

Philipp Müller*

Universalitätsansprüche – Verbandsvertreter in der deutsch-französischen Wirtschaftsdiplomatie der 20er und frühen 30er Jahre

Universality claims – Representatives of business associations in Franco-German economic diplomacy of the 20s and early 30s

<https://doi.org/10.1515/zug-2023-0014>

Abstract: In the 20s and 30s German and French representatives of entrepreneurial interests often changed from the civil service to the management of business associations. In their new function, they were responsible for bringing their members' interests to a common ground. In this context, they claimed to speak on behalf of the overall national economic cause. This strategy was due to the attempt to legitimize their coordination efforts through symbolic capital that lent itself to the justification of state officials. However, their proposals often met with resistance by members. In practice, their claim to represent the overall national economic interest only became effective as soon as their role was legitimized by the state. Such a situation emerged during the Great Depression when Franco-German economic relations were being renegotiated. Ironically, the actions of former state officials in the service of the private sector thus gained power precisely when the delegation of economic diplomatic tasks to business representatives tended to erase the boundary between state and economy.

Keywords: economic diplomacy; state and economy; business associations; Germany and France; Franco-German relations; interwar period

In mancher Hinsicht war Henri de Peyerimhoff (1871–1953) eine emblematische Figur seiner Zeit. Als Generalsekretär, später als Präsident des Zentralverbandes der französischen Kohleindustrie, dem *Comité des Houillères*, übernahm er nach dem Ersten Weltkrieg leitende Funktionen in nationalen und internationalen Gremien, u. a. im französischen Arbeitgeberverband (*Confédération nationale de la production française*), in der Internationalen Handelskammer und im Beratenden

***Adresse des Autors:** Prof. Dr. Philipp Müller, Hamburger Institut für Sozialforschung/Sciences Po Paris, Email: Philipp.mueller@his-online.de

 Open Access. © 2023 bei den Autorinnen und Autoren, publiziert von De Gruyter.  Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.

Wirtschaftskomitee des Völkerbundes in Genf.¹ In seinen Memoiren zog Peyerimhoff eine Bilanz seiner Karriere, die ursprünglich nicht in der unternehmerischen Interessenvertretung begann. Vielmehr hatte Peyerimhoff erst nach Positionen im obersten französischen Verwaltungsgericht, dem *Conseil d'État*, sowie im staatlichen Kolonialdienst die Seiten gewechselt.

Den Übergang vom Staatsfunktionär in die Privatwirtschaft stellte Peyerimhoff rückblickend als nahezu bruchlos dar:

«Vom Staatsdienst war ich in den Dienst großer privater Interessen übergetreten. Mit einer um Objektivität bemühten Neugier erwartete ich die Änderungen, die ein solcher ›Abweg‹ in meinem persönlichen Verhalten bewirken würde. Die Überraschung war, dass sie sich als klein herausstellten. [...] Es wurde mir gleich klar, dass sich nichts Substantielles verändert hatte. Das Comité des Houillères war einer der organisierten Schlüsselverbände der Arbeitswelt in Frankreich, im Dienst der nationalen Wirtschaft, hierbei unverzichtbar und folglich von allgemeinem Interesse. [...] Der ›Kleriker‹ war zum Laien geworden, diente jedoch weiterhin in demselben Tempel, dem Tempel der arbeitenden Nation.»²

Aus seiner Sicht hatte Peyerimhoff durch seinen Seitenwechsel keineswegs das ihm vertraute Spielfeld verlassen. Die Brücke, die den Weg vom Staatsbeamten in die Privatwirtschaft erleichterte, war laut Peyerimhoff das allgemeine nationale Interesse. Auch als unternehmerischer Verbandsvertreter, so die von ihm hervorgehobene Erklärung, nahm Peyerimhoff Aufgaben wahr, die sich nicht in der Förderung partikularer Unternehmerbelange erschöpften, sondern auf das Wohl der nationalen Wirtschaft als Ganzer zielten.³

Dieser von Peyerimhoff erhobene Anspruch auf eine allgemein-nationale Bedeutung seiner Tätigkeit in wirtschaftlichen Interessenverbänden beruhte auf den zeitgenössischen Interpretationsmöglichkeiten der Grenze von «Staat» und «Wirtschaft». Wie im Folgenden gezeigt werden soll, war die Deutung der Unterscheidung von «Staat» und «Wirtschaft» für Seitenwechsler wie Peyerimhoff von zentraler Relevanz. Indem ehemalige deutsche und französische Staatsbeamte in ihrer neuen Tätigkeit als Verbandsvertreter in Anspruch nahmen, dass ein Übergang in die Privatwirtschaft keine Abkehr von Fragen des Allgemeinwohls bedeutete, nahmen sie symbolisches Kapital des Staates in Anspruch und suchten damit

¹ Vgl. Alain Chatriot, *Henri de Peyerimhoff (1871–1953). Le «Gentleman» du charbon*, in: Olivier Dard/Gilles Richard (Hrsg.), *Les permanents patronaux: éléments pour l'histoire de l'organisation du patronat en France dans la première moitié du XXe siècle*, Metz 2005, 45–73.

² Henri de Peyerimhoff, *Souvenirs. 1871–1953*, 253, in: *Bibliothèque de l'Institut de France*, N.S. 12523. [Übersetzungen aus dem Französischen sind meine eigenen.]

³ Zur Orientierung deutscher und französischer Staats- und Wirtschaftseliten an der Nation in dieser Zeit vgl. Moritz Föllmer, *Die Verteidigung der bürgerlichen Nation. Industrielle und hohe Beamte in Deutschland und Frankreich 1900–1930*, Göttingen 2002.

ihre spezifische Position als Mittler von Interessen vor staatlichen Stellen und den eigenen Mitgliedsunternehmen zu untermauern.⁴

Hintergrund dieser Strategie war eine prekäre Position, die für den französischen wie den deutschen Kontext gleichermaßen galt, weil sie den Aufgaben als Mittler von Interessen selbst entsprang.⁵ Einerseits mussten Verbandsvertreter die unterschiedlichen Anliegen der Mitgliedsunternehmen auf einen gemeinsamen öffentlich vertretbaren Nenner bringen. Andererseits hatte diese Vereinheitlichung der Stimmen in einer Weise zu erfolgen, die im Kontakt mit staatlichen Behörden zu Verhandlungserfolgen führte. Eine allein an der Mehrheit der organisierten Unternehmen orientierte Sichtweise mochte die Mitglieder zufrieden stellen, konnte jedoch im Fall starker Abweichung von der Regierungslinie dazu führen, dass ein Einfluss auf die staatliche Wirtschaftspolitik unmöglich wurde. Eine zu konziliante Haltung gegenüber Regierungsstellen barg demgegenüber die Gefahr einer Revolte unter den Mitgliedern. Verbandsvertreter hatten deshalb beständig abzuwägen, in welcher Weise sie die von ihnen repräsentierten Interessen konstruieren wollten. Die Deutung der Grenze zwischen «Staat» und «Wirtschaft» stellte eine wichtige Ressource in dem Balanceakt dar, ihre Vermittlungsstrategien zu autorisieren.

Die Verwandtschaft der von deutschen und französischen Verbandsvertretern verfolgten Strategien in den 20er und 30er Jahren rührte zugleich daher, dass sie mit ihrer Arbeit unmittelbar in die zeitgenössische Konstruktion dessen verwickelt waren, was «Wirtschaft», «Staat» und damit auch die Grenze zwischen ihnen bedeuteten. Timothy Mitchell, Adam Tooze, Daniel Speich und andere haben deutlich gemacht, dass seit dem späten 19. Jahrhundert in verschieden gearteten Zusammenhängen ein neues Vokabular für die Vorstellung von einem zusammenhängenden Bereich der nationalen Wirtschaft entstand.⁶ Wichtig waren hierfür u. a. die Entwicklung neuer makroökonomischer Kategorien wie das Bruttosozialprodukt und die hierzu notwendige Sammlung statistischer Daten. Die Produktion von Gütern

4 Vgl. hierzu allgemein Pierre Bourdieu, *Delegation und politischer Fetischismus*, in: ders., Rede und Antwort, Frankfurt a.M. 1992, 174–192.

5 Vgl. zum Folgenden die theoretischen Überlegungen von Claus Offe, *The Attribution of Public Status to Interest Groups. Observations on the West German Case*, in: Suzanne Berger (Hg.), *Organizing Interests in Western Europe. Pluralism, Corporatism, and the Transformation of Politics*, London/New York 1981, 123–155.

6 Dieses Vokabular konkretisierte die bereits zuvor vorhandene Gegenüberstellung der Konzepte von Staat und Wirtschaft. Vgl. Timothy Mitchell, *Fixing the Economy*, in: *Cultural Studies* 1 (1998), 82–101; Adam Tooze, *Statistics and the German State, 1900 – 1945. The Making of Modern Economic Knowledge*, Cambridge/Mass. 2001; Paul-André Rosental, *L'Intelligence démographique. Sciences et politiques des populations en France (1930–1960)*, Paris 2003; Daniel Speich Chassé, *Die Erfindung des Bruttosozialprodukts. Globale Ungleichheit in der Wissensgeschichte der Ökonomie*, Göttingen 2013.

auf dem Territorium eines Staates, ihre Zirkulation und ihr heimischer Konsum wurden mithilfe dieser Kategorien und Daten als ein Zusammenhang fassbar, der sich auf einen nationalen Nenner bringen und von anderen nationalen Wirtschaftsräumen unterscheiden ließ. Zugleich war es in dieser Vorstellung möglich, dass sich «der Wirtschaft» ein äußerer Akteur wie «der Staat» gegenüberstellte, der lenkend und leitend in diesen Bereich eingriff. Umgekehrt bildete das Konzept von der Einheit «Wirtschaft» die Voraussetzung dafür, dass ihre Interessen einheitlich nach außen vertreten werden konnten.

Verbandsvertreter waren unmittelbar an diesen Positionsbestimmungen beteiligt und vollzogen sie mit: In ihrer Funktion als nationale und internationale Akteure vereinheitlichten sie die Unternehmerbelange zu einer Stimme und entwarfen damit einen kohärenten Raum «der Wirtschaft», dessen Interessen zu vertreten sie in Anspruch nahmen. Insofern diese Perspektive die Einordnung der Unternehmer in ein übergeordnetes Kollektiv bedeutete, stießen die Verbandsleiter unter ihren Mitgliedern dabei durchaus auf Widerspruch. Es bedurfte besonderer Bedingungen, um dem Anspruch auf Repräsentation des Allgemeinwohls von ehemaligen Staatsdienern im Verbandswesen Wirkung zu verleihen. Wie zu zeigen sein wird, brachte besonders die Verhandlung internationaler Wirtschaftskontakte die Möglichkeit hervor, Verbandsvertreter zu Sprechern ihrer nationalen «Wirtschaft» zu machen.⁷ Die deutsch-französischen Wirtschaftsbeziehungen boten diesbezüglich aufgrund ihrer Bedeutung in der internationalen Wirtschaftsdiplomatie beider Länder einen günstigen Rahmen. Die Nähe der Legitimationsversuche deutscher und französischer Repräsentanten der Unternehmerverbände rührte so auch aus ihrer Beteiligung an binationalen wirtschaftspolitischen Verhandlungen, insbesondere der gemeinsamen Organisation internationaler Kartellvereinbarungen im Namen ihrer Regierungen.

Im Folgenden erklärt der erste Abschnitt, warum Leitungspositionen in Unternehmerverbänden für Juristen, Geisteswissenschaftler und Volkswirtschaftler seit dem späten 19. Jahrhundert erstrebenswert wurden, obgleich sie ursprünglich für den Staatsdienst ausgebildet waren. Verbandsvertreter beschrieben ihre Mittlerrolle dabei in auffallender Weise in Kategorien, die aus dem Wertekanon staatlicher Beamter vertraut waren: Demnach übten sie ihre Aufgaben der Interessenvertretung unter Zurückstellung der eigenen Person, an der Sache orientiert und ohne Rücksicht auf partielle Ansichten unter den Mitgliedsunternehmen aus. Die Betonung von Tugenden, die ihnen in ihrer vorherigen Funktion als staatliche Beamte

⁷ Dass dies nicht die einzige Möglichkeit zur Steigerung des Einflusses von Verbandsvertretern war, hat Alain Chatriot am Funktionswandel des nationalen Wirtschaftsrats in Frankreich nach 1936 gezeigt. Vgl. Alain Chatriot, *La démocratie sociale à la française. L'expérience du Conseil national économique 1924–1940*, Paris 2002.

ebenfalls gut zu Gesicht gestanden hätte, war nicht zuletzt eine Reaktion auf den Widerspruch, den ihre Vorschläge zu übergreifenden wirtschaftspolitischen Positionierungen unter den eigenen Mitgliedern auslösten. Der zweite Abschnitt erläutert, dass die Strategie einer Inanspruchnahme des interesselosen Allgemeinen in den 20er Jahren auf nationaler Ebene nicht zu nachhaltigen Erfolgen führte. Vielmehr blieb die Stellung der deutschen und französischen Verbandsvertreter vielfach umstritten, und der ausbleibende Erfolg ihrer Versuche, kollektiv anerkannte Positionen zu formulieren, zeigte sich an wiederkehrenden Konflikten unter den Mitgliedsunternehmen. Der dritte Abschnitt macht deutlich, dass in dieser Hinsicht das Feld der Außenwirtschaftspolitik eine Ausnahme darstellte, weil in diesem Bereich quasi-staatliche Aufgaben der Verhandlungsführung an Verbandsvertreter delegiert wurden. Im Fall einer derartigen Autorisierung ihrer Sprecherrolle wurden Verbandsvertreter in die Lage versetzt, «Wirtschaft» und «Staat» gewissermaßen zugleich zu repräsentieren – sie traten nicht nur als Sprecher der Unternehmensverbände dem Staat gegenüber auf, sondern konnten die Repräsentation von Wirtschaft und Nation gleichermaßen in Anspruch nehmen. Seitenwechsler im Verbandswesen kompensierten ihren unsicheren Status in der Grenzregion zwischen «Staat» und «Wirtschaft» damit am besten in Situationen, in denen die Grenze tendenziell aufgehoben schien.

Universalitätsansprüche nach dem Seitenwechsel

Die Laufbahn von Henri de Peyerimhoff ähnelte den Karrierewegen vieler deutscher und französischer Verbandsvertreter, die aus staatlichen Funktionen in den Bereich der privatwirtschaftlichen Interessenvertretung wechselten.⁸ Der spätere Vorstandsvorsitzende der AEG Hermann Bücher (1882–1951) arbeitete zunächst im Kolonialdienst des Auswärtigen Amts, war während des Ersten Weltkriegs Berater im türkischen Landwirtschaftsministerium und kehrte nach 1918 zunächst auf einen leitenden Posten im Wirtschaftsreferat des Auswärtigen Amts nach Berlin zurück. Kurze Zeit darauf nahm er das Angebot an, Geschäftsführer des Reichsverbands der deutschen Industrie zu werden. Nicht wesentlich anders verlief der Weg von Eduard Hamm (1879–1944). Ausgebildet als Jurist, arbeitete er während des

⁸ Vgl. zur wirtschaftlichen Interessenvertretung in dieser Zeit die Beiträge in Olivier Dard/Gilles Richard (Hrsg.), *Les permanents patronaux. Éléments pour l'histoire de l'organisation du patronat en France dans la première moitié du Xxe siècle*, Metz 2005, sowie in Danièle Fraboulet (Hg.), *Genèse des organisations patronales en Europe*, Paris 2012. Vgl. insgesamt Philipp Müller, *Zeit der Unterhändler. Koordinierter Kapitalismus in Deutschland und Frankreich zwischen 1920 und 1950*, Hamburg 2019. Der vorliegende Artikel vertieft einen Aspekt dieser Arbeit.

Ersten Weltkriegs im Kriegsernährungsamt in Berlin, war zu Beginn der Weimarer Republik Staatssekretär in der Reichskanzlei und im Kabinett von Wilhelm Marx Wirtschaftsminister. 1925 wechselte er als Geschäftsführer in den Spitzenverband der Industrie- und Handelskammern, den 1918 gegründeten Deutschen Industrie- und Handelstag.⁹ Manche Akteure wechselten die Seiten auch mehrfach, so der spätere französische Botschafter in Berlin, André François-Poncet (1887–1978). François-Poncet hatte ursprünglich Germanistik studiert, arbeitete im Ersten Weltkrieg für das französische Außenministerium und wechselte von hier aus für mehrere Jahre auf einen zentralen Posten im Informationsdienst des Verbandes der französischen Stahlindustrie, dem mächtigen *Comité des Forges*. Ein bekanntes Beispiel auf deutscher Seite ist Walter Simons, der 1919 vom Auswärtigen Amt in den Vorstand des Reichsverbands der Deutschen Industrie (RDI) wechselte, jedoch schon kurz darauf Außenminister im Kabinett des Reichskanzlers Constantin Fehrenbach wurde.¹⁰

Diese Karrierewege waren keine Einzelfälle. Vielmehr illustrieren sie eine Restrukturierung der Verwaltungs- und Wirtschaftseliten in Deutschland und Frankreich seit dem Ende des 19. Jahrhunderts, verstärkt durch die Folgen des Ersten Weltkriegs, und zu Beginn der Zwischenkriegszeit unmittelbar spürbar. Nach 1918 entstanden neue nationale Unternehmerverbände wie der RDI oder die *Confédération générale de la production française* (CGPF). Der Deutsche Industrie- und Handelstag (DIHT) wurde gegründet und internationale Organisationen wie die Internationale Handelskammer und die *Organisation internationale des employeurs industriels* entstanden. Die Positionen der Geschäftsführer der Vielzahl an Verbänden und Organisationen wurden in der Regel nicht mit Unternehmern, sondern mit Juristen, Nationalökonomern oder Geisteswissenschaftlern besetzt, die aus dem Staatsdienst in die wirtschaftliche Interessenvertretung wechselten.¹¹ Unternehmer hätten viele der nunmehr gefragten Kompetenzen nicht mitgebracht – wie etwa für Statistiken nötige Daten erheben und sammeln, neue Gesetzesprojekte der

9 Vgl. Wolfgang Hardtwig, *Freiheitliches Bürgertum in Deutschland. Der Weimarer Demokrat Eduard Hamm zwischen Kaiserreich und Widerstand*, Stuttgart 2018, 202f.

10 Vgl. Françoise Berger, *André François Poncet. Des réseaux intellectuels à l'expérience du journalisme économique*, in: Olivier Dard/Gilles Richard (Hrsg.), *Les permanents patronaux. Éléments pour l'histoire de l'organisation du patronat en France dans la première moitié du Xxe siècle*, Metz 2005, 75–92.

11 Das Phänomen ist für den französischen Kontext der Zeit weitaus besser untersucht, obwohl es offenkundig kein spezifisches Charakteristikum der französischen Unternehmerlandschaft darstellt. Vgl. u. a. Hervé Joly, *Grands corps et pantouflage. Le vivier de l'État* sowie Danièle Fraboulet, *Les permanents patronaux*, beide in: Jean-Claude Daumas (Hg.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris 2010, 796–803 und 1.077–1.082 sowie Gilles Richard, *Patronat et politique. Comment défendre les intérêts patronaux dans le cadre de la République*, in: *Vingtième siècle* 2 (2012), 153–170.

Regierung kommentieren oder Verbandszeitschriften führen. Sie verfügten zudem meist auch nicht über die erforderlichen Fähigkeiten der Moderation, die in den Verhandlungen mit Mitgliedsunternehmen und staatlichen Stellen wichtig wurden. Schließlich brachten ehemalige Staatsbeamte ihre früheren Kontakte in die Ministerien und andere staatliche Behörden in ihre neue Tätigkeit mit und nutzten diese Netzwerke im Zuge ihrer Aufgaben der Interessenvertretung.¹²

Damit entstand für Staatsbeamte ein neues Berufsfeld in einer Situation, in der durch den Ausbau der staatlichen Verwaltung und die neuen Bedingungen einer professionalisierten Parteiendemokratie Karrierewege im Staatsdienst nicht mehr verlässlich durch Patronage-Verhältnisse gesichert waren. Die Wechsel von Peyerrimhoff und Bücher in Unternehmerverbände waren auch dadurch motiviert, dass sie bei Beförderungen übergangen wurden oder die innerbehördlichen Konkurrenz- und Statuskämpfe nicht ertrugen. Hamm wurde nach verheerenden Wahlniederlagen seiner liberalen Partei Geschäftsführer des DIHT.¹³ Der Übertritt in die Unternehmerverbände war darüber hinaus alles andere als unattraktiv. Der RDI bot seinem Geschäftsführer etwa Dienstwagen, Chauffeur und repräsentatives Wohnen mit einem Haushaltsbudget, das den gesellschaftlichen Aufgaben eines Geschäftsführers gerecht wurde.¹⁴ Dazu kam ein Tätigkeitbereich, der prinzipiell der eigenen Verantwortung zu unterliegen schien. Aus der Sicht von François-Poncet erhöhte besonders der letzte Aspekt die Attraktivität einer Karriere im Verbandswesen gegenüber einer Anstellung im Staatsdienst. «Die Privatwirtschaft macht dem Staat beachtliche Konkurrenz. Sie behandelt ihre Funktionäre besser als der Staat die seinen. Sie bezahlt ihnen nicht nur mehr, sondern gibt ihnen auch mehr Autorität, mehr Initiative und mehr Führungsgewalt.»¹⁵

Wie selbstbestimmt die Neulinge ihre Aufgaben allerdings gestalten konnten, war durchaus umstritten. Denn die ehemaligen Staatsbediensteten trafen unter den

12 Vgl. zum allgemeinen Kontext u. a. Gerald D. Feldman, *Wirtschaftsverbände und Wirtschaftsmacht. Zur Entwicklung der Interessenverbände in der deutschen Stahl-, Eisen- und Maschinenindustrie*, in: ders., *Vom Weltkrieg zur Weltwirtschaftskrise. Studien zur deutschen Wirtschafts- und Sozialgeschichte 1914–1932*, Göttingen 1984, 131–160; Patrick Fridenson, *De la production au patronat*, in: Michel Pigenet/Danielle Tartakowsky (Hrsg.), *Histoire des mouvements sociaux en France. De 1814 à nos jours*, Paris 2012, 356–366; Hans-Peter Ullmann, *Interessenverbände in Deutschland*, Frankfurt a.M. 1988.

13 Vgl. Chatriot, *Henri de Peyerrimhoff* (wie Anm. 1), 48; Müller, *Zeit der Unterhändler* (wie Anm. 8), 47f. Zum allgemeinen Kontext vgl. Christian Topalov, *Patronages*, in: ders. (Hg.), *Laboratoires du nouveau siècle. La nébuleuse réformatrice et ses réseaux en France 1880–1914*, Paris 1999, 357–396;

14 Vgl. den Bericht zu seinem Vater von Jörg Kastl, *Ein verlässlicher Mann in verworrener Zeit*. Ludwig Kastl, der «Geheimrat» 1878–1969, Ms., Berlin 2003, 39, 44f., in: MAN Historisches Archiv [künftig MAN HA], A1.2.1.

15 André François-Poncet, *Réflexions d'un républicain moderne*, Paris 1925, 82.

Unternehmern, deren Verbände sie organisieren und leiten sollten, keineswegs auf vorbehaltlose Akzeptanz – zumal ihnen keine besonderen Verdienste oder Leistungen durch eigene unternehmerische Tätigkeit zugeschrieben werden konnten. Eine zentrale Ursache für Konflikte zwischen Verbandsleitung und Mitgliedsunternehmen war die den Verbänden zugedachte Aufgabe, in den Auseinandersetzungen um wirtschaftspolitische Fragen die Interessen einer Branche oder der gesamten nationalen Industrie auf eine nach außen vertretbare Linie zu bringen. Diese Interessen waren in aller Regel heterogen, so dass die von den Geschäftsführern zu vertretende Position die Bedürfnisse der Mitglieder nicht in unmittelbarer Weise wiedergeben konnte. Vielmehr mussten sie die offizielle Form einer gemeinsamen wirtschaftspolitischen Position in Auseinandersetzung mit Vorstand, Mitgliedsunternehmen und nicht-unternehmerischen Verhandlungsgegnern konstruieren. Dieses Umstandes waren sich die Geschäftsführer und Generalsekretäre bewusst und stellten die Herstellung des gemeinsamen Verbandsstandpunktes in Beschreibungen ihrer eigenen Tätigkeit besonders heraus. Jacob Herle aus der Geschäftsführung des RDI erklärte etwa: «Gerade die in den leitenden Gremien der Verbände zu leistende Arbeit des Interessenausgleichs stellt die höchsten Anforderungen an die Sachkenntnis und an den Takt [...] der Geschäftsführer. Die Zusammenfassung einer Reihe von individuellen Interessen unter kollektiven Gesichtspunkten bedeutet niemals eine öde Summierung dieser Individualinteressen, sondern sie schafft neue Interessengebilde.»¹⁶

Den Missmut über die in diesem Prozess übergangenen, abgewiesenen oder zurückgestellten Ansichten und Interessen von Unternehmern bekamen die Verbandsführer unmittelbar zu spüren. Deutlich klingt der Gegenwind von Unternehmerseite etwa bei Clemens Lammers (1882–1957) an, der als Jurist ebenfalls ohne eigene Erfahrung als Unternehmer in den Vorstand des RDI gelangte und der die «kritische Einstellung der «ingesessenen» Industriellen gegen jeden Neuling im Fach» beschrieb. Besonders hob er dabei «die vielfach in industriellen Kreisen laut gewordenen Klagen über eine gewisse Einseitigkeit [...] bezüglich der sogenannten «Politik der Generalsekretäre»» hervor.¹⁷

¹⁶ Jacob Herle, *Die Stellung des Verbandsgeschäftsführers in der Wirtschaft*, Berlin 1926, 22f. Ganz ähnlich heißt es bei Eduard Hamm: «Dabei ist dies Gesamtinteresse nicht durch ein rechnungsmäßiges Abzählen der einander sich kreuzenden, deckenden, überschneidenden positiven und negativen Interessen von Erzeugern und Verbrauchern, [...] Lohnzahlern und -empfangenden und der dahinter stehenden Bevölkerungszahlen zu finden, sondern nur auf einer höheren Ebene der Gesamtbetrachtung. [...] Hierzu beizutragen ist die höchste Aufgabe der wirtschaftlichen Interessenvertretung.» Eduard Hamm, *Die wirtschaftliche Interessenvertretung*, Berlin 1929, 22.

¹⁷ Clemens Lammers, *Zur Psychologie des Verbandslebens*, in: Der Verein deutscher Papierfabrikanten. Festschrift zum 50jährigen Jubiläum des Vereins, Berlin 1922, 249. Vgl. ähnliche Berichte von Jacob Herle, *Stellung des Verbandsgeschäftsführers* (wie Anm. 16) und Fritz Tänzler, *Die deutschen*

Mit Blick auf den Widerstand in den eigenen Reihen benötigten Seitenwechsler im Verbandsmilieu mithin argumentative Ressourcen zur Legitimation ihrer Organisations- und Repräsentationsaufgaben. Eine zentrale Quelle wurde diesbezüglich die Deutung des Grenzbereichs zwischen «Staat» und «Wirtschaft» – also jenes Bereichs, dem sie selbst entstammten und den sie miteinander zu vermitteln hatten. Regelmäßig betonten die Leiter unternehmerischer Verbände, keine persönlichen oder partikularen Interessen zu vertreten, sondern für das Allgemeine zu stehen. Ein Führer der Unternehmerschaft, so etwa Eduard Hamm, verfüge über die moralische Kraft, die eigene Person und die eigenen Wünsche gleichsam auszulöschen und eine allgemeine Sicht an ihre Stelle zu setzen. Er diene allein «der Wirtschaft» und ihren sachlichen Interessen.¹⁸ Widerstand gegen die von den Geschäftsführern propagierten Leitlinien erschienen durch diese Darstellung als selbstbezogenes Interesse, das sich gegen die gemeinsame Sache stellte. Ihnen gegenüber präsentierte sich ein Geschäftsführer als moralische Autorität, in der Lage, in der Analyse der ökonomischen Sachlage alle partikularen Einflüsse beiseitezuschieben und damit gerechtfertigt durch «die Wirtschaft» selbst.

In der Form unterschied sich das Argument Hamms nicht wesentlich von klassischen Rechtfertigungsstrategien eines Bildungsbürgers im Staatsdienst. Der Tugendkanon – keine Rücksicht auf persönliche Interessen, objektive Beurteilung der Sache, Orientierung am Gemeinwohl – war im staatlichen Beamtentum spätestens seit dem 19. Jahrhundert fest etabliert.¹⁹ Mithilfe dieser Eigenschaften sollte der Anspruch der Bürokratie autorisiert werden, dass die Diener eines Staates die Interessen der Allgemeinheit repräsentierten – dass sie nicht im Namen partikulärer, sondern aus einer die Belange aller Staatsmitglieder umfassenden Perspektive sprachen und handelten.²⁰ Indem Verbandsfunktionäre sich als unabhängige Sachverwalter darstellten, übertrugen sie mithin ein vertrautes Argumentationsmuster

Arbeitgeberverbände 1904–1929. Ein Beitrag zur Geschichte der deutschen Arbeitgeberbewegung, Berlin 1929, 27f.

18 Hamm, *Die wirtschaftliche Interessenvertretung* (wie Anm. 16), 23; vgl. ähnlich Otto Most, *Der Volkswirt in der wirtschaftlichen Selbstverwaltung*, in: Kurt Jeserich (Hg.), *Der Volkswirt in der Praxis*, Berlin 1931, 53–75.

19 Vgl. die Beiträge in Peter Becker/Rüdiger von Krosigk (Hrsg.), *Figures of Authority. Contributions Towards a Cultural History of Governance from the 17th to the 19th Century*, Bern u. a. 2008, sowie Jean Le Bihan, *Au service de l'état. Les fonctionnaires intermédiaires au XIXe siècle*, Rennes 2008 und Luc Rouban, *Le statut des fonctionnaires comme enjeu socio-historique*, in: *Revue française d'administration publique* 4 (2009), 673–687.

20 Vgl. zum traditionellen Anspruch des Liberalismus auf Erkenntnis des Allgemeinen James J. Sheehan, *Wie bürgerlich war der deutsche Liberalismus*, in: Dieter Langewiesche (Hg.), *Liberalismus im 19. Jahrhundert*, Göttingen 1988, 28–44, hier 38f.

auf die Privatwirtschaft und suchten, sich das symbolische Kapital des Allgemeinen in ähnlicher Weise zu eigen zu machen.

Entscheidende Bedingung für die Möglichkeit dieser Strategie war ihre Position als Vermittler unternehmerischer Interessen in der Öffentlichkeit und gegenüber staatlichen Stellen. In der Logik des Öffentlichen war eine Rechtfertigung durch das Private wertlos, nur wer das allgemeine Interesse verfocht, konnte in seinen Handlungen legitimiert erscheinen.²¹ Dies galt für die öffentliche Präsentation des Unternehmerstandpunktes gleichermaßen: Öffentliche Autorität kam diesem Standpunkt nur dann zu, wenn er nicht die Interessen einer partikularen gesellschaftlichen Gruppe, sondern die Interessen der Allgemeinheit förderte. Hieraus versuchten deutsche und französische Verbandsvertreter eine Legitimation ihrer Stellung unter den Mitgliedsunternehmen abzuleiten. Auf Hauptversammlungen und Vorstandsbesprechungen wurden sie nicht müde zu betonen, dass ihre Arbeit von nationaler und nicht allein unternehmerischer Relevanz sei. In einem Resümee seiner Zeit als Geschäftsführer des BDI erklärte etwa Bücher 1925, «daß die Quintessenz meiner bisherigen Tätigkeit darin liegt, gezeigt zu haben, daß man zwar ein Interessenvertreter den Behörden und den sonstigen Wirtschaftsstellen gegenüber sein kann, ohne aber die Interessen der Gesamtheit irgendwie und irgendwann zu vergessen.»²² Die ganz ähnlich lautende Einschätzung seiner Aufgabe als Verbandsvertreter in den Memoiren Peyerimhoffs macht deutlich, dass sie einem verbreiteten argumentativen Arsenal entstammte, mit dem zeitgenössische Verbandsvertreter in Deutschland und Frankreich ihre Rolle als Sprecher der «Wirtschaft» zu legitimieren trachteten.²³

Prekäre Unternehmerrepräsentation

Die Konstruktion eines kollektiven unternehmerischen Standpunkts war in deutschen und französischen Verbänden der praktischen Aufgabe geschuldet, dass sich die Interessen der Mitglieder nur mithilfe einer gemeinsamen Positionierung öffentlich vertreten ließen. Nicht zuletzt angesichts der wahrgenommenen Konkurrenz

²¹ Vgl. Pierre Bourdieu, *Über den Staat. Vorlesungen am Collège de France 1989–1992*, Frankfurt a.M. 2017, 504ff.

²² Hermann Bücher, *Grundlagen der Wirtschafts- und Handelspolitik*, in: Veröffentlichungen des Reichsverbandes der Deutschen Industrie 25 (Mai 1925), 23.

²³ Im Zusammenhang mit dieser Strategie entwickelten Verbandsvertreter die These, eine Reform des Kapitalismus sei aufgrund struktureller Veränderungen des unternehmerischen Handlungsspielraums notwendig. Für eine genauere Darstellung dieser Idee eines «kollektiven Kapitalismus» vgl. Müller, *Zeit der Unterhändler* (wie Anm. 8), 56–74.

durch geschlossene Gewerkschaften und unter den Bedingungen der «Massendemokratie» schien es ab den frühen 20er Jahren wichtig, dass Unternehmerverbände mit einer Stimme sprachen.²⁴ Wenn sich die Chancen auf wirtschaftspolitische Einflussnahme erhöhen sollten, mussten die Bedürfnisse einzelner Mitglieder hinter die Strategie einer gemeinsamen Position zurücktreten. Prinzipiell hätte dies auch bedeuten müssen, dass die Mitgliedsunternehmen sich auf Vorgaben ihrer Repräsentanten einließen. Praktisch entstanden aus der Konstruktion einer einheitlichen Stimme des Unternehmertums jedoch vielfach Konflikte innerhalb der Verbände, insbesondere zwischen Verbandsführung und Mitgliedsunternehmen.

