

Die Zukunft der Kriegsindustrie.

Von Dipl.-Ing. N. Stern (Frankfurt a. M.)

Der Krieg hat eine sehr starke, industriebegündende Wirkung gehabt. Der riesenhafte Bedarf an Kriegsmaterial aller Art hat eine Nachfrage geschaffen, der nur durch weitestgehende Neuanlage von Betrieben entsprochen werden konnte. Für alle diese Unternehmungen war die natürliche, geschäftliche Aufgabe nur die Befriedigung des gegenwärtigen Bedarfs. Aufträge und Lieferungen traten in so hohem Maße auf, daß sie bereits das Risiko der Neugründung ausgleichen und rechtfertigen. Auf diese Weise ist naturgemäß eine reine Spezialindustrie entstanden, es sind Sonderbetriebe gebildet worden, die in großer Anzahl auf die Herstellung eines bestimmten Artikels eingerichtet und zugeschnitten sind. Außer den vielfach errichteten Granatendrehereien haben wir noch stärker spezialisierte Werkstätten, die z. B. schon jahrelang und oft millionenweise gewisse Geschütze und Geschossteile herstellen. Diese Betriebe erfüllen ihre gegenwärtige Aufgabe in dankenswerter Weise, es tritt aber für die Unternehmer und für die allgemeine Wirtschaft die Frage immer dringender heran, inwieweit diese Anlagen Zukunftswert haben, und wie ihre Umstellung für den Friedensbedarf vor sich gehen soll.

Ich muß diesen Betrachtungen immer wieder voranschicken, daß der gewissermaßen billige Erfolg der industriellen Kriegsarbeit sehr viele mit falscher Gütegläubigkeit erfüllt, weil sie vergessen, daß sie ihre Erlöse nicht in erster Linie ihrer geschäftlichen Tätigkeit und Tätigkeit, sondern der Gunst der Zeit verdanken. So haben wir viele, jetzt gut rentierende Unternehmungen, bei denen ein tüchtiger Kaufmann sich mit einem gewandten Handwerker oder Werkmeister zusammengesetzt hat, und die jetzt ihre Aufgabe sehr wohl erfüllen. Gerade von dieser Seite her kommt dann oft die Frage: Was sollen wir nach dem Krieg machen? Da muß denn vor allem einmal gesagt werden, daß es passende „Ersatz-Artikel“ für die bisherigen Munitionsteile überhaupt nicht gibt, und daß die Umstellung für Friedensarbeit etwas ganz anderes bedeutet als die reine Namhaftmachung eines bestimmten Fabrikationsgegenstandes.

Zu jeder Geschäftsgründung gehörte bisher in erster Linie ein Ziel. Nach dem Ziel richtet sich der Weg, und um ihn zu gehen, bedarf man der Orts- und Wegekenntnis. Von irgend einem dieser wesentlichen Faktoren mußte man bisher als Geschäftsrührer kommen. Man hatte ein Ziel, z. B. ein Patent einer neuen Maschine, eine Neukonstruktion, oder man hatte den Weg, z. B. die Kenntnis eines ausgedehnten Absatzgebietes, die Erlangung einer gewinnbringenden Fabrikation. Beides aber spielt in der ersten Forderung: Sachkenntnis! Der Träger des Sachkenntnis aber ist der Fachmann. Ich meine hierbei nicht den reinen Handwerker, der heute oft den Fachmann bei dem häufig beschränkten, geistigen Aufgabenkreis der Kriegsarbeit ersetzen kann, sondern den Spezialisten mit bestimmten Kenntnissen und Erfahrungen eines Arbeitsgebietes, z. B. den Ingenieur aus dem Werkzeugmaschinen- oder Kraftfahrzeugfach, aus dem Aufzugs- oder Apparatebau, der Artwarenbranche, des Hüttenwesens usw. Die Massenherstellung eines bestimmten Artikels, das dürfen wir nicht vergessen, erfordert gewisse allgemeine, technische Betriebsverfahren, die verlangt aber nur wenig schöpferische Geistesarbeit. Auf ihr gründet sich aber die Arbeit einer Fabrik, wenn der bequeme Besteller „Krieg“ seine Nachfrage einstellt.

So bedingt die Umstellung für den Friedensbedarf nicht die vermeintliche „Ausschau nach dem neuen Fabrikations-Artikel“, sondern die Notwendigkeit regelrechter Facharbeit. Aber auch hierzu ist es keineswegs leicht, den richtigen Fachmann und die richtige Facharbeit zu finden. Zunächst ist die zu lösende, fachmännische Aufgabe nicht allgütlicher Art und geht daher weit über das Durchschnittskönnen vieler hinaus. Es ist eine andere Aufgabe, in einem bestehenden Betrieb das Glied eines geschulten Beamtenapparates zu sein und in vorangehenden Bahnen weiter zu gehen, als mit einer, sagen wir reinen „Maschinensammlung“ eine neue Fabrikation nutzbringend einzurichten und auszugestalten. Diese Aufgabe beansprucht das volle Können eines Fabrikleiters, denn was er in bisher reinen Kriegsbetrieben zu seiner neuen Arbeit vorfindet, ist im Grunde das Wenigste, was ihm dazu geboten werden kann.

Schon die Einsicht dieser Voraussetzung wird bei dem bisherigen Unternehmer leicht auf einen schwer zu besitzenden Widerspruch stoßen. Er hat doch bisher mit seiner Fabrik so viel geleistet und verdient, daß er schwer verstehen kann, weshalb allein auf dieser Grundlage nicht auch anderes möglich sein sollte. Man darf nämlich den Wert einer bestehenden Maschineneinrichtung nicht überschätzen. Jetzt ist sie über alle Maßen wertvoll, wie Milchkuhe oder eine bestehende Schweinezucht, weil sie die Grundlagen der Erzeugung bilden. Im Frieden aber kann man sich die zu einer Fabrikation erforderlichen Maschinen stets anschaffen. Was man sich aber nicht für Geld allein anschaffen kann, ist eine bewährte und erprobte Konstruktion, einen Stamm Fachleute und Facharbeiter und ein Absatzgebiet für die Erzeugnisse. Dieses Wirken verlangt vom besten Fachmann langwierige, mühevoll aufbauende Arbeit, die ein hohes Maß von Vertrauen seitens des Unternehmers bedingt und voraussetzt, daß an die Vollbringung dieser Leistung nicht der Maßstab der bisherigen Kriegsarbeit gestellt wird.

Natürlich ist die Aufgabe dieser Umstellung keine rein technische. In gleichem Maße muß die kaufmännische Vorbearbeitung daran teilnehmen, denn der Idealzustand, daß die Aufträge von selbst kommen, hat aufgehört. Wiederum ist aber auch für die kaufmännische Arbeit die Frage des Erfolgs eine Frage der Fachkunde. Man darf dabei nicht vergessen, daß der neue Betrieb jetzt mit dem Wettbewerb der eingeführten Unternehmen zu rechnen hat, und daß es für ihn nicht leicht sein wird, gegen die Konkurrenz anzukommen. Im letzten Sinne entscheidet auch hier wieder der Einsatz an Tüchtigkeit, sei es in Bezug auf Neuheit des Gedankeninhalts, Geschicklichkeit der Propaganda, Güte des Fabrikates oder Preiswürdigkeit.

Auf jeden Fall muß man diese ganze geschäftliche Entwicklung aufrollen, um zu der Frage der Friedensarbeit Stellung nehmen zu können. Sie ist äußerst schwierig für solche Unternehmer, die nach keiner Richtung bisher Fühlung mit der Industrie haben und keine Anlehnung an irgend ein Fachgebiet besitzen. Für die positive Entscheidung muß dann die Einsicht in die voraussichtliche Entwicklung nach dem Krieg mitwirken. Man wird sich Geschäftszweigen, die der Krieg schon in hohem Maße gefördert hat, fernhalten und dort sein Glück versuchen müssen, wo der Friedensbedarf am stärksten in die Erscheinung tritt.

Es ist klar, daß nicht alle gegenwärtigen Kriegslieferanten diesen dornenvollen Weg der Friedensumstellung gehen wollen und können. Viele werden sich nach Sicherstellung ihrer Kriegsgewinne vom anstrengenden Fabrikationsgeschäft zurückziehen, viele werden die Fähigkeiten nicht aufbringen und nach fruchtlosen Versuchen auf technischem oder kaufmännischem Gebiete scheitern. Manche werden auch mit frischen Kräften auf neue Ziele lossteuern und sie je nach dem Umfang des Begonnenen in Jahr und Tag erreichen. Durch alles dies tritt in der Industrie nach Kriegsschluss eine große Bewegung ein. Sie wird zunächst zu einem Ausgleich der Arbeitsmittel führen. Die Kriegsarbeit hat durch ihre reine Massenarbeit überall zu sehr einseitiger Entwicklung des Maschinenparkes geführt. Beispielsweise dürfte in einem Teil der Betriebe ein Überschuss an Revolverbänken und in einem anderen an schweren Schruppdrehbänken, in anderen wieder an Excenter- oder Ziehpressen sein. Da ist es naheliegend, daß sich ein Ausgleich zwischen den verschiedenen Fabriken anbahnen dürfte. Ob dies dem freien Handel überlassen bleibt, oder ob bereits bestehende „Maschinenausgleichstellen“ dabei ihre Wirkung üben, dürfte eine der wichtigsten Fragen auf diesem Gebiete sein. Auf jeden Fall müssen alle Werke die jetzt rechtliche Einseitigkeit ihrer Maschinenanlage bereinigen. Dabei kann es leicht zu einem großen Ueberangebot an gebrauchten Maschinen kommen, das eine schwere Schädigung der Werkzeugmaschinenfabriken bilden kann. In dieser Hinsicht muß auf die Selbsthilfe der Automobilindustrie hinzuwirken werden, die durch die Gründung der Feldkraftwagen-Aktiengesellschaft die Gefahr der Rückflut der aus dem Feld zurückkommenden Ummenge von Kraftwagen eindämmt und so verhindert, daß die Neufabrikation beeinträchtigt wird.

Schon hierbei bedarf die Kriegsindustrie eines klaren Arbeitsprogrammes, wenn sie an diesem Ausgleich vorübergehend teilnehmen will. Ueber den so angedeuteten Maschinenausgleich hinaus geht die weitere Möglichkeit der Zusammenfassung der Betriebe. Es ist klar, daß größere, technische Fabrikationsaufgaben auch größere Wirtschaftsgrundlagen erfordern, wie sie durch Zusammenlegung mehrerer, bisher getrennt marschierender Betriebe möglich sind. Maßgebend dafür ist auch wieder die Ergänzung der einseitig entