelstrategie geht hervor aus den Korrespondenzen des Bochumer Landrats Gerstein mit Stinnes und W. Rathenau in den Akten des Kreisausschusses Bochum, Bd. 493 494, Spezialakten betr. Elektrizitätswerk, ab August 1905 bis Juni 1906 und der Thyssen-Stinnes-Korrespondenz, gedr. In Rasch, Manfred; Feldman, Gerald D. (Hg.) August Tyssen und Hugo Stinnes. Ein Briefwechsel 1898-1922, in: Schriftenreihe zur Zs. F. Unternehmensgeschichte, Bd. 10, München 2003, S. 300 ff., 326 ff., 350 ff.

[100] Aktennotizen von H. Natalis vom 29.8., 21.9., 4.10. 1905, 12.1.1906 in: SAA 11/Lb 618; Briefe von Stinnes an E. Rathenau und A. Berliner vom 16.1.1906 (Kopie) und 12.3.1906 in: ebda.

[101] Aktennotiz von H. Natalis vom 26.3.1906 mit dem paraphierten Abkommen und Kommentar, Berliner an Tippelskirch, 17.7.1906 in: SAA 11/Lb 618.

stein für die trotz aller wechseitigen persönlichen Sympathien immer wieder aufbrechende politisch und wirtschaftspolitisch so folgenreiche Gegnerschaft zwischen den beiden. Wilhelm v. Siemens scherte hingegen aus der Oppositionsfront gegen die Ruhrkonzerne aus und setzte sich mit dem Eintritt seiner Firma in den schwerindustriell dominierten CDI im Jahre 1907 deutlich von der AEG-Verbandspolitik ab.
Die Gegensätze zwischen der AEG und den Ruhrkonzernen verschärften sich weiter, als Walther Rathenau nach der von ihm initiierten Übernahme des Kölner F & G-Konzerns im Jahre 1910 begann, die Rationalisierung über horizontale Zusammenschlüsse durch eine vertikale Konzentration zu ergänzen. Denn nach seiner Auffassung war die Bündelung möglichst vieler Produktionsstufen für ein Unternehmen durch Voranschreiten zu seinen Urprodukten und zu seinen verfeinertsten Endprodukten ein "absolutes Wirtschaftsgesetz".[102] Um sich damit zugleich vom Kohlensyndikat und dem Stahlwerksverband unabhängiger zu machen, betrieb er im Rahmen des erweiterten Konzerns den Aufbau einer eigenen schwerindustriellen Basis. Er baute Kontakte zur schlesischen Schwerindustrie aus, beteiligte sich am Mannesmann-Konzern und veranlasste den Kauf eines Stahlwerkes und eines Walzwerkes, um so in die Verhüttung, Elektrostahl- und Halbzeugproduktion einzusteigen. Nachdem 1910/11 Verhandlungen über eine Interessengemeinschaft von F & G mit dem Krupp-Konzern mit dem Ziel einer „gemeinschaftlichen Produktion“ erfolglos blieben, initiierte Rathenau 1911/12 den Erwerb eines luxemburgischen Hochofen- und Stahlwerks durch F & G und bemühte sich intensiv darum, durch Zukauf von lothringischen Erzvorkommen und Kohlefeldern deren Rohstoffbasis zu sichern, was allerdings nur teilweise gelang.[103] Auch die geplante Fusion mit dem luxemburgischen ARBED-Konzern und der Versuch einer Übernahme des lothringischen de Wendel-Konzerns während des Krieges blieben durch den Kriegsausgang im Ansatz stecken. Obwohl Walther Rathenau sein strategisches Ziel der Unabhängigkeit in der Kohle- und Stahlversorgung letztlich verfehlte, geriet die AEG durch all diese Anstrengungen in einen sich zuspitzenden Gegensatz zur rheinisch-westfälischen Schwerindustrie.

Die Firma Siemens vertrat dagegen eine völlig andere Geschäftsphilosophie, die sich bewusst von dem vertikalen Geschäftsprinzip der AEG absetzte und so von vornherein eine Konkurrenzsituation und Auseinandersetzung mit der Schwerindustrie vermied: „[...] wir wollen unserem Prinzip nicht untreu werden und wie der Schuster bei seinem Leisten bleiben.“ Daher verweigerte sie auch kategorisch eine Beteiligung an dem Erwerb von de Wendel mit der Begründung: „Wir stehen nun mal auf einem anderen Standpunkt und wollen uns, so weit es nur irgendwie geht, auf unsere elektrische Fabrikation beschränken.“ Man wollte sich auch keinesfalls an einer „Machtprobe“ der

[102] W. Rathenau: Vom Aktienwesen. Eine geschäftliche Betrachtung (1917), in: Ders.: Gesammelte Schriften in 5 Bänden, Bd. V, S. 163.
[103] W. Rathenau an Zapf, 24.11.1910, Felten & Guilleaume Archiv (früher Köln-Mülheim, jetzt im Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv, Köln, Bestand 11), A/I/9, Nr. 1881; Pogge, 1978 S. 232-236; Pogge v. Strandmann, Hartmut: Hochmeister des Kapitalismus. Walther Rathenau als Industrieorganisator, Politiker und Schriftsteller, in: H. Wilderotter, (Hg.), Die Extreme berühren sich. Walther Rathenau 1867-1922. Deutsches Historisches Museum Berlin 1993, S. 41 ff..

AEG beteiligen, die die „Eisenmagnaten stark verärgern“ musste, ohne dass dadurch die „Stellung gegenüber dem Stahlwerksverband“ verbessert würde.[104] Um die Versorgung mit Dynamoblechen und Halbzeug zu sichern, verhandelte Siemens stattdessen 1917 erstmals mit Stinnes über die Bildung einer Interessengemeinschaft.[105] Die Unterschiede in den Konzentrationsstrategien verstärkten die verbandspolitischen Differenzen zwischen beiden Konzernen, denn wie der aggressive horizontale Konzentrationskurs der AEG die Spannungen innerhalb der Elektroindustrie verschärfte, so vermehrte die engagierte vertikale Konzentration die Spannungen zwischen den Industriegruppen und erschwerte damit die von der Firma Siemens angestrebte Konzertierung der elektroindustriellen Verbände im Rahmen einer nationalen Gesamtvertretung der Industrie.

Die Konfrontation zwischen den Branchen wurde dann noch zwischen 1910 und 1914 durch Walther Rathenaus Memoranden und Lobbyaktivitäten für ein Reichselektrizitätsmonopol auf eine höhere Arena getragen. Durch eine Verlagerung der energiewirtschaftlichen und energierechtlichen Kompetenzen auf die Reichsebene wollte er die sich wechselseitig blockierende Regulierung der Landes-, Provinz- und Kommunalebene entziehen, um so die Hemmnisse für eine weitergehende elektrizitätswirtschaftliche Zentralisierung zu beseitigen und zugleich die Probleme der Reichsfinanzpolitik zu lösen. So sollte die Errichtung von Reichsmonopolen die zersplitterten Strukturen der Elektrizitätswirtschaft zugunsten der Großkraftversorgung und eines nationalen Fernleitungsnetzes überwinden und dabei auch die rechtlichen Hindernisse bei Wegerechten und Konzessionen ausräumen. Zugleich bot Rathenau sein Konzept einer gemischtwirtschaftlichen Verfassung des Versorgungssektors als eine Alternativlösung für die im Rahmen der Reichsfinanzreform geplante Elektrizitätssteuer an. Mit der Ausdehnung der Reichskompetenzen und der Fiskalwirtschaft auf die Primärenergieträger Kohle und Petroleum und auf die Kaliwirtschaft wollte er darüber hinaus auch noch die Macht der privaten Rohstoffmonopole brechen, insbesondere die der rheinisch-westfälischen Montanwirtschaft. Er deklarierte das Zusammengehen von Großindustrie, Elektrizitätsversorgungsunternehmen und Staat bei einer Bewirtschaftung des Energie- und Rohstoffsektors durch Reichsmonopole sogar als neuen „sozial-industriellen Weg" der „Gemeinwirtschaft“.[106] Doch es war allzu offensichtlich, dass diese Pläne für einen staatlich geförderten organisierten Kapitalismus der Energie- und Rohstoffwirtschaft überwiegend den großen Elektrokonzernen und der verarbeitenden Industrie zugute gekommen wären.

Walther Rathenau betrieb seine Lobbypolitik für ein Reichslektrizitätsmonopol völlig losgelöst vom VDE und den geschäfts- und wirtschaftspolitischen Verbänden der Elektroindustrie. Er hatte seit der Jahrhundertwende recht gute Verbindungen zu den

---

[104] C. F. v. Siemens an Reichel 18.9.1913 und an A. Berliner 3.1.1917, in: SAA 4/Lf 514; W. v. Siemens Nachschrift, 20.2.1918 und Aktennotiz Haller 19.2. 1918, in: SAA 4/Lk 27.

[105] Feldenkirchen, Wilfried: Siemens 1918-1945. München, Zürich 1995, S. 188.

[106] Vgl. Hellige, H. D.: Dauerhaftes Wirtschaften contra Wirtschaftsliberalismus: Die Entstehung von Rathenaus Wirtschaftsethik, in: K.-H. Hense, M. Sabrow (Hg.), Leitbild oder Erinnerungsort? Neue Beiträge zu Walther Rathenau. Berlin 2003, S. 85-105, bes. S. 93 ff.

Reichskanzlern Bülow und Bethmann-Hollweg und viele Drähte zur Ministerialbürokratie, selbst zum Kaiser hatte er und vor allem sein Vater relativ guten Kontakt. Aufgrund dieser Beziehungen lancierte Rathenau jr. seine Memoranden Anfang 1911 direkt an den Staatssekretär des Reichsschatzamtes Adolf Wermuth und erreichte 1913 sogar eine Intervention Bethmann-Hollwegs zugunsten seiner Vorschläge, doch letztlich vergebens.[107] Denn sein interessenpolitischer Alleingang erregte vielfältigen Widerstand eines Großteils der elektro- und schwerindustriellen Verbände sowie der Bundesstaaten und Kommunen. Es gelang vor allem Hugo Stinnes, die preußischen Ministerien für seinen Alternativvorschlag einer ausschließlichen Verstaatlichung des Fernleitungsnetzes zu gewinnen. Ein Bündnis von Schwerindustrie, CDI, Preußischem Staat sowie Kommunal- und Provinzialbehörden veranlassten Bethmann-Hollweg Anfang 1916 schließlich zur Aufgabe des durch Rathenau angestoßenen Gesetzesvorhabens.[108]

Das Haus Siemens stand Walther Rathenaus Lobbyaktivitäten äußerst distanziert gegenüber. Die Firma blickte ohnehin, wie es Brief- und Tagebuchäußerungen nahelegen, eher abfällig auf die hektische Lobbybetriebsamkeit der AEG-Spitze, denn nach dem Tode von Werner Siemens gelang es seinem Nachfolger nicht, auch nur annähernd vergleichbare Beziehungen zu Kaiser und zu Reichs- und Staatsministern aufzubauen. Über die meisten Kontakte zu Ministerialbürokratie und Parteien, insbesondere zum preußischen Handelsminister v. Sydow, verfügte noch Emil Budde.[109] Bereits 1908-10 hatte er sich im Verbund mit dem VDE gegen jegliche die Privatinitiative behindernde reichsgesetzliche Regelungen und Starkstrommonopole ausgesprochen, die den Strom nur verteuern und so alle Gewerbe schädigen würden.[110] Nachdem Budde den CDI für seine Kampagne gewonnen hatte und der ETV als Vertreter der Elektroindustrie „an der Zentralstelle des Reiches“ in einer Eingabe noch einmal die negativen Effekte einer Elektrizitäts-Besteuerung dargelegt hatte, brachte Wilhelm v. Siemens als Alternative eine an der Anzahl der Beschäftigten bemessene Arbeitgebersteuer ins Spiel.[111] Er stieß damit aber nur auf wenig Zustimmung, da sich neben dem Reichskanzler auch alle Richtungen im Reichstag dagegen aussprachen.[112] Auf Rathenaus Vorstöße für ein Reichselektrizitätsmonopol reagierte die Firma mit auffälligem Stillschweigen und auch der VDE und die ETZ enthielten sich 1912-14 jeglicher Stellungnahme.[113]

Insgesamt führten die wirtschaftspolitischen Differenzen und die Gegensätze von AEG und Siemens bei der Positionierung im Branchengefüge, insbesondere bei der Haltung

---

[107] Siehe die Denkschriften und den Kommentar in: Rathenau, Schriften der Wilhelminischen Zeit, S. 786-797, 1023-1037; Nussbaum, Helga: Versuche zur reichsgesetzlichen Regelung der deutschen Elektrizitätswirtschaft und ihrer Überführung in Reichseigentum 1900 bis 1914, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1968/II, S. 117-203, bes. S. 166 ff., 178 f.
[108] Nussbaum, 1968, S. 180-190; v. Peschke, S. 224-233.
[109] v. Peschke, S. 326 ff..
[110] Budde, ETZ, 2.1.1908, S. 1-2.
[111] ETZ 1908, S. 1187-1199; v. Peschke, S. 232, Anm. 2.
[112] Siehe v. Loebell an W. v. Siemens 21. 1. 1909 und W. v. Siemens an Staatssekretär v. Stengel, 24.1.1909, SAA 4/Lk 186.
[113] Vgl. auch v. Peschke, S. 232.

gegenüber der Kohle- und Stahlindustrie, zu einem weiteren Auseinanderdriften ihrer Stellung in den Interessenvertretungssystemen des Kaisereichs und in der Zuordnung zu deren Zentralverbänden. Seit 1909 engagierten sich beide Rathenaus im „Hansabund für Gewerbe, Handel und Industrie", einer gegen das Bündnis von Schwerindustrie und Großlandwirtschaft gerichteten liberalen Sammlungsbewegung. Emil Rathenau war Mitglied des konstituierenden Präsidiums und Walther strebte 1912 mit Unterstützung des Hansa-Bundes ein Reichstagsmandat an, wobei er für ein Bündnis von Nationalliberalen und linksliberaler Fortschrittspartei kandidierte.[114] Wilhelm v. Siemens stand dagegen einem Engagement im Hansa-Bund und dessen Wahlfonds für progressive Kandidaten ablehnend gegenüber, zumal der CDI wegen der schwerindustrie-feindlichen Einstellung der Hansa-Bund-Leitung im Juni 1911 aus dem Bündnis ausscherte. Erst als Anfang 1918 der Hansa-Bund Front gegen die „staatssozialistische Hochflut" und namentlich gegen Rathenaus Programm für eine „Neue Wirtschaft" machte, stellte er seine früheren „Bedenken gegen die Einseitigkeiten des Hansabundes" zurück und wurde dessen Mitglied.[115] Von seiner Grundeinstellung her ging Wilhelm v. Siemens von einem „fast unpolitischen Zentralverbandsmodell" aus und suchte in wirtschafts- und handelspolitischen Fragen einen Ausgleich mit dem CDI, den er wegen des starken Rückhalts in der Ministerialbürokratie für die einzig schlagkräftige industrielle Interessenvertretung hielt.[116] So war er 1910-14 sogar in dessen Direktorium und fungierte als CDI-Vertreter in dem für die Handelspolitik zuständigen „Wirtschaftlichen Ausschuss" des Reichsamts des Innern. Immer mehr nach rechts tendierend, unterstützte er auch das „Kartell der schaffenden Stände" von CDI und Bund der Landwirte. Die AEG blieb dagegen bei ihrer Distanz zum Centralverband, trat aber auch nicht in die Gegengründung des „Bundes der Industriellen" (BdI) ein, da dieser wegen seiner ausgeprägt klein- und mittelbetrieblichen Basis und regionalen Verbandsorganisation keine ideale wirtschaftspolitische Plattform für Großkonzerne bot.[117] Diese gegensätzlichen Positionen im Verhalten gegenüber der Schwerindustrie, den Zentralverbänden und ihren jeweiligen Politiknetzwerken machte eine Einigung über eine gemeinsame Interessenvertretung der Branche bis in den Weltkrieg hinein weitgehend illusorisch.

[114] Siehe W. Rathenau, Tagebuch 1911, in: Rathenau, Schriften der Wilhelminischen Zeit, S. 777 f.
[115] Rießer an W. v. Siemens, 11.2.1918; W. v. Siemens, Aktennotiz 13.1.1918, in: SAA 4/Lk 196; v. Peschke, S. 343; Mielke, Siegfried: Der Hansa-Bund für Gewerbe, Handel und Industrie 1909–1914. Der gescheiterte Versuch einer antifeudalen Sammlungspolitik. Göttingen 1976, S. 87 ff.
[116] v. Peschke, S. 343 f.; Kaelble, Hartmut: Industrielle Interessenpolitik in der Wilhelminischen Gesellschaft. Centralverband Deutscher Industrieller 1895 bis 1914. Berlin 1967, S. 102, 211.
[117] Ullmann, Hans-Peter: Der Bund der Industriellen: Organisation, Einfluß und Politik klein- und mittelbetrieblicher Industrieller im Deutschen Kaiserreich 1895-1914. Göttingen 1976, S. 41 ff.; zu späteren Kontakten von Felix Deutsch zum BdI siehe unten.

7. Der schwierige Einigungsprozess im elektroindustriellen Verbändesystem unter Einfluss des kriegswirtschaftlichen Korporatismus (1915-1918)

Der erste Weltkrieg bedeutete für das noch weitgehend pluralistische, zeitweise sogar antagonistische Verbandswesen der Vorkriegszeit eine scharfe Zäsur. Zur kriegsgerechten Bewirtschaftung der begrenzten Rohstoff- und Arbeitskraftreserven zwang der Staat nun über ein hierarchisch gegliedertes kriegswirtschaftliches Organisations-, Ausschuss- und Kommissionswesen die konkurrierenden Branchen- bzw. Fachverbände und Kartelle zur Kooperation und regte dazu besonders die Bildung von Dachverbänden als Agenturen des Interessenausgleichs an. Um die Ordnungsleistungen von Verbänden für ein reibungsloses Funktionieren der Kriegswirtschaft zu nutzen, wies er ihnen jetzt „eine eigenständige Rolle zwischen Staat und Gesellschaft" zu, indem er zunehmend staatliche Regulierungsaufgaben auf partiell „autonome Interessenvermittlungssysteme" übertrug.[118] Mit der Initiierung einer „staatlich regulierten privaten Selbstregulierung" im Rahmen eines kriegswirtschaftlichen Korporatismus wurde der Staat im Ersten Weltkrieg zum Begründer eines hochintegrierten Verbändesystems mit deutlichen Zügen eines „Organisierten Kapitalismus" bzw. eines „Organisierten Pluralismus".[119]

Von der staatlich geförderten Zusammenschluss-Bewegung wurde selbst der VDE erfasst: auf Vorschlag seines Generalskretärs Dettmar und unter Führung des VDI schlossen sich im Mai 1916 die wichtigsten Fachvereine zum „Deutschen Verband technisch-wissenschaftlicher Vereine (DVT) zusammen. Dieses Interorganisationsnetzwerk sollte nun branchenübergreifend die Vereinheitlichung technischer Grundlagen und Normungsprozesse betreiben und insbesondere die „Gemeinschaftsarbeit" organisieren. Man erhoffte sich von dieser Gesamtvertretung der Technik auch eine bessere Durchsetzung standespolitischer Interessen wie die Verbesserung der Ausbildung der Technisch-wissenschaftlichen Intelligenz und generell einen wirksameren Einfluss von Fachverbänden auf Politik und Gesetzgebung. Doch sehr bald wurde das anfänglich breit angelegte Aufgabenspektrum wieder stark eingeschränkt und insbesondere das große gemeinsame Ingenieurprojekt „Gemeinschaftsarbeit" auf ein industriell geleitetes Netzwerk von Spezialinstitutionen verlagert.[120]

Im Wirtschaftszweig Elektroindustrie wurde dagegen der von der kriegwirtschaftlichen Situation her eigentlich gebotene organisatorische Zusammenschluss in einem Zentral-

---

[118] Siehe die theoretische Darlegung der Prozesse bei Czada, 1988, S. 150 f.; Streeck, Schmitter, S. 208 f.; Reutter, Werner: Deutschland. Verbände zwischen Pluralismus, Korporatismus und Lobbyismus, in: W. Reutter, P. Rütters (Hg.), Verbände und Verbandssysteme in Westeuropa. Opladen 2001, S. 75 ff.

[119] Vgl. hierzu die Kontroverse von Jürgen Kocka, Gerald D. Feldman u. Charles Maier in: Winkler, Heinrich-August: Organisierter Kapitalismus (Hg.): Voraussetzungen und Anfänge. Göttingen 1974.

[120] Stahlschmidt, Rainer: Der Ausbau der technisch-wissenschaftlichen Gemeinschaftsarbeit 1918-1933, in: Ludwig, König (Hg.): Technik, Ingenieure, S 363 f.; Homburg, 1991, S. 256-273; zur DVT-Historie auch: Überblick über die Geschichte und Tätigkeit des Deutschen Verbandes Technisch-Wissenschaftlicher Vereine (http://www.dvt-net.de/organisation/geschichte.html).

verband weiterhin durch Asymmetrien in der Branchenstruktur und die divergierenden Interessen im Verbändesystem verzögert, so dass sich die Gründung des Zentralverbandes noch bis Anfang 1918 hinzog. Zunächst verschlechterten sich die Aussichten auf eine Verständigung zwischen den Firmenleitern von AEG und Siemens sogar noch. Auf der geschäftspolitischen Verbandsebene herrschte seit dem Ende der V.C. im Jahre 1912 weitgehend Funkstille und in der betrieblichen Sozialpolitik setzte Siemens noch immer auf die Unterstützung gelber Arbeitervereine, da die Firma durch sie im Unterschied zur AEG größere Streiks vermeiden konnte.[121] Auch bei der Zuordnung zu den politischen Netzwerken nahm die Distanz der AEG-Leitung zum Seniorchef des Hauses Siemens noch zu. Dieser tendierte politisch immer mehr nach rechts, er trat wie Emil Budde in die rechtskonservative Vaterlandspartei ein, in der Schwerindustrielle wie Stinnes, Kirdorf und Hugenberg den Ton angaben. Während Rathenau im Jahre 1917 Bethmann-Hollweg für sein Reformprogramm einer energetischen Gemeinwirtschaft gewann und auch dessen vorsichtigere Haltung in der Kriegszielpolitik unterstützte,[122] kritisierte Wilhelm v. Siemens den allzu weichen Kurs des Kanzlers bei Kriegszielen und U-Bootkrieg. Er korrespondierte sogar mit Anhängern der „Kanzlerfronde" aus Alldeutschen, Konservativen und rechten Nationalliberalen, die auf einen Sturz des Kanzlers hinarbeiteten, beteiligte sich dann aber trotz Billigung ihrer scharfen Kritik an der Regierungspolitik nicht an der Adlon-Konferenz.[123]

Der Anstoß für die Bildung eines Branchenverbands kam dann auch nicht aus dem Innern des Verbändesystems, hier dominierten weiterhin die disparaten „Mitgliederlogiken" zu Lasten der „Einflusslogik". Es waren vielmehr die korporatistischen Zwänge des kriegswirtschaftlichen Verbandswesens, die die Elektroindustrie zur Verbesserung ihrer desolaten Außenvertretung veranlassten. Auf Initiative Walther Rathenaus, der 1914/15 die Kriegsrohstoffversorgung aufgebaut und geleitet hatte und auch relativ eng mit den kriegswirtschaftlichen Institutionen vernetzt war, fanden seit Sommer 1915 eine Reihe von Spitzengesprächen mit dem Haus Siemens statt. Rathenau, der sich nach dem Tode seines Vaters als Vorsitzender des Aufsichtsrates und „AEG-Präsident" die Konzernleitung mit dem Generaldirektor Felix Deutsch teilte, verfolgte dabei die Strategie, ein Gegengewicht zu dem den „Kriegsausschuss der deutschen Industrie" beherrschenden CDI zu schaffen und der Verfeinerungsindustrie für ihre speziellen Interessen einen „direkten Zugriff zu den Regierungsorganen" zu verschaffen.[124] Um gegenüber Centralverband und Schwerindustrie über eine größere Durchsetzungsmacht zu verfügen, wollten er und Deutsch die Elektroverbände in einen *„Verband Kraft/Vereinigung der deutschen Feinindustrie e.V*" integrieren und arbeiteten hierfür bereits Statuten

[121] C. F. v. Siemens an W.v.Siemens, 16.4.1914, in: SAA 4/ Lf 648.
[122] Siehe Hellige, H. D.: Walther Rathenaus Pionierrolle in den Diskursen über das Nachhaltigkeitsproblem der Moderne, in S. Brömsel, P. Küppers, C. Reichhold, (Hg.): Walther Rathenau im Netzwerk der Moderne. Berlin 1914, S. 172.
[123] Siehe hierzu W. v. Siemens, Kriegsnotizen, 10.5.1915; 6.5.1916; 22.9. 1916; 28.9.1916 in: SAA 4/Lf 775/2; die Hoensbroech-Briefe und Einladung zur Adlon-Konferenz 1917 in SAA 4/Lk 98; den Schriftwechsel mit der Deutschen Vaterlandspartei, u.a. Admiral Tirpitz in: Lk 196.
[124] W. Rathenau an W. v. Siemens, 2.8.1915, in: SAA 4/Lk 198.

aus.[125] Wilhelm v. Siemens stimmte Rathenau zwar zu, dass es „um die Vertretung der elektrischen Industrie nach aussen schlecht bestellt ist“ und immer war, doch er sah die Lösung nicht in einem Konfrontationskurs. Denn von seinem organologischen Gesellschaftsmodell her verstand er die Industrie als eine Gesamtkörperschaft, die ihre Interessen möglichst einheitlich unter der Leitung des stärksten Zentralverbandes vertreten sollte: „Die Einzelnen [Industrien] gehören ja auch sowieso den vorhandenen umfassenden Kreisen an. Die große Mehrzahl der vorliegenden Fragen wird nach wie vor eine gemeinsame Angelegenheit der Gesamtheit bilden, und darum hat auch der Centralverband in dieser Zeit die richtigen Wege eingeschlagen, weil nur die Stimme derjenigen ins Gewicht fällt, welche etwas hinter sich haben.” Er billigte deshalb sogar die Kooperation von CDI und landwirtschaftlichen Verbänden, da sie den Industrieinteressen in der Handelspolitik angeblich noch mehr Gewicht gegeben habe. Sein Plan eines ‚organischen Aufbaus der Verbandslandschaft’ zielte deshalb auf eine Vereinigung aller elektrotechnischen Verbände, die sich dann *innerhalb* des CDI um eine Stärkung der Position der Fertigindustrie bemühen sollten.[126]

In die wegen prinzipieller Gegensätze festgefahrenen Verhandlungen kam nur dadurch Bewegung, dass anstelle des kränklichen Seniorchefs der weitaus liberalere und flexiblere Bruder Carl Friedrich v. Siemens immer mehr Funktionen im Konzern übernahm und seit der zweiten Hälfte des Jahres 1915 die faktische Leitung innehatte, wobei er sich sogleich der hochproblematischen Verbandsangelegenheiten annahm. Denn die Benachteiligung bei Rüstungsaufträgen des Kriegsministeriums hatte ihm vor Augen geführt, „wie fehlerhaft es ist, dass die Elektrizitätsfirmen nicht in einem starken Verband zusammengeschlossen sind“. Der Juniorchef hielt zwar an dem Zweistufenplan seines Bruders fest, da er sich ebenfalls von einem geschlossenen Auftreten die größte Durchsetzungsmacht der Industrie erhoffte, deshalb vor zu „radikalen Schritten gegenüber der Schwerindustrie“ warnte und für Kompromisse zwischen den Branchen warb.[127] Aber zugleich war er wie Rathenau darauf bedacht, den „überwiegenden Einfluß der Schwerindustrie auf Regierung, Reichstag und Presse bei der Betätigung der jetzigen Industriellenorganisation” abzubauen und vor allem eine Schlüsselstellung des „kompromißlosen Schwerindustriellen” Hugenberg und dessen „Nebenregierung im CDI“ zu verhindern.[128] Nach einer Reaktivierung der „Frühstücksvereinigung“ und Begegnungen mit Rathenau Ende Juli 1915 wurden die Kontakte zwischen beiden Häusern wieder intensiver, so dass sich bald wieder ein Vertrauensverhältnis herstellte.[129]

---

[125] Ein Statutenentwurf von Deutsch vom 15 11.1915 in: SAA 4/Lf 637.
[126] W. v. Siemens an W. Rathenau, 26.7.1915, in: SAA 4/Lk 198.
[127] C. F. v. Siemens an Natalis, 4.9.1915, in: SAA 4/Lf 514; Zunkel, Friedrich: Industrie und Staatssozialismus: der Kampf um die Wirtschaftsordnung in Deutschland 1914-1918. Düsseldorf 1974, S. 108.
[128] C. F. v. Siemens an Natalis, 31.8.1916, in: SAA 4/Lf 514; Siemens, Georg: Carl Friedrich von Siemens. Ein großer Unternehmer. Freiburg, München 1960, S. 117 f..
[129] C. F. v. Siemens an Natalis, 2.7.1915, SAA 4/Lf 514 („Die Frühstücksvereinigung ist neulich zum ersten Mal zusammengetreten, um eine Eingabe an das Kriegsministerium zu machen.“).

In der Frage einer Ausweitung des „Elektro-Verbands“ auf weitere Branchen kam Carl Friedrich v. Siemens Rathenau und Deutsch weit entgegen und erklärte sich bereit, Teile des Maschinenbaus und der Fertigindustrie mit einem engen Bezug zur Elektrotechnik in einen Branchenverband mit aufzunehmen.[130] Er stimmte sich dabei eng mit Anton v. Rieppel ab, der als MAN-Direktor zugleich eine führende Stellung im „Verband Deutscher Maschinenbau-Anstalten“ (VDMA) hatte. Um die Beziehungen zwischen Elektroindustrie und Maschinenbau zu intensivieren, traten SSW und AEG im November 1915 in den VDMA ein, v. Siemens und Felix Deutsch wurden sogar umgehend in dessen Vorstand gewählt.[131] Doch trotz prinzipieller Übereinstimmung in Grundsatzfragen kam es zunächst noch zu keiner Einigung über die Gesamtstrategie. Denn v. Rieppel wollte das „sachlich-freundschaftliche Zusammenarbeiten mit dem Centralverband“ nicht aufgeben und hielt wie auch v. Siemens Rathenaus Plan, die gesamte „Feinindustrie“ unter Führung der Elektrogroßindustrie zu sammeln, für nicht realisierbar.[132] Die AEG wiederum lehnte den Siemens-Plan schon deshalb als illusorisch ab, da sie eine Vereinigung der verfeindeten wirtschaftspolitischen Elektroverbände für nahezu ausgeschlossen hielt, ebenso war sie prinzipiell gegen einen Zusammenschluss der verarbeitenden Industrien *innerhalb* des CDI. Doch v. Siemens ließ sich von seinem Projekt nicht abbringen, sondern arbeitete auf die Gründung eines lockeren Dachverbandes als verbandsorganisatorischer Zwischenlösung hin, der dann ein „Bund der Verbände“ als Gesamtvertretung Elektrotechnik folgen sollte.[133]

Als auch der VzW, die Vertretung der kleinen und mittleren Firmen, einer losen Vereinigung in Form eines „Wirtschaftsausschusses der gesamten deutschen Elektrotechnik“ zustimmte, ergriff Carl Friedrich v. Siemens Anfang 1916 die Gelegenheit und begann noch vor einer Klärung der Zentralverbandsfrage mit Verhandlungen für einen vorläufigen Zusammenschluss der Elektroverbände.[134] Mit großem diplomatischen Geschick brachte er die VDEF, den VzW und die „Vereinigung deutscher Schwachstromindustrieller“ (VdSI) zum „Kriegsausschuss der deutschen elektrischen Industrie“ zusammen. Dieses Gremium sollte die „einheitlichen Interessen“ der Branche wirksam nach außen vertreten und zugleich dafür sorgen, dass „die Gegensätze der deutschen elektrotechnischen Fabrikationsindustrie nach Möglichkeit innerhalb ihres Kreises ausgeglichen und nicht in der Öffentlichkeit zum Austrag gebracht würden“.[135] Obwohl der Juniorchef im Gegensatz zu seinem Bruder prinzipiell der Auffassung war, dass die Monopolisierung „über lang oder kurz kommt“ und auch kommen muss, war er sehr darauf bedacht, die Interessen der kleinen und mittleren Unternehmen und der Spezialindustrie bei der

---

130 C. F. v. Siemens an Natalis, 4.9.1915, in: SAA 4/Lf 514.
131 C. F. v. Siemens an Neuhaus, 24.11.1915, in: SAA 4/Lf 514; Korrespondenzen mit v. Rieppel in SAA 4/Lf 637; Pohl, Hans; Markner, Johannes: VDMA – 100 Jahre im Dienste des Maschinenbaus, Festschrift, 3 Bde. Frankfurt a. M. 1992, Bd. 1, Verbandsgeschichte und Zeitgeschichte. S. 38.
132 C. F. v. Siemens an Natalis, 4.9.1915, in: SAA 4/Lf 514; A. v. Rieppel an C. F. v. Siemens über den für den „Verband ‚Kraft“ ausgearbeiteten Statutenentwurf, 28.12.915, in: SAA 4/Lf 637; C. F. v. Siemens, Aktennotiz vom 12.11.1915, in: SAA 4/Lf 533.
133 C. F. v. Siemens an Natalis, 29.12.1915, in: SAA 4/Lf 514.
134 Zum Ablauf siehe C. F. v. Siemens, Aktennotiz vom 16.2.1916, in: SAA 4/Lf 637.
135 Bericht über die Gründungsversammlung am 21.2.1916, in: SAA 4/Lf 637.

Gremienbesetzung und in der Verbandsarbeit voll zu berücksichtigen und gewann dadurch sehr bald die Anerkennung als Moderator der zerstrittenen Elektroverbände. Dagegen war „bei einer grossen Anzahl ihrer Mitglieder ein starker Argwohn gegen die A E G vorherrschend", sie machten daher die Übernahme des Vorsitzes durch v. Siemens zur Bedingung ihres Beitritts.[136] Auch mit dem Spezialindustrie-Verband VES und weiteren Elektroverbänden wurde ein „Burgfrieden" geschlossen, zumal sich auch bei diesen die Erkenntnis durchsetzte, dass „jetzt der geeignete Zeitpunkt des durchaus erforderlichen Zusammenschlusses der Elektrotechnik gekommen sei".[137]

Überhaupt hatten sich die Beziehungen zwischen Groß- und Klein- bzw. Spezialunternehmen durch den Rückgang des umstrittenen Unternehmergeschäftes etwas entspannt, so dass sich im Laufe des Krieges „eine lose Verbindung beider Gruppen angebahnt" hatte, die durch die Kooperation im Kriegsausschuss zunehmend enger wurde.[138] Den ersten und wichtigsten Arbeitsschwerpunkt bildete die nach Kriegsende zu erwartende Neuaushandlung der Handelsverträge, wobei man abweichend von der schwerindustriellen annexionistischen Kriegszielpolitik auf moderate Bedingungen für die Gegenseite setzte, um die Wiedergewinnung der Auslandsmärkte nicht zu gefährden, die vor dem Kriege 30-40% der elektrotechnischen Produktion ausgemacht hatten.[139] Der Kriegsausschuss knüpfte hiermit an die Arbeiten des Wirtschaftlichen Ausschusses des VDE um 1900 an, die seinerzeit wegen verbandsinterner Differenzen schon nach wenigen Jahren wieder eingestellt worden waren.

Für die Erweiterung des Kriegsausschusses zu einem zentralen Wirtschaftsverband der Elektroindustrie arbeitete das Haus Siemens das undatierte, nicht namentlich gezeichnete Strategiepapier „Zur Frage der Begründung eines *Verbands elektrischer Industrieller*" aus, das im Februar 1916 innerhalb der Firmenspitze zirkulierte und auch an Walther Rathenau gesandt wurde.[140] Die Denkschrift, die sich bereits wie eine Blaupause für den späteren ZVEI liest, konzipierte eine Verbandsstruktur für den „Elektrischen Wirtschaftsverband", die neben den großen Gesellschaften auch die Mehrzahl der mittleren und eine Anzahl kleinerer Elektrounternehmen sowie eng mit der Elektroindustrie verbundene Firmen der Fertigindustrie umfasst. Während in der Vergangenheit vorwiegend das „Gegensätzliche innerhalb der Elektrotechnik gepflegt" worden sei, solle der „allgemeine Verband" die „Pflege der gemeinsamen Interessen" in den Mittelpunkt stel-

---

[136] C. F. v. Siemens an W. v. Siemens, 19.1.1912, in: SAA 4/Lk 44; C. F. v. Siemens, Aktennotiz vom 16.2.1916, in: SAA 4/Lf 637; vgl. auch Voigt, 1925, S. 22 f.

[137] C. F. v. Siemens an Fasolt, 24.5.1916; Zitat von William Meinhardt auf der Sitzung des Wirtschaftspolitischen Ausschusses des Kriegsauschusses, 19.12.1917, beides in: SAA 4/Lf. 637.

[138] Deutsch, Felix: Ordnung in der Elektrotechnik, März 1918, in: SAA 4/Lf 591 (siehe dazu unten Anm. 169).

[139] Deutsch, ebda.; Homburg, 1991 S. 361 f.

[140] Typoskripte des Memorandums befinden sich in: SAA 4/Lk 198 und SAA 4/Lf 637. Der Stil, Versendungs-Anweisungen im Kopf und handschr. Zusätze sprechen für W. v. Siemens als Autor. Dabei könnte wie öfter dem Text ein Vorentwurf von Budde zugrunde liegen. Übereistimmungen mit Äußerungen in Briefen und Aktennotizen könnten aber auch auf eine Mitautorschaft von C. F. v. Siemens hindeuten.

len und die „Gemeinschaftsarbeit“ organisieren. Als deren wichtigste Aufgabenfelder werden die Zoll- und Handelspolitik, die Steuer-, Rohstoff- und Patentfragen sowie Maßnahmen zur Konsolidierung der elektrischen Industrie genannt. Als vordringlich wurden dazu die Bereinigung der Produktpaletten, die Beschränkung der Typen, die Ausarbeitung von Normen für Offerten und Submissionen sowie ein Instrumentarium zur Regulierung der Preislage aufgeführt. Ausdrücklich wurde auch die Klärung der „Frage des Elektrizitätsmonopols“ in das Programm aufgenommen.[141] Der „Elektrische Wirtschaftsverband“ bekam damit all die Aufgaben zugewiesen, die der VDE zu Beginn angestrebt hatte, die ihm aber nach und nach entzogen worden waren. Nach der nun anvisierten Aufteilung der Verbandsdomänen fungierte der VDE nur noch als ein Unterverband, dessen Aufgabengebiet sich vorwiegend auf das technische Normen- und Vorschriftenwesen sowie die elektrische Spezialgesetzgebung zu beschränken hatte.

Der zügigen Realisierung dieses Siemens-Programms für den Zusammenschluss der Elektroverbände in einem Branchenverband stand jedoch die noch immer ungelöste Frage von dessen Einordnung in das nationale System der Zentralverbände im Wege. Während es Carl Friedrich v. Siemens gelungen war, die zentrifugalen Kräfte innerhalb des elektroindustriellen Interessenvertretungssystems zusammenzuführen und die Voraussetzungen für eine wirksame „verbandliche Konzertierung“ zu schaffen, setzten seine Bemühungen für einen Anschluss der Elektroindustrie an den CDI Verbesserungen in dessen verbandsinternen Strukturen voraus. Denn die gegensätzlichen Positionen von AEG und Siemens in der Zentralverbandsfrage waren nur überbrückbar, wenn es gelang, der Elektroindustrie einen eigenen Fachausschuss zu sichern und darüber hinaus einen Demokratisierungsprozess in den CDI-Gremien anzustoßen. Die Gründungsaktivitäten für den ZVEI waren auf diese Weise eng verwoben mit der großen Reformdebatte im nationalen Zentralverbandswesen, aus der 1919 der Reichsverband der Deutschen Industrie (RDI) hervorging. Doch hierbei stieß der Siemens-Juniorchef auf den massiven Widerstand der schwerindustrielastigen CDI-Spitze sowohl gegen eine angemessene Vertretung von Elektro- und Fertigindustrie als auch gegen weitergehende Verschiebungen in den Machtstrukturen des Centralverbandes.

Bei der entscheidenden Sitzung am 29.5.1916 erteilte das CDI-Direktorium dem vom VDMA-Vorstandsmitglied Wolfgang Reuter vorgebrachten Vorschlag von Maschinenbau und Elektroindustrie für eine „grundlegende Neuorientierung des Centralverbandes“ eine klare Absage. Vor allem wurde die auch von Felix Deutsch erhobene Forderung, dass das CDI-Direktorium künftig aus den Vorsitzenden der Fachgruppen gebildet werden sollte, rundweg abgelehnt. Stattdessen nahm die CDI-Spitze den „Kompromissvorschlag“ Hugenbergs an, der an der Personenwahl, der Selbstrekrutierung und den Machtprivilegien des Direktoriums festhielt. Einziges Zugeständnis war die Bildung von Fachgruppen als rein beratende Instanz ohne eigene Machtbefugnisse. Wilhelm v. Sie-

[141] Ebda; vgl. v. Peschke 319 f.

mens brachte zwar zum Ausdruck, dass es für die Fachverbände nicht akzeptabel sei, dass weiterhin „der Schwerpunkt der Politik des Verbandes in der Tätigkeit des Direktoriums und der Geschäftsführung“ verbliebe und dass dadurch die neuen Industrien nach wie vor in den zentralen Gremien des CDI unterrepräsentiert wären. Aber statt einen radikalen Kurswechsel zu fordern, mahnte er den CDI ohne großen Nachdruck, sich künftig „auf dem Wege organischer Entwicklung“ durch Beteiligung aller Industriellengruppen zur „legitimen Gesamtvertretung“ der Industrie zu entwickeln.[142]

Deutsch und Rathenau erklärten dagegen, dass die AEG nicht bereit sei, eine Fachgruppe nach dem vorgeschlagenen Muster zu bilden, zumal als Voraussetzung eine Beschäftigtenzahl von zunächst 300.000 bzw. etwas später 250.000 Beschäftigten im Stichjahr 1913 festgelegt wurde.[143] Denn dies hieß für die Elektroindustrie mit ihren ca. 200.000 Beschäftigten, dass sie für eine Fachgruppe auf die Beteiligung anderer Branchen angewiesen wäre. Wie Rathenau hielt auch der an sich kompromissbereitere Deutsch den Gegensatz zwischen der „modernen und vorwärtsstrebenden Verfeinerungsindustrie” und der sich auf die „veraltete bürokratische Organisation des Zentralverbandes” stützende Rohstoff- und Schwerindustrie für unüberbrückbar. Die Vorschläge des CDI-Direktoriums waren für ihn „indiskutabel“, da dessen Vorsitzender jederzeit den Vorsitz der Fachgruppe übernehmen konnte und auch deren Sekretär berief, der gegenüber der CDI-Geschäftsführung weisungsgebunden war. Deutsch versuchte deshalb im Dezember 1916 die VDMA-Leitung für ein Gegenkonzept zu gewinnen, das die Bildung von etwa 7 Fachgruppen und die Konstituierung des Direktoriums aus deren Vorsitzenden zum Kernprinzip des Reformprozesses erhob, denn dadurch könnte „bewirkt werden, dass tatsächlich der Zentralverband die gesamte deutsche Industrie in sich vereinigte“. Er stellte den Centralverband sogar vor die Alternative: entweder Modernisierung der Verbandsstruktur oder Konkurrenz durch einen Spitzenverband der verarbeitenden Industrie.[144] Er hatte auch schon Fühlung mit dem „Bund der Industriellen“ (BdI) aufgenommen, der sich als „Schutzverband der Fertigindustrien“ bereit erklärte, die Interessenvertretung der Elektroindustrie zu übernehmen.[145]

Aufgrund von Deutschs Vorstoß wurden die Verhandlungen mit dem CDI-Präsidium zwar „von neuem und in erheblich energischerer Tonart aufgenommen“, aber die Reorganisationsdebatte trat dennoch bis zum Herbst 1917 auf der Stelle, denn die CDI-Leitung sabotierte die Reformideen nach Kräften. Zudem kündigte der im Kriege stark gewachsene VDMA das Bündnis mit den Elektroindustriellen auf, da diese v. Rieppels Führungsanspruch nicht akzeptierten und er deshalb eine Gefährdung seiner eigenen

[142] W. v. Siemens, Aufzeichnung über die Direktoriumssitzung, in: SAA 4/Lk 197; siehe auch ders. an Schweighoffer, 17.1.1917, in: SAA 4/Lk 191.
[143] Deutsch an C. F. v. Siemens, 17.10.1916 und C. F. v. Siemens an F. A. Spiecker, 19.10.1916, in: SAA 4/Lf 585.
[144] Deutsch, Felix, Exposé im Verein der deutschen Maschinenbauanstalten, Dez. 1916, in ders., Lebenserinnerungen, Typoskript im Deutschen Technikmuseum, Historisches Archiv, Bestand AEG-Firmenarchiv.
[145] Bericht über die Sitzung des Wirtschaftspolitischen Ausschusses des Kriegsausschusses, 31.5. 1916, in: SAA 4/Lf 637.

Aspirationen im Centralverband befürchtete. Indem er allein den VzW in die nun geplante eigenständige Maschinenbau-Fachgruppe aufnehmen wollte, torpedierte er auch noch den Zusammenschluss aller Elektroverbände.[146] Aus Verärgerung über den VDMA – Carl Friedrich v. Siemens und Deutsch drohten sogar mit einem Austritt – stellte sich v. Siemens nach längerem Lavieren nun voll hinter die AEG-Forderungen und erreichte in zähen Verhandlungen, dass das CDI-Direktorium schließlich doch eine eigenständige Fachgruppe der Elektroindustrie akzeptierte. Deutsch ließ daraufhin seine prinzipielle Gegnerschaft gegen einen CDI-Eintritt fallen, bestand aber auf einem weiteren Ausbau der Rechte der Fachgruppen in Folgeverhandlungen. Mit diesem modus vivendi stand die Zentralverbandsfrage einer Gründung des ZVEI nicht mehr im Wege.[147]

Im letzten Kriegsjahr konnten auch die anderen, das System der Elektroverbände entscheidend bestimmenden strategischen Differenzen zwischen AEG und Siemens weitgehend beigelegt werden. Nach ersten Annäherungen im Jahre 1917 kam Anfang 1918 wieder Bewegung in die jahrelang gestörten geschäftspolitischen Netzwerke, da sich angesichts der durch die drastische Steigerung der Kohle- und Rohstoffpreise ausgelösten Teuerungswelle sowohl Siemens als auch die AEG wieder „kartellfreundlich" zeigten. Denn seit dem „Auffliegen des VC-Abkommens" waren die „Aufträge für neuartige oder besonders große Anlagen fast immer verlustbringend", und dies vor allem, weil der „Konkurrenzkampf zwischen den SSW und der AEG viel stärker als mit den anderen Firmen" war. Die gemeinsame Rückfahrt der Leitungen beider Konzerne nach einer Hamburger Hochbahnsitzung Ende Januar 1918 führte dann zu einer Grundsatzdiskussion „über die Gefahren der wirtschaftlichen Zukunft, speziell in der Elektrotechnik" und erforderliche präventitive Maßnahmen gegen die zu erwartende Krise. Angesichts der Fragilität und Zersplitterung des elektroindustriellen Kartellwesens in der Vergangenheit einigte man sich im Februar 1918 auf einen neuen Anlauf für eine Gesamtverständigung in der Branche. Dabei herrschte Einvernehmen darüber, dass für die Schaffung dauerhafter Kartelle eine Einigung zwischen SSW und AEG auf eine paritätische Quotierung vorausgehen müsse, um die Quotenstreitigkeiten der Vergangenheit künftig auszuschließen. Die Verständigung innerhalb des Duopols und folgende Abmachungen mit Bergmann und Brown Boveri sollten „eine gesunde Grundlage" schaffen, um dann mit den Spezialfirmen weitere Kartelle abzuschließen.[148]

Auch hinsichtlich der sozialpolitischen und parteipolitischen Netzwerke bewegten sich AEG und Siemens im letzten Kriegsjahr aufeinander zu. Carl Friedrich v. Siemens, der sich von Beginn an von der Arbeitgeberpolitik seines Bruders deutlich abhob, ging zunehmend auf Distanz zu den Gelben und förderte die Werkvereine nicht weiter. Der

---

[146] Deutsch, Lebenserinnerungen, ebda.; Bericht über die Sitzung des Wirtschaftspolitischen Ausschusses, ebda.; Siemens, Georg: C. F. v. Siemens, S. 117 f.

[147] Deutsch an C. F. v. Siemens, 23. und 26. 5 und 25.7.1917; C. F. v. Siemens an Deutsch 7.6.1917; C. F. v. Siemens an Paul Meyer, 17.10.1917; Paul Mamroth an C. F. v. Siemens, 26.10.1917, in: SAA 4/Lf 585.

[148] C. F. v. Siemens, Aktennotiz vom 7.2.1918 in: SAA 4/Lf 533; Tischvorlage von H. Natalis, 13.2.1918, in: SAA 4/Lk 502; vgl. Feldenkirchen, S. 45 ff., 456; siehe auch das folgende.

AEG-Direktor Jordan gab dagegen angesichts der zunehmenden Streikaktivitäten seinen persönlich motivierten Widerstand gegen die Gründung eines Werkvereins in den AEG-Fabriken auf und plante nun auch die Einführung eines Sozialsekretärs nach Siemens-Vorbild.[149] Nachdem sich aber Carl Friedrich v. Siemens und Rathenau in der letzten Kriegsphase gemeinsam an dem Arrangement mit den Gewerkschaften und im November 1918 an der „Zentralarbeitsgemeinschaft" beteiligten, gaben beide Firmen jegliche Unterstützung der Gelben Verbände auf. Politisch tendierte der Siemens-Juniorchef im Gegensatz zu seinem Bruder zum gemäßigten Linksliberalismus, Ende 1918 engagierte er sich folgerichtig nach einem kurzen Gastspiel in dem von Rathenau gegründeten „Demokratischen Volksbund" in der DDP, der auch Rathenau beitrat.[150] Nach der Annäherung in wesentlichen Grundsatzfragen stand der Gründung eines die gesamte Elektroindustrie organisierenden Branchenverbandes nichts mehr im Wege. Im Februar 1918 überwand Carl Friedrich v. Siemens dann noch die letzten personellen und institutionellen Hindernisse für die Verständigung zwischen den Verbänden und bewog nun auch die „Vereinigung elektrischer Specialfirmen" zum Beitritt. Nach der Einigung aller elektroindustriellen Hauptverbände konnte endlich am 5. März 1918 der provisorische „Kriegsauschuss" in den „*Zentral*verband der Elektrotechnischen Industrie" überführt werden. Die Wahl des anfangs mit *Zendei* später mit *ZVEI* abgekürzten Namens zeigt deutlich, wie eng die verspätete Entstehung des Branchenverbands der Elektroindustrie mit der nationalen Zentralverbandsfrage verwoben war und bereits als Bestandteil des sich herausbildenden korporatistischen Verbandswesens verstanden wurde.

[149] Niederschrift Carl Dihlmanns über die AEG-Siemens-Konferenz vom 18.3.1918, in: SAA 4/Lk 27; Georg Siemens, C. F. v. Siemens, S. 147 f.; Homburg, 1991, S. 401 f.

[150] C. F. v. Siemens an W. Rathenau, 25.11.1918 und W. Rathenau an C. F. v. Siemens, 26.11.1918, in: Walther Rathenau-Gesamtausgabe, Bd. V,2, Briefe 1914-1922, hrsg. von A. Jaser, C. Picht, E. Schulin (Schriften des Bundesarchivs Band 63/V_2.). Düsseldorf 2006, S. 2030-2934.

8. Die Reorganisation des Systems der Elektroverbände und die Einordnung in das korporatistische Verbandswesen des RDI (1918-1919)

Nach der weitreichenden Verständigung innerhalb des Duopols sowie zwischen den Groß- und Spezialfirmen erfolgte die bis dahin umfassendste Reorganisation des Systems der Elektroverbände. Dabei wurde das bislang ausgeprägt pluralistische Verbandswesen aus wirtschaftspolitischen Interessenverbänden, technisch-wissenschaftlichen Fachverbänden und diversen Spezialverbänden und Vereinen in ein durch den Branchenverband organisiertes hierarchisch gegliedertes System umgebildet. Im Interesse der zentralen Steuerungsfunktion war der ZVEI im Unterschied zum Kriegsausschuss als ein Verband der Unternehmen und zugleich Dachverband der Fachvereine und Kartelle angelegt. Parallel zur Integration der Elektroverbände startete ein weiterer Versuch zu einer radikalen Marktbereinigung durch ein Generalabkommen zwischen AEG und Siemens, zu einer systematischen Strukturierung des elektroindustriellen Kartellwesens und einer branchweiten Koordination der Rationalisierungspolitik.

Um sein Hauptziel zu erreichen, ein Wiederaufleben der zentrifugalen Kräfte im Verbandssystem von vornherein zu verhindern, sorgte der Siemens-Juniorchef für ein ausgewogenes Kräfteverhältnis der Gruppen in den ZVEI-Gremien. Alle müssen, wie es der Generalsekretär Hans v. Raumer ausdrückte, „das Gefühl der Gewissheit haben, daß sie auf dem Laufenden gehalten werden und ihre Interessen rechtzeitig wahrnehmen können“.[151] Daher wurden sowohl für den aus 13 Personen bestehenden geschäftsführenden Vorstand als auch für den beigeordneten Vorstandsrat (ca. 40 Mitglieder) verbindliche Paritätsschlüssel vereinbart. Danach sollten die Stimmen der Großfirmen (AEG, S&H, Bergmann, Brown Boveri) immer gleich der Stimmenzahl sämtlicher Vertreter der sonstigen Firmen sein.[152] Der Vorstandsrat bestand aus den Vorsitzenden der 23 Fachgruppen bzw. Fachverbände sowie zehn von der Mitgliederversammlung zugewählten Personen, die auch diesem Gremium einen gewissen Einfluss sichern sollten. Es gelang damit, die verbandliche Organisationsstruktur an die unterschiedlichen Größenverhältnisse anzupassen und so die nach wie vor bestehenden Interessenkonflikte auf ein den Verbandskonsens nicht gefährdendes Maß zu reduzieren.[153] Damit setzte man sich beim ZVEI bewusst von der hochzentralisierten Verbandsstruktur des CDI ab. Gleichwohl gab es aber auch im Elektroverband neben diesen demokratisierenden Merkmalen oligarchische Tendenzen, wie dies Robert Michels als das „eherne Gesetz der Oligarchie“ bei Parteien und Verbänden modellartig beschrieben hat. So lag schon wegen der Größe des Vorstandsrates „natürlich der entscheidende Einfluss beim Vorstand“, in dem die Großfirmen ein leichtes Übergewicht hatten.[154] Ebenso wurden nun im Unterschied zu der ständigen Fluktuation im VDE-Vorstand mehrjährige Amtszeiten üblich. Der vereinbarungsgemäß zum ZVEI Vorsitzenden gewählte Carl Friedrich v. Siemens übte dieses

[151] Hans v. Raumer an C. F. v. Siemens, 5.12.1919, in: SAA 4/Lf 724.
[152] C. F. v. Siemens (?), Aufzeichnung, ohne Datum (Febr. 1918); Darlegung der Verteilungsschlüssel in: C. F. v. Siemens an Meyer, Deutsch, Cassirer u.a.m., 28.2.1918, in: SAA 4/Lf 814.
[153] Vgl. hierzu die 5. These von Kohler-Koch, 2016, S. 57 f.
[154] C. F. v. Siemens an von der Herberg, 26.2.1918, in: SAA 4/Lf 814.

Amt sogar bis zum Jahr 1933 aus. So verfügten Universalfirmen und Großindustrie zwar insgesamt über eine Majorität in den entscheidenden Gremien, doch im Unterschied zur Vorkriegszeit spielten sie im Interesse des verbandlichen Konsenses ihre Vormachtstellung gegen die kleinen und mittleren Unternehmen nicht mehr voll aus.[155]

Ebenfalls der Schaffung stabiler Strukturen im Verbändesystem diente die Festlegung des Umfangs und Zuschnitts der Domäne des Branchenverbandes. Um den zunächst weiterbestehenden Einzelverbänden möglichst keinen Anlass für eine neuerliche Konkurrenzpolitik zu geben, wurden alle kontroversen Themenfelder in die Verbandsorganisation integriert: „Hier wird in Zukunft die Wahrnehmung der gemeinsamen Interessen der elektrotechnischen Industrie bearbeitet, und hier werden Cartelle, Syndikate, Preisverständigungen etc. der einzelnen Fachgruppen gefördert werden können."[156] Die früher so umstrittene Preispolitik wurde nun von allen Gruppen über die „Preisstelle" des ZVEI unter direkter Einbeziehung der Spezialkartelle und Syndikate erörtert und organisiert.[157] Diese sorgte auch angesichts permanenter Steigerungen von Lohn- und Rohmaterialkosten für entsprechende branchenweite Teuerungszuschläge, so dass „jede Firma ihren Anteil an dem Geschäft" bekam. Die „Grundsätze der Preisstelle" fanden daher selbst bei Spezialindustriellen breite Zustimmung, allerdings kamen bereits im Frühjahr 1919 erste Bedenken wegen der inflationssteigernden Wirkung der Preispolitik des Verbandes auf.[158] Die eng mit der Preisregulierung zusammenhängenden Lieferbedingungen, um deren Vereinbarung sich im VDE vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen vergeblich bemüht hatten, wies man im ZVEI nun der „Rechtsstelle" als reguläre Aufgabe zu.[159]

Ein weiteres zentrales Geschäftsfeld bildeten Normalisierung und Typisierung, für die nun extra eine „Normenstelle" mit „Normengruppen" für die einzelnen Fachzweige geschaffen wurde.[160] Dieser Bereich hatte sich im Rahmen der Kriegs- und Nachkriegswirtschaft deutlich ausdifferenziert, so dass hier, angeregt besonders durch VDI und VDE, ein Netzwerk von Spezialinstitutionen entstanden war. Dazu gehörten der „Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung" (AwF), der „Normenausschuß der deutschen Industrie" (NADI) und das „Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit in Industrie und Handwerk" (RKW). Der VDE und am Rande auch der DVT blieben zwar für die Klärung grundlegender Vorbedingungen weiterhin involviert, doch „das Gebiet der eigentlichen Normung" wurde nun von der Normenstelle in Angriff genommen, die auch die Arbeitsteilung der Normungsinstitutionen branchenweit koordinierte.[161] Der hohe Anteil von Siemens- und AEG-Direktoren in deren Leitungsgremien bzw. Kuratorien und die auffällige

[155] Kasserra, S. 143.
[156] Deutsch, Ordnung in der Elektrotechnik, März 1918, in: SAA /Lf 591.
[157] Trute, Hellmut 50 Jahre Wirtschaftsverband der Elektroindustrie, in: Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie e.V. (Hg.): 50 Jahre ZVEI, S. 47 ff.; Kasserra, S. 119 ff.
[158] Adolf Haeffner an C. F. v. Siemens, 10.3 1919, in: SAA 4/Lf 816.
[159] Trute, 50 Jahre, S. 48.
[160] Trute, ebda., 47 f.
[161] Trute, ebda.