Angesichts des Umstandes, dass die von den Geschäftsführern der Verbände formulierten Positionen den Anliegen einzelner Unternehmer nicht unmittelbar entsprachen, beinhaltete der Anspruch von Verbandsleitern auf Repräsentation «der Wirtschaft» ein offen vorgetragenes Bestreben, die Perspektiven der Mitglieder neu zu orientieren. Aus Sicht ihrer Vertreter galt es, die Unternehmer davon zu überzeugen, für ihr Handeln nicht allein individuellen Profit, sondern einen kollektiven Gewinn zum Maßstab zu machen. Das einzelne Verbandsmitglied sollte sich in diesem Sinne als Teil einer nationalen Unternehmerschaft verstehen lernen und seine Produktions- oder Verkaufserfolge als Beitrag zur Steigerung der gemeinsamen wirtschaftlichen Leistung auffassen und darstellen.²⁵ Dass eine entsprechende Perspektive damit verbunden sein würde, überkommene Überzeugungen anzupassen oder aufzugeben, war Verbandsvertretern nicht nur bewusst – eine Änderung der unternehmerischen Einstellung war vielmehr eine offen erhobene Forderung, die man auf Verbandstreffen regelmäßig zum Ausdruck brachte. Verbandspräsident René-Paul Duchemin (1875–1963) führte auf der Jahrestagung der CGPF im Frühjahr 1928 in diesem Sinne aus: «Das wichtigste Hindernis, das wir abzubauen haben werden, rührt aus dem Individualismus, [...] den wir unseren gallicischen Vorfahren verdanken. Um ihn zu überwinden, müssen wir einen Geist des unternehmerischen Zusammenschlusses [esprit syndical] entwickeln.»²⁶ Bereits

24 Vgl. Petra Weber, *Gescheiterte Sozialpartnerschaft – Gefährdete Republik? Industrielle Beziehungen, Arbeitskämpfe und der Sozialstaat. Deutschland und Frankreich im Vergleich (1918–1933/39)*, München 2010.

25 «[I]n diesem Sinne vollziehen auch die Verbände eine sehr starke, nach meinem Dafürhalten weit unterschätzte Funktion. [...] Ich halte das Verbandswesen für die beste Schulung des Unternehmers zur Erkenntnis seiner Position im Rahmen der Gesamtheit.» Hermann Bücher, *Betrachtungen über die neuen industriellen Organisationen der Wirtschaft*, in: Die Mitteldeutsche Industrie. Mitteilungsblatt des Verbandes Mitteldeutscher Industrieller, 15.4.1927.

26 René-P. Duchemin, *Organisation syndicale patronale en France*, Paris 1940, 42. Ähnlich erklärte Peyerimhoff in einem Gespräch mit der Deutschen Bergwerks-Zeitung zum Problem des in Frankreich angeblich traditionell dominanten Individualismus: «Ohne drängende Notwendigkeit widersetzt sich der Individualismus und Traditionalismus dieser tragenden Wirtschaftsschicht der Rati-

der Appelcharakter von Duchemins Beitrag machte allerdings deutlich, dass diese Ansicht von seinem Publikum nicht durchweg geteilt wurde.

Das durch die Unterordnung des einzelnen Unternehmers unter den Verbandsstandpunkt hervorgerufene Konfliktpotential wurde in der Praxis der Interessenrepräsentation in dreifacher Hinsicht verstärkt: Zum ersten dadurch, dass die Verbandsfunktionäre darauf bedacht sein mussten, wirtschaftspolitische Positionen zu formulieren, die in den Kanälen staatlicher Stellen nicht auf taube Ohren stießen und deshalb im Zweifel auch Abstriche von Interessen der Mitgliedsverbände voraussetzten; zum zweiten, weil sie selbst nicht dem Unternehmermilieu entstammten, sondern von staatlichen Stellen in die privatwirtschaftliche Interessenvertretung gewechselt waren und ihre Anerkennung im neuen Milieu deshalb auf tönernen Füßen stand; zum dritten, weil die Unternehmerverbände der Zwischenkriegszeit bis ins 19. Jahrhundert zurückreichende Konflikte zwischen Unternehmern verschiedener Sektoren nicht einfach aufhoben. Der traditionelle Gegensatz zwischen Schwer- und Exportindustrie in Deutschland oder zwischen gewerblichem Mittelstand und Großunternehmen in Frankreich (u. a.) verstärkten den umstrittenen Charakter von gemeinsamen Positionen, die von den Verbandsvertretern entworfen werden mussten. Die aus diesen Umständen rührenden Schwierigkeiten in der Konstruktion eines Standpunktes der Unternehmerschaft klingen in den Erklärungen der Verbandsfunktionäre immer wieder an. Peyerimhoff erklärte so 1928 den Wandel der klassischen Unternehmersicht in konfrontativer Form zum Weg in die Zukunft: «Der anarchische Individualismus muss allmählich der Disziplin des organisierten Verbandes Platz machen.»²⁷ Der damit propagierte Gedanke einer notwendigen Umorientierung der Unternehmer war der Organisationsfunktion der Verbandsleiter geschuldet, schürte unter Mitgliedern jedoch Ärger über die Ansprüche von Akteuren, deren Status nicht gesichert war.

Weder in der CGPF noch im RDI gelang es unternehmerischen Interessenvertretern in den 20er und frühen 30er Jahren, ihre Sprecher- und Mittlerfunktion

onalisierung. Der Umformungsprozeß der Wirtschaft kann also nur langsam vonstatten gehen, sollen schwere politische und soziale Folgen vermieden werden.» Henri de Peyerimhoff, *Rationalisierung auch in Frankreich*, in: Deutsche Bergwerks-Zeitung, 26.3.1927.

²⁷ Henri de Peyerimhoff, *Les formules modernes d'organisation économique et leurs connexions politiques et sociales*, Conférence tenue dans la salle des Séances du Reichstag, 17.12.1928, 13. Ähnlich forderte Clemens Lammers: «Die große Aufgabe der Vertrauenspersonen der Industrie liegt darin, daß sie, losgelöst vom engeren Eigeninteresse [...] befähigt erscheinen, der Auffindung entweder einer mittleren Linie des Ausgleichs oder der Möglichkeiten zur Synthese verschiedenartiger Faktoren zu dienen. Wollen Verbände den sich hieraus ergebenden Nutzen wirklich ziehen, so müssen sie darauf bedacht sein, [...] dem geistigen Schaffen, welches sich nicht auf die Macht von Sachwerten stützt, die Gleichberechtigung und gebührende Achtung zuzuerkennen.» Lammers, *Psychologie des Verbandslebens* (wie Anm. 17), 249.

im Verband mithilfe dieser Argumentation dauerhaft zu festigen. Vielmehr zeigten sich mächtige Unternehmer und Branchenverbände wiederholt unwillig, den Vorgaben und Richtlinien der nationalen Verbandsführungen Folge zu leisten.²⁸ Im deutschen Kontext zeigte sich die Uneinigkeit zwischen Unternehmern und RDI-Vorstand deutlich im sogenannten Ruhreisenstreit. Führende Industrielle der Stahlindustrie stellten sich im Herbst 1928 den Lohnforderungen der Gewerkschaften entgegen und akzeptierten den Schlichtungsspruch durch die Reichsregierung nicht. Im RDI lehnten es mehrere Präsidiumsmitglieder im Oktober 1928 jedoch ab, die Position ihrer Verbandsmitglieder öffentlich zu unterstützen. Offenkundig hielt man es für keine geeignete Strategie, Verhandlungen mit der Reichsregierung und den Gewerkschaften durch einen offenen Konfrontationskurs zu erschweren.²⁹ Obwohl man sich im RDI Ende November doch noch auf die Seite der Stahlunternehmen stellte, zeigte der Konflikt das Bestehen unterschiedlicher Fraktionen, die gegensätzliche Auffassungen bis in den Vorstand vertraten. Unter diesen Bedingungen wurde die Geschäftsführung des RDI zwischen den Forderungen aus der Politik, die Industrie zur Unterstützung der Regierung zu motivieren und den Versuchen, zwischen den widerstreitenden Lagern im eigenen Verband zu vermitteln, in die Defensive getrieben.³⁰

Im französischen CGPF kam es 1936 nach Abschluss der sogenannten Matignon-Verträge zwischen Unternehmer- und Gewerkschaftsvertretern sowie dem französischen Staat zu einer spektakulären Eskalation des Konflikts mit der Verbandsspitze. Die Verträge von Matignon beendeten zwar wochenlange Streiks und Betriebsbesetzungen, erschienen vielen Unternehmern aber als Kapitulation ihrer Vertreter vor den Forderungen der Gewerkschaften und der Volksfrontregierung unter Léon Blum. In Konkurrenz zur CGPF bemühten sich die Handelskammern im Sommer des Jahres um einen von ihnen organisierten, neuen Zusammenschluss der Unternehmer, und auch kleine und mittlere französische Unternehmen gründeten einen eigenen nationalen Verband. Im Oktober wurde René-Paul Duchemin als CGPF-Vorsitzender durch Claude-Joseph Gignoux ersetzt, und die Organisation in *Confédération générale du patronat français* umbenannt. Damit sollte unterstri-

²⁸ Vgl. allgemein Clotilde Druelle-Korn, *Entre concurrence et structuration du champ syndical patronal, genèse et affirmation de la Confédération générale de la production française (1919–1925)*, in: Daniele Fraboulet/Pierre Vernus (Hrsg.), *Genèse des Organisations patronales en Europe (19e–20e siècles)*, Rennes 2012, 153–163; Johannes Bähr/Christopher Kopper, *Industrie, Politik, Gesellschaft. Der BDI und seine Vorgänger 1919–1990*, Göttingen 2019, 50–101.

²⁹ Protokoll über die Präsidialsitzung des Reichsverbandes der Deutschen Industrie, 25.10.1928, 12, in: Bayer Archiv Leverkusen [künftig BAL], 62/10.4. Vgl. Bernd Weisbrod, *Schwerindustrie in der Weimarer Republik. Interessenpolitik zwischen Stabilisierung und Krise*, Wuppertal 1978, 427.

³⁰ Vgl. Reinhard Neebe, *Großindustrie, Staat und NSDAP. Paul Silverberg und der Reichsverband der Deutschen Industrie in der Krise der Weimarer Republik*, Göttingen 1981, 70ff.

chen werden, dass man Unternehmer aus allen Branchen von Industrie und Handel vertreten wollte – ein Anspruch, den im unmittelbaren Vorfeld viele Mitglieder bezweifelten.³¹

Auf Seiten der Unternehmer reichte die Einsicht in die Notwendigkeit einer gemeinsamen Interessenvertretung offenkundig nicht aus, um die Sprecherrolle ihrer Verbandsgeschäftsführer kontinuierlich zu akzeptieren. Zwar erkannte man, dass eine öffentliche Positionierung der Unternehmer nur im Namen des Allgemeinen erfolgen konnte und finanzierte zu diesem Zweck sogar eigene Zeitschriften und Zeitungen.³² Welche Stimme allerdings als Stimme der Unternehmerschaft galt, konnten Verbandsvertreter nicht dadurch entscheiden, dass sie für sich ein interesseloses Eintreten für die Sache «der Wirtschaft» in Anspruch nahmen. Die von ihnen repräsentierte Stimme war ein Konstrukt, dessen Gehalt von Verbandsvertretern auf der Grundlage ihrer Einschätzung bestimmt wurde, womit man bei staatlichen Stellen und unter den Mitgliedern auf Resonanz stoßen würde. Im Fall von zu heterogenen oder widersprechenden Interessen auf der einen oder fehlender Einflussnahme auf der anderen Seite bestand immer die Gefahr, dass ihre Sprecherfunktion in Frage gestellt wurde. Der Umstand, dass sie dabei meist weder über einen unternehmerischen Hintergrund noch eine unternehmerische Hausmacht verfügten, machte den Status ihrer kollektiven Positionsbestimmungen grundsätzlich prekär.

An dieser Situation änderte sich in der Weimarer Republik in Deutschland und der Dritten Republik in Frankreich nur dann etwas, wenn die Grenzen zwischen «Staat» und «Wirtschaft» so verschoben wurden, dass Verbandsfunktionäre in die Position quasi-staatlicher Agenten gegenüber den Mitgliedsunternehmen gelangten. Ironischerweise hatte der Universalitätsanspruch von Seitenwechslern damit besonders dann Aussicht auf Erfolg, wenn ihre Funktion als Interessenvertreter durch die staatliche Delegation von Aufgaben in eine öffentliche Aufgabe zurückverwandelt wurde. Ein Bereich, der in den 20er und 30er Jahren in dieser Hinsicht ein besonders geeignetes Aktionsfeld bereitstellte, war die Wirtschaftsdiplomatie zwischen Deutschland und Frankreich.

31 Vgl. Béatrice Touchelay, *La CGPF sous le Front populaire. Réforme et révolution*, in: Danièle Fraboulet/Pierre Vernus (Hrsg.), *Genèse des organisations patronales en Europe XIXe-XXe siècles*, Paris 2012, 165–176; Adrian Rossiter, *Popular Front Economic Policy and the Matignon Negotiations*, in: *The Historical Journal* 3 (1987), 663–684; Ingo Kolboom, *Frankreichs Unternehmer in der Periode der Volksfront 1936–1937*, Rheinfelden 1983, 151ff.

32 Vgl. Olivier Dard, *Journalistes et porte-plume du patronat*, in: Jean-Claude Daumas (Hg.), *Dictionary historique des patrons français*, Paris 2010, 1.197–1.201.

Diplomatie der Verbandsvertreter zwischen «Wirtschaft» und «Staat»

Der Einbezug von privatwirtschaftlichen Akteuren in die Außenpolitik war in der Zwischenkriegszeit kein neues Phänomen – bereits zuvor hatten Staatsführungen auf die Kompetenzen und Informationen von Unternehmern in Fragen der Wirtschaftsdiplomatie zurückgegriffen. Nach dem Ersten Weltkrieg wurden diese Bestrebungen in Deutschland und Frankreich intensiviert, nicht zuletzt aufgrund der ökonomischen Folgen des Krieges. Auf der einen Seite sollten neu institutionalisierte Wirtschaftsabteilungen in den nationalen Außenministerien zu einer Verstärkung der ökonomischen Sachkompetenz im Beamtenapparat führen; auf der anderen Seite setzten sich sowohl der französische Handelsminister Étienne Clémentel als auch der deutsche Außenminister Gustav Stresemann dafür ein, Unternehmerkreise in Verhandlungen einzubeziehen.³³ Von Seiten der Ministerien erhoffte man sich durch die Delegation von Gesprächen an nicht-staatliche Akteure eine Lösung diplomatischer Probleme, in denen öffentliche Regierungsverlautbarungen internationale Vereinbarungen zu behindern drohten. Privatwirtschaftliche Akteure konnten sich als «Experten» präsentieren und damit eine Gesprächsebene herstellen, die nicht durch eine offene politische Agenda vorbestimmt schien. Das Verfahren war keineswegs auf die deutsch-französischen Beziehungen beschränkt, sondern wurde auf internationaler Bühne seit dem Versailler Friedensvertrag wiederholt angewandt – so etwa bei der Einberufung eines «Sachverständigenausschusses» zur Ausarbeitung des Dawes-Plans 1923 oder bei der Entsendung von Wirtschaftsvertretern auf die Weltwirtschaftskonferenz in Genf 1927.³⁴

In der Frage der deutsch-französischen Beziehungen war die Einbindung von Verbandsvertretern in wirtschaftsdiplomatische Verhandlungen eng mit ökonomischen und politischen Zielen verknüpft. Im Auswärtigen Amt glaubte man an die Möglichkeit einer Revision des Versailler Vertrags durch eine stärkere Einbin-

³³ Vgl. Laurence Badel, *Conflicting Identities. French Economic Diplomacy Between the State and the Companies in the Twentieth Century*, in: *Diplomacy and Statecraft* 3 (2014), 432–452; Kurt Doß, *Das Auswärtige Amt im Übergang vom Kaiserreich zur Weimarer Republik. Die Schülersche Reform*, Düsseldorf 1977, 215–270; Peter Krüger, *Die Aussenpolitik der Republik von Weimar*, Darmstadt 1985, 337f., 342f. sowie allgemein Laurence Badel, *Milieux économiques et relations internationales. Bilan et perspectives de la recherche au début du XXI siècle*, in: *Relations Internationales* 2 (2014), 3–23.

³⁴ Vgl. zu transnationalen Experten in der Zwischenkriegszeit u. a. Patricia Clavin/Jens-Wilhelm Wessels, *Transnationalism and the League of Nations. Understanding the Work of Its Economic and Financial Organisation*, in: *Contemporary European History* 4 (2005), 465–492; Sandrine Kott, *Une communauté épistémique du social? Experts de l'OIT et internationalisation des politiques sociales dans l'entre deux-guerres*, in: *Genèses* 2 (2008), 26–46.

derung deutscher Unternehmen in internationale Wirtschaftsbeziehungen; am Quai d'Orsay war das Einbeziehen von Unternehmern in außenpolitische Verhandlungen sowohl Folge der Reparationszahlungen als auch Teil sicherheitspolitischer Erwägungen.³⁵ Die Förderung von Gesprächskreisen wie dem Deutsch-Französischen Studienkomitee, dessen Gründung in den Kontext des deutsch-französischen Handelsvertrags von 1927 fiel, sollte auch Kontakte zwischen deutschen und französischen Wirtschaftseliten erleichtern und eine Basis für wirtschaftsdiplomatische Gespräche herstellen.³⁶

Die hier geknüpften Verbindungen suchten die deutsche und die französische Regierung in der Weltwirtschaftskrise zu nutzen, als viele Regierungen durch Währungsabwertungen, Zollerhöhungen und Einfuhrbeschränkungen heimische Unternehmen vor auswärtiger Konkurrenz zu schützen versuchten, damit aber zugleich den internationalen Handel stark beeinträchtigten. Nachdem der deutsch-französische Handelsvertrag von 1927 Unternehmen aus Deutschland zu den wichtigsten auswärtigen Lieferanten in Frankreich gemacht hatte, und französische Unternehmen ihrerseits zu den viertwichtigsten Importeuren in Deutschland geworden waren, brach der bilaterale Handel bis 1932 um 60 Prozent ein – nicht zuletzt aufgrund der beiderseitigen staatlichen Handelsbeschränkungen.³⁷ In dieser Situation suchten deutsche und französische Regierungsvertreter, mit der Einrichtung der Deutsch-Französischen Wirtschaftskommission im Herbst 1931 Auswege aus der ökonomischen Abwärtsspirale zu finden.³⁸

Allerdings war die Gründung der Kommission nicht allein wirtschaftlich motiviert. Im französischen Außenministerium wollte man angesichts der aktuellen Pläne zu einer deutsch-österreichischen Zollunion eine wirtschaftliche Abscho-

35 Vgl. Anna Karla, *La coopération par les réparations. Entreprises de construction allemandes en France après la Première Guerre mondiale*, in: Hervé Joly/Philipp Müller (Hrsg.), *Les espaces d'interaction des élites françaises et allemandes 1920–1950*, Rennes 2021, 21–31, sowie Eric Bussière, *La France et les premiers projets d'organisation économique de L'Europe, 1925–1930*, in: Jacques Bariéty (Hg.), Aristide Briand, la Société des Nations, et l'Europe, 1919–1932, Strasbourg 2007, 300–309.

36 Zur gelegentlich verkannten wirtschaftsdiplomatischen Rolle des Studienkomitees für die deutsch-französischen Wirtschaftsbeziehungen vgl. Schreiben Max Clauss an Hermann Bücher, 23.8.1931, 7, in: Politisches Archiv Auswärtiges Amt [künftig PA AA], R 70576 sowie die Aufzeichnung des Vortragenden Legationsrats von Friedberg, 26.8.1931, in: Walter Bußmann (Hg.), *Akten zur deutschen Auswärtigen Politik 1918–1945*, Serie B, Bd. 18, Göttingen 1982, 320ff.

37 Vgl. Sylvain Schirmann, *Le commerce entre la France et l'Allemagne: De la crise à la guerre*, in: ders. u. a. (Hrsg.), *L'économie, l'argent et les hommes. Les relations franco-allemandes de 1871 à nos jours*, Paris 2009, 131–143.

38 Vgl. Conan Fischer, *A Vision for Europe. Franco-German Relations During the Great Depression, 1929–1932*, Oxford 2017, 132; Guido Müller, *Europäische Gesellschaftsbeziehungen nach dem Ersten Weltkrieg. Das Deutsch-Französische Studienkomitee und der Europäische Kulturbund*, München 2005, 265–268.

tung Deutschlands nach Westen vorbeugen. Auf Seiten deutscher Diplomaten hoffte man, mittels der wirtschaftlichen Annäherung günstig auf die anstehenden Verhandlungen zum Ende deutscher Reparationszahlungen in Lausanne einwirken zu können.³⁹

Vor diesem Hintergrund zeigten sich beide Seiten in der Vorbereitung der Kommission darin einig, dass durch die Delegation der Verhandlungen an Wirtschaftsvertreter die Erfolgsaussichten der Gespräche verbessert würden. Offiziell saßen der Kommission der französische Ministerpräsident Pierre Laval und Reichskanzler Heinrich Brüning vor, sie gaben ihre Funktion jedoch de facto an hohe Beamte aus den Wirtschaftsministerien ab. Das Gros der Kommissionsmitglieder stellten die beiden nationalen Unternehmerverbände, darunter Henri de Peyerimhoff, René-Paul Duchemin, Hermann Bücher, Eduard Hamm und Clemens Lammers; hinzu kam eine kleine Zahl von Gewerkschaftsvertretern. Nach einem ersten Treffen im November 1931 in Paris beschloss man, weitere Gespräche auf vier Unterkommissionen zu verteilen, die gänzlich ohne Staatsvertreter unter der Regie der nationalen Unternehmerverbände tagen sollten. Erst die in den Verhandlungen der Unterkommissionen erzielten Ergebnisse mussten den staatlichen Stellen in Deutschland und Frankreich zur Ratifizierung vorgelegt werden.⁴⁰

Damit waren Voraussetzungen geschaffen, die dem Organisations- und Führungsanspruch der Verbandsvertreter zu jener Autorisierung verhalfen, die ihnen bei anderen Gelegenheiten fehlte. Das von den nationalen Regierungen verliehene Mandat zur Koordination der deutsch-französischen Wirtschaftsgespräche bedeutete in der Praxis, dass bilaterale Abmachungen in den einzelnen Branchen nur über die Vermittlung der Verbände möglich waren. Sie sammelten Anfragen unter ihren Mitgliedern und teilten sie der Gegenseite zur weiteren Kommunikation an interessierte Unternehmen mit. Die nationalen Verbandsführungen trugen weiterhin Sorge, dass sie im Folgenden über Ort und Zeitpunkt sowie den Verlauf der Gespräche detailliert informiert wurden.⁴¹ Auf Anfragen von Mitgliedsunternehmen, ob es noch andere Kanäle zur Gesprächsanbahnung neben der Wirtschaftskommission geben könne, erklärte Eduard Hamm unumwunden, dass man allein im

³⁹ Vgl. den Bericht des deutschen Botschafters in Paris Leopold von Hoesch, 30.7.1931, in: Walter Bußmann (Hg.), *Akten zur deutschen Auswärtigen Politik 1918–1945*, Serie B, Bd. 18, Göttingen 1982, 186. Zum weiteren Kontext vgl. Philipp Heyde, *Das Ende der Reparationen. Deutschland, Frankreich und der Youngplan 1929–1932*, Paderborn u. a. 1998, 364ff.

⁴⁰ Vgl. *Rapport sur l'organisation et l'œuvre de la commission économique franco-allemande*, 4.6.1932, 9, in: *Archives diplomatiques du Ministère des affaires étrangères* [künftig Arch dipl], *Relations commerciales sous-série C* Nr. 170.

⁴¹ Vgl. das Antwortschreiben der Geschäftsführung des Reichsverbandes der Deutschen Industrie an die Confédération Générale de la Production Française, Herrn Duchemin, Berlin, 29.12.1931, in: PA AA, R 87141.

Namen der behördlichen Stellen agiere.⁴² Sobald deutsche und französische Unternehmen eine direkte Kontaktaufnahme unter Umgehung der nationalen Verbände planten, drohte man ihnen, dass etwaige Verhandlungsergebnisse nicht an die Regierungen weitergeleitet und damit nicht ratifiziert würden.⁴³ Als im Februar 1932 deutsche und französische Unternehmer der Metallindustrie dennoch ein Protokoll ohne Rücksprache mit ihrer jeweiligen Verbandsführung unterzeichneten, verweigerten ihnen die Behörden tatsächlich die amtliche Bestätigung.⁴⁴ Durch die staatliche Legitimation ihrer Vermittlungsposition wurden Verbandsvertreter wirkungsvoll in die Lage versetzt, die deutsch-französischen Unternehmerverhandlungen zu lenken und dadurch ihren Anspruch zu festigen, im Namen ihrer nationalen Wirtschaft zu agieren.

In der Praxis war damit vor allem das Bemühen verbunden, Wege zur Vermeidung der in Frankreich seit 1931 geltenden Einfuhrquoten zu finden. Das Festhalten der französischen Regierung am Goldstandard hatte aufgrund des starken französischen Franc zuvor den Absatz ausländischer Produzenten in Frankreich stark gefördert. Um die nationale Handelsbilanz im Gleichgewicht zu halten, kontingentierte die französische Regierung in der Folge den Import.⁴⁵ Neben einer Schwächung des deutschen Exports nach Frankreich verschärfte diese Politik auch die deutschen Devisenprobleme und erschwerte damit französischen Exporteuren die Ausfuhr nach Deutschland. Eine sinnvolle Alternative schien deutschen und französischen Unternehmern angesichts dieser Lage die Vereinbarung internationaler Kartelle, in denen die Vertragspartner sich auf bestimmte Produktions- und/oder Absatzmengen festlegten. In ihren Augen hatte eine solche Regelung den Vorteil, dass die Kontrolle über den Warenverkehr von staatlichen Zollbeamten an die beteiligten Unternehmen übergang. Der Abschluss von Kartellvereinbarungen stand deshalb im Zentrum der von der Wirtschaftskommission organisierten Gespräche und ihren Ergebnissen.⁴⁶ Tatsächlich führten die wirtschaftsdiplomatischen Ver-

42 Deutscher Industrie- und Handelstag, An die Mitglieder, 19.11.1931, in: Bundesarchiv Berlin [künftig BArch], R 43 /I/73.

43 Vgl. so etwa zu geplanten Gesprächen in der Metallindustrie im Schreiben der Geschäftsführung des Reichsverbandes der Deutschen Industrie an die Confédération Générale de la Production Française, Herrn Duchemin, Berlin, 19.1.1932, in: PA AA, R 87141.

44 Schreiben Ministerialdirektor Ritter an Hoschiller, 4.1.1933, in: PA AA, R 87133.

45 Vgl. Fischer, *A Vision of Europe* (wie Anm. 38), 148; Sylvain Schirmann, *Les relations économiques et financières franco-allemandes 1932–1939*, Paris 1995, 17.

46 Eine verwandte Auffassung zur Lösung der Wirtschaftskrise hatten Clemens Lammers und sein französischer Kollege Louis Marlio kurz zuvor in einer gemeinsamen Studie für den Völkerbund entwickelt. Vgl. Société des Nations, Section des Relations Économiques (Hg.), *Rapport général sur les aspects économiques des ententes industrielles internationales. Préparé pour le Comité Économique par Antonio St. Benni, Clemens Lammers, Louis Marlio et Aloys Meyer*, Genf 1931. Vgl. für

handlungen bis zum Frühsommer 1932 zum Abschluss von über 60 Kartellabkommen und wurden anschließend zu einem Modell, das man auch in französisch-belgischen Gesprächen anwandte.⁴⁷

Für Hermann Bücher stand die Orientierung an internationalen Kartellvereinbarungen dabei in direktem Zusammenhang zu dem von ihm und den anderen Kommissionsmitgliedern vertretenen Anspruch, allgemeine, nationale Interessen zu vertreten. Aus seiner Sicht ging die Bedeutung der Vermittlung unternehmerischer Absprachen über partikuläre wirtschaftliche Ziele hinaus. Auf dem ersten Kommissionstreffen im November 1931 erklärte er, dass die von der Kommission angestoßenen Vereinbarungen effektiver auf die deutsch-französischen Beziehungen zurückwirken würden als klassische diplomatische Verhandlungen. «Private Absprachen zwischen den Industrien verschiedener Länder hängen in starkem Maße von den bestehenden politischen und wirtschaftlichen Beziehungen dieser Länder ab. Sie hängen vor allem von den politischen Beziehungen ab. Zugleich üben industrielle Absprachen ihrerseits einen Einfluss auf die Politik aus. Wie Sie wissen, verfügt die private Industrie über eine größere Handlungsfreiheit als die Regierungen. Der Weg privater Absprachen ist deshalb zu bevorzugen.»⁴⁸ In Büchers Erklärung wurden die deutschen und französischen Verbands- und Regierungsvertreter zu verwandten Akteuren, die in gleichem Maße nationale Ziele, wenn auch mit unterschiedlichen Mitteln verfolgten. Damit hob er die Grenze zwischen «Staat» als öffentlicher Instanz und «Wirtschaft» als Bereich privater Interessen tendenziell auf. Insofern die Repräsentanten der deutschen und französischen Unternehmer sich die Perspektive des Allgemeinen zu eigen machten, erschienen sie in ihrer Funktion als Repräsentanten «der Wirtschaft» zugleich als Vertreter ihres nationalen Staates. Die Aufhebung der Unterscheidung diente der Beschreibung einer Rolle, die in der Vermittlung staatlicher und privatwirtschaftlicher Interessen bestand. Bücher, der wie Peyerimhoff oder Hamm selbst aus dem Staatsdienst stammte, nutzte die Teilnahme an den deutsch-französischen wirtschaftsdiplomatischen Verhandlungen somit zur Bestätigung seines Verständnisses als Interessenvertreter: Sein Wechsel in die Privatwirtschaft war kein endgültiger Grenzübertritt, weil die Mittler von Interessen auf beiden Seiten zu Hause waren.

den deutsch-französischen Kontext allgemein Clemens A. Wurm, *Internationale Kartelle und die deutsch-französischen Beziehungen 1924–1930: Politik, Wirtschaft, Sicherheit*, in: Stephen A. Schuker (Hg.), *Deutschland und Frankreich. Vom Konflikt zur Aussöhnung. Die Gestaltung der westeuropäischen Sicherheit 1914–1963*, München 2000, 97–115.

⁴⁷ Éric Bussière, *La France, la Belgique et l'organisation économique de l'Europe 1918–1935*, Paris 1992, 379f.

⁴⁸ Hermann Bücher, in: Procès-verbal de la Réunion plénière de la commission franco-allemande, 13.11.1931, 5, in: Arch dipl, Relations commerciales sous-série C, Nr. 71.

Fazit

Vertreter unternehmerischer Interessen in den 20er und 30er Jahren kamen häufig aus dem Staatsdienst in die Geschäftsführung von Unternehmerverbänden. Der in ihrer neuen Funktion erhobene Anspruch auf Verkörperung des nationalen wirtschaftlichen Allgemeinen war unter den Bedingungen einer vielfach angezweifelte Stellung dem Versuch geschuldet, Koordinations- und Verhandlungsstrategien durch symbolisches Kapital zu legitimieren, das Anleihen an der Rechtfertigung von Staatsbeamten machte. Es überrascht dabei auf den ersten Blick, dass die Form der Legitimationsanstrengungen auf deutscher und französischer Seite in starkem Maße übereinstimmte.

Abgesehen von der prinzipiellen Verwandtschaft der wirtschaftspolitischen Lage nach dem Krieg, der ähnlich prekären Situation im Verband sowie der transnationalen Kontakte von deutschen und französischen Verbandsvertretern aufgrund ihrer Integration in die Wirtschaftsdiplomatie beruhte diese Nähe auf einer vergleichbaren Deutungs Offenheit von «Wirtschaft» und «Staat». «Wirtschaft» wurde in dieser Zeit in beiden Kontexten als ein einheitlich messbarer und zu lesender Raum konzipiert – eine Deutungsarbeit, an der deutsche und französische Verbandsvertreter durch ihren Anspruch der Repräsentation der nationalen Unternehmerschaft unmittelbar beteiligt waren. Durch seine Einheit schien dieser Raum dabei Eingriffen zugänglich, die die Interaktion wirtschaftlicher Akteure von außen regulierten und steuerten. Eine solche Regulierungsfunktion wird gemeinhin «dem Staat» als einer autonomen Instanz zugesprochen, die in einem bestimmten Bereich Regeln einführen und durchsetzen kann. In dieser Perspektive wird allerdings übersehen, dass sowohl ein zentralisierter wie ein stärker föderal organisierter Staat zur Implementierung und Durchsetzung regulierender Maßnahmen auf nicht-staatliche Ressourcen angewiesen ist. Im Zuge der Mobilisierung dieser Ressourcen greifen staatliche Stellen auf gesellschaftliche Akteure zurück und weisen ihnen Funktionen zu. Dadurch werden diese Akteure in die Lage versetzt, sich auf ein idealisiertes Ordnungsmodell zu berufen und in seinem Namen in praktische Formen der Kontrolle umzusetzen.⁴⁹ Die Delegation von wirtschaftsdiplomatischen Aufgaben an Verbandsvertreter in der Deutsch-Französischen Wirtschaftskommission von 1931/32 entsprach diesem Muster. Unter ihren Bedingungen wurde es nicht-staatlichen Akteuren in wirksamer Weise möglich, im Namen «des Staates» zu sprechen und damit die Grenze zwischen «Staat» und «Wirtschaft» im Sinne einer Autorisierung ihrer Funktion zu verschieben. Auch wenn diese Strategie an

49 Vgl. u. a. Joel S. Migdal/Klaus Schlichte, *Rethinking the State*, in: Klaus Schlichte (Hg.), *The Dynamics of States. The Formation and Crises of State Domination*, London 2005, 1–40.

anderer Stelle vielfach keinen Erfolg hatte, macht sie auf ein interessantes Merkmal des Seitenwechsels aufmerksam, nämlich die damit verbundene Deutungs Offenheit der Grenze zwischen «Wirtschaft» und «Staat», die Akteure in der Praxis für sich zu nutzen versuchten.