Ämterhäufung bei wenigen Führungspersonen (Carl Friedrich v. Siemens, Carl Köttgen, Felix Deutsch, Georg Klingenberg) lassen auch hier die wachsenden oligarchischen Tendenzen im Verbändesystem erkennen. Zugleich belegt dies, wie weitgehend die von Ingenieurverbänden initiierte geamtgesellschaftliche „Gemeinschaftsarbeit" in den Nachkriegsjahren von dem nun großindustriell dominierten System der Rationalisierungsinstitutionen übernommen und kommerziellen Zielsetzungen unterworfen wurde.[162]

Die Vervollständigung des elektroindustriellen Verbändesystems brachte damit auch eine Klärung der lange Zeit umstrittenen Zuständigkeiten des VDE. Die Zentralisierung der Preispolitik, Normalisierung und Typisierung in der Preisstelle und Normenstelle des ZVEI engten die Verbandsdomäne des VDE weiter ein. Dort sprach man sogar offen Befürchtungen aus, dass durch neue Aufgabenverteilung die Tätigkeit des Verbandes „herabgesetzt" werde und erreichte wenigstens, dass er für das Installationsmaterial weiter zuständig blieb und jeweils in den ZVEI-Kommissionen ausreichend vertreten sein sollte.[163] Als Hauptaufgaben des VDE verblieben aber die „Förderung günstiger Rahmenbedingungen der elektrotechnischen Industrie", d.h. die Verbesserung der Qualifikation und Ausbildung der Elektrotechniker, die Werbung für die Elektrizitätsverwendung und die sicherheitstechnischen Aktivitäten.[164] Diese Neutralisierung implizierte gegenüber den früheren Aspirationen zwar einen bedeutenden Machtverlust, doch sie machte in der konfliktreichen Verbändelandschaft den VDE nicht zuletzt durch die Jahresversammlungen als Treffpunkt der Community auch zu einem Ort unumstrittener Gemeinsamkeiten des gesamten Elektrobereichs. Etwas verklärend sah Heinrich Voigt den VDE – noch immer ganz im Sinne der von Slaby bei der Gründung 1893 formulierten Leitziele – als den eigentlichen Kern des elektroindustriellen Verbandswesens: Die mannigfachen Gruppierungen der Kriegs- und Nachkriegswirtschaft „münden ja in ihren letzten Auswirkungen doch wieder im V.D.E., und das ist das Erfreuliche, daß diese Vereinigung sich für alle gemeinnützigen Bestrebungen der Elektrotechnik zum geistigen Mittelpunkt herausgebildet hat".[165]

Wie die ZVEI-Gründung stand auch die 1918/19 angestrebte Neuordnung des *geschäfts*politischen Elektroverbändesystems ganz im Zeichen der Technik und Wirtschaft durchdringenden Rationalisierungsbewegung. Denn bei den erneuten Spitzengesprächen von Januar bis April 1918 über eine durchgreifende Marktbereinigung in der Elektroindustrie waren sich Siemens und AEG einig, dass ein bloßes Wiederaufleben der Kartelle im Starkstromanlagenbau nur eine vorübergehende Lösung wäre. Denn sie schrauben die Inlandspreise nur künstlich herauf, ohne Werte zu schaffen und vor allem ohne die

[162] Vgl. bes. Homburg 1991, Kap. V, bes. S. 268 ff.; Burchardt, Standespolitik, S. 215 ff.; Stahlschmidt, Der Ausbau, S. 375 ff.
[163] Kassera, S. 131.
[164] Buchhaupt, Siegfried: Zur Bedeutung des Archivs des Verbands Deutscher Elektrotechniker (VDE) für die historische Forschung, S. 2 (http://www.wirtschaftsarchive.de/veroeffentlichungen/zeitschrift/weitere-hefte/aufsatz_Buchhaupt.pdf).
[165] Voigt 1925, S. 67.

eigentlich erforderliche Rationalisierung voranzubringen. Man kam deshalb überein, dass die dafür nötigen „gleichbleibenden Verhältnisse auf lange Jahre“ nur durch einen „festen Zusammenschluss der Großfirmen“ zu erreichen seien. Denn erst der ermögliche eine Senkung der Entwicklungs- und Produktionskosten durch Vereinheitlichung und Normalisierung der Fabrikate sowie eine weitreichende „Typung“ und womöglich eine „Einteilung“ der Produkttypen auf jeweils eine Firma. Die Hilfsfabrikation von Kabeln, Isoliermaterialien, Schrauben und dergleichen könnte sogar von Gemeinschaftsunternehmen hergestellt werden.[166]

Das vor allem von Carl Friedrich v. Siemens und den Siemens-Direktoren Otto Henrich und Hugo Natalis im Februar 1918 vorgeschlagene Rationalisierungsprogramm, das große Ähnlichkeiten mit Walther Rathenaus Memorandum von 1902 aufwies,[167] wollte vorrangig die hohen Forschungs- und Entwicklungskosten sowie Doppelarbeiten bei Auftragsangeboten durch Absprachen oder Zusammenlegen von Laboratorien und Installationsbüros senken und die kostspieligen Patentstreitigkeiten durch eine gegenseitige Patentkompensation vermeiden. Vor dem radikalsten Schritt, einer Zusammenlegung der Verkaufsorganisationen, nahm man aber Abstand, da diese nur die Stärkung von Konkurrenten begünstigen würde: „Es bleibt übrig, einen Weg zu suchen, der wohl die Vorteile einer Fusion, soweit es irgendwie durchführbar ist, ergiebt, ohne dass eine Fusion tatsächlich stattfindet, jede Firma also in der Hauptsache ihre Bewegungsfreiheit behält.“ Die SSW-Leitung entwarf bereits ein Abkommen mit der AEG über „die volle gegenseitige Unterstützung auf technischem und kommerziellen Gebiete, also Austausch sämtlicher Erfahrungen, Gemeinschaftsbesitz der Patente. Es ist Wert darauf zu legen, dass ein solches Abkommen eine Form annimmt oder Entwicklung in sich schliesst, dass eine Trennung praktisch undurchführbar wird.“ Zur dauerhaften Verhinderung von Quotenkonflikten sollten sich SSW und AEG ihren „Besitzstand vor dem Kriege garantieren, dergestalt, dass wir dafür sorgen wollen, dass die Summe der Aufträge in elektrischen Fabrikaten, welche beide Firmen herstellen und verkaufen, stets die gleiche ist“.[168]

Das Siemenskonzept fand die volle Unterstützung Rathenaus, der ebenfalls auf eine „Prüfung der Vereinheitlichung und Verbilligungsvorschläge“ drängte und besonders die Erfolge betonte, „die durch einen richtigen technischen Ausgleich und richtige Fabrikationseinteilung u.s.f. erzielt werden könnten“. Auch Felix Deutschs Überlegungen für eine „Sanierung der elektrischen Industrie“, die er in der Denkschrift „Ordnung in der Elektro-Technik“ vom März 1918 in Anlehnung an die Marktbereinigung von 1902/03 durch AEG und S&H entwarf, zielten auf „Fabrikationsvereinheitlichung“ und Unkostensenkung durch Zusammenlegung von Organisationen, insbesondere von Installationsbüros. Doch den eigentlichen Schwerpunkt legte er auf ein „gemeinschaftliches Verkaufsunternehmen“, wie es Rathenau ganz ähnlich schon 1902 mit dem Verkaufssyndi-

[166] H. Natalis, Tischvorlage für Siemens-Besprechung am 13.2.1918, in: SAA 4/Lf 533 und Lk 502; Feldenkirchen, S. 456, Anm. 98.
[167] Siehe oben Kap. 5.
[168] Natalis ebda.

kat der „Vereinigten Elektrizitäts-AG“ konzipiert hatte. Deutsch legte eine Berechnung der möglichen Einsparungen durch eine Zusammenlegung der Verkaufsorganisationen von AEG, SSW, Bergmann und BBC vor und schloss daraus, dass „dies der richtige Weg zur Unkostenersparnis und Verbilligung der Produktion sei“.[169]

Bei der entscheidenden Strategiebesprechung der Firmenspitzen am 25. März 1918 herrschte zwar großes Einvernehmen darüber, der bei Friedenschluss drohenden verschärften Konkurrenz auf dem Inlandsmarkt, auf dem nun auch die durch Kriegslieferungen wieder gestärkten kleinen und mittleren Unternehmen sowie ausländische Anbieter vermehrt als Wettbewerber auftreten und die Preise drücken würden, eine umfassende Übereinkunft der Großfirmen entgegenzusetzen. Aber über den Hauptansatzpunkt für eine Neustrukturierung des Elektromarktes konnte man sich noch nicht einigen. Während der Siemens-Juniorchef, Henrich und Rathenau den Schwerpunkt auf Rationalisierungsmaßnahmen bei der Produktpalette, Fertigung und dem technischen Ausgleich setzten, blieb Deutsch dabei, die Marktbereinigung vorrangig von einer gemeinsamen Acquisition und Verkaufsorganisation her aufzuziehen. Der ebenfalls einbezogene Wilhelm v. Siemens sah hingegen in beiden Strategieansätzen keine Lösung, da sie bestenfalls in 5-10 Jahren Resultate erzielen würden und plädierte deshalb dafür, das „Hauptaugenmerk auf eine reine Kartellierung“ zu richten. Um mehr Klarheit über den einzuschlagenden Weg zu gewinnen, beschloss man eine eingehende Prüfung der Vorschläge und sich danach wieder zu treffen.[170]

Im Anschluss an die AEG-Siemens-Konferenz vom 18.3.1918 wurden Sonderausschüsse aus beiden Firmen gebildet, die die Aufgabe hatten, „eine Art Vorarbeit [zu] leisten für eine spätere der gesamten elektrotechnischen Industrie vorzulegende Typisierung unserer Fabrikate“ auf den Gebieten Klein- und Mittelmotoren, Apparate und Transformatoren.[171] Es folgten auch umgehend Vereinbarungen über künftige Auslandsgeschäfte,[172] doch, so lässt eine Denkschrift von Budde vom Herbst 1918 vermuten, kam es in den letzten Kriegsmonaten nicht mehr zu einer abschließenden Entscheidung über eine grundlegende Neuordnung des Elektromarktes. Denn Budde erörterte die „gemeinschaftliche Verkaufsorganisation“, die „Vereinigung der produzierenden Starkstromfirmen“ und die Normalisierung und Typung der Fabrikate noch immer als offene strategische Optionen.[173] So reiht sich auch dieser Anlauf für ein ‚Generalkartell’ in der

[169] Deutsch, Ordnung in der Elektro-Technik, in SAA 4/Lf 591, S. 1-11 gibt wesentliche Teile von Deutschs Niederschrift vom März 1918 wieder, S. 11-15 bringen eine Aktualisierung für das erneute Zusammenschlussprojekt von 1924, vgl. Homburg, Heidrun: Die Neuordnung des Marktes nach der Inflation. Probleme und Widerstände am Beispiel der Zusammenschlußprojekte von AEG und Siemens 1924–1933 oder ‚Wer hat den längeren Atem?’, in: G. D. Feldman (Hg.), Die Nachwirkungen der Inflation auf die deutsche Geschichte 1924-1933. München 1985, S. 121 f.
[170] C. F. v. Siemens, Aktennotiz vom 4.4.1918, in: SAA 4/Lf 533.
[171] Niederschrift Dihlmanns, 19.3.1918, in: SAA 4/Lk 27.
[172] Deutsch an C. F. v. Siemens, 15.7.1918, SAA 4/Lf 513.
[173] Budde sandte seine „Bemerkungen über Massregeln der Übergangswirtschaft für die Elektrotechnik“ am 2.9.1918 an Wilhelm v. Siemens, in: SAA 4/Lk 22.

Elektroindustrie ein in die Folge gescheiterter Großfusions- bzw. Geschäftsteilungspläne zwischen AEG und Siemens von 1900/02, 1913, 1924 und 1932.[174]

Nachdem der elektroindustrielle Branchenverband konstituiert war und während die Vorbereitungen für einen engeren Zusammenschluss von AEG und SSW sowie eine umfassende Kartellierung noch liefen, stellte der ZVEI den Aufnahmeantrag in den CDI. Bei den Beitrittsverhandlungen am 3.5. und 12.7.1918 konnte die ZVEI-Leitung von ihren Vorbedingungen zwar die Bildung einer eigenen Fachgruppe und mit 3 Vorstandsmitgliedern (Wilhelm und Carl Friedich v. Siemens sowie Felix Deutsch) eine angemessene Vertretung im Direktorium durchsetzen.[175] Aber bei der dritten Forderung, den Ersatz des vom Direktorium berufenen Fachgruppensekretärs durch eine verstärkte Beteiligung der Fachgruppen an der „Gesamtarbeit des Centralverbandes" zeigten sich Rötger und Schweighoffer weiterhin unnachgiebig, da sie das innerverbandliche Machtgefüge verschoben hätte. Der ZVEI erklärte sich dennoch am 31.7.1918 zum Beitritt bereit, allerdings kam dieser Beschluss infolge des Kriegsendes und der Revolution nicht mehr zum Tragen.[176] Die Einordnung des Systems der Elektroverbände in den nationalen Dachverband der Industrie vollzog sich infolgedessen erst im im Frühjahr 1919 unter stark veränderten Bedingungen.

Als Abwehrreaktion auf Revolution und Sozialisierungsbestrebungen aber auch unter dem Druck der neu entstandenen Konkurrenz der interorganisatorischen „Zentralarbeitsgemeinschaft der industriellen und gewerblichen Arbeitgeber und Arbeitnehmer" schlossen sich die im „Kriegsausschuss der deutschen Industrie" und im „Deutschen Industrierat" nur locker liierten Spitzenverbände CDI, BdI und Chemieverein am 12. April 1919 zum „Reichsverband der Deutschen Industrie" zusammen. Er konstituierte sich als korporative Gesamtvertretung aller deutschen Industriezweige und organisierte sich dementsprechend vorrangig nach dem Fachverbandsprinzip. Hierdurch wie auch mit der gegenüber dem CDI deutlich veränderten Verbandsstruktur erfüllte er auch wesentliche Forderungen der Elektroindustrie an einen Spitzenverband. So wurden die Fachgruppen im RDI ganz im Sinne von Deutschs Memorandum von 1916 von einem machtlosen Zusatzgremium zu dem „wesentlichen Unterbau" des Dachverbandes, der auch wesentlichen Einfluss auf die Gremienzusammensetzung erhielt.[177] Die 25 Fachgruppen besetzten ¾ der 190 Mitglieder Hauptausschusses und wirkten dadurch auch noch auf die Wahl der 45 Vorstandsmitglieder ein. Infolgedessen musste die Schwerindustrie im RDI ihre Macht im Vorstand mit einer Vielzahl von Verarbeitungsindustrien

[174] Vgl. oben und Homburg, 1985.
[175] Deutsch an C. F. v. Siemens, 4.5.1918, in: SAA 4/Lf 724 (Haeffner als Vertreter der Spezialindustrie sollte evtl. einen weiteren Sitz erhalten).
[176] Kriegsausschuss der elektr. Industrie an das Direktorium des CDI, 8.7.1918 und Rötger, Schweighoffer an C. F. v. Siemens, 15.7.1918, in: SAA 4/Lf 814; v. Raumer an C. F. v. Siemens, 31.7.1918, in: SAA 4/Lf 814.
[177] Wolff-Rohé, Stephanie: Der Reichsverband der Deutschen Industrie 1919-1924/25. Frankfurt am Main 2001, S. 75.

teilen, doch über Bündnisse mit Textilindustrie, eisenverarbeitender Industrie und Maschinenbau bewahrte sie sich einen Großteil ihrer früheren Machtposition.[178]

Die Elektroindustrie konnte gegenüber den Vorkriegsvereinbarungen ihren Einfluss nicht zuletzt durch das jetzt beginnende Koalieren mit der chemischen Industrie insgesamt ausbauen: Die Elektrogruppe verfügte wie die Chemiegruppe über drei Vorstandsposten, wohingegen Textilindustrie und Bergbau auf 7 bzw. 5 kamen. Wie im Vorstand war die Elektroindustrie auch in dem nicht nach Branchenproporz gewählten, aus 15 Personen bestehenden Präsidium durch Carl Friedrich v. Siemens, Felix Deutsch und Robert Bosch vertreten, während die Spezialfirmen nicht mehr wie noch im Vorläufigen Vorstand repräsentiert waren. Der Siemens-Chef wurde sogar einer der beiden Stellvertreter des RDI-Vorsitzenden und behielt diese Stellung bis 1930.[179] Der Organisator des Systems der Elektroverbände war dadurch zu einer zentralen Schlüsselfigur des industriellen Verbandswesens der Weimarer Republik geworden. Mit der Gründung des Branchenverbandes und dessen Einordnung in ein korporatistisch verfasstes Zentralverbandswesen, das die Vielfalt von Verbänden, Vereinen und Assoziationen hierarchisch auf einen Spitzenverband hin durchorganisierte, fand auch der langwierige Konsolidierungsprozess des Verbändesystems der Elektroindustrie seinen Abschluss. Denn die vertikale bzw. hierarchische Differenzierung beendete die Domänenüberschneidungen und vorherrschende Konkurrenzpolitik des horizontal differenzierten Verbändesystems und schuf damit relativ „dauerhafte, stabile Beziehungen auf allen Systemebenen".[180]

Die 1918/19 erreichte außergewöhnliche Geschlossenheit des geschäfts- und wirtschaftspolitischen Interessenvermittlungssystems der Elektroindustrie war nur von kurzer Dauer. Denn in der Sozialisierungsfrage ging der Siemens-Chef auf Distanz zu Rathenau, der mit seinen Sozialisierungsplänen wie schon beim Reichselektrizitätsmonopol auf eine gemeinwirtschaftliche Organisation des Energie- und Rohstoffsektors hinarbeitete. Auch sonst brachen aufgrund der äußerst kritischen Kohle-, Stahl- und Halbzeug-Versorgungslage die Gegensätze im Verhalten gegenüber der Schwerindustrie wieder auf. Während die Firma Siemens Ende 1920 mit dem Stinnes-Konzern die Interessengemeinschaft der „Siemens-Rhein-Elbe-Schuckert-Union" bildete, versuchte die AEG nach dem erneuten Scheitern eines Zusammengehens mit der Firma Krupp sukzessive einen eigenen elektromontanindustriellen Komplex aufzubauen. In beiden Fällen erwies sich der Strategiewechsel von der vorrangig horizontalen zur vertikalen Konzentration aber als Fehlkalkulation, und man versuchte es 1924 wieder mit dem Aufbau

[178] Wolff-Rohé, S. 68 f., 80 ff.; Zunkel, Friedrich: Die Gewichtung der Industriegruppen bei der Etablierung des Reichsverbandes der Deutschen Industrie 1974, in: H. Mommsen, D. Petzina, B. Weisbrod: Industrielles System und politische Entwicklung in der Weimarer Republik. Düsseldorf 1974, S. 641 ff.; Wulf, Peter: Hugo Stinnes. Wirtschaft und Politik 1918-1924. Stuttgart 1979, S. 121-132.
[179] Wolff-Rohé, S. 55 ff.
[180] Zum theoretischen Zusammenhang siehe Lang, 2009, S. 205 f.

eines elektroindustriellen Horizontaltrusts[181] Die 1918/19 anvisierte Zusammenlegung des Starkstromanlagengeschäftes von AEG und Siemens und die Konstituierung eines elektroindustriellen ‚Generalkartells' kamen dagegen im Zeitraum von 1920 bis 1924 nicht weiter voran. Das Programm eines „Organisierten Kapitalismus" in der Elektrowirtschaft von 1918/19 wich so wieder einem „Organisierten Pluralismus". Aber das korporativ in ein Zentralverbandssystem eingebundene elektroindustrielle Verbändesystem hatte sich zu Beginn der Weimarer Republik schon derart stabilisiert und zu einem „eigenständigen Träger sozialer Ordnung" zwischen Staat und Wirtschaft entwickelt,[182] dass die erneuten zentrifugalen Kräfte in der Branche es nicht wieder wie noch in der Elektrokrise um 1900 in ein pluralistisches, tendenziell antagonistisches Interessenvertretungssystem aufzulösen vermochten.

[181] Siehe dazu Homburg 1985.
[182] Vgl. Treeck, Schmitter, S. 194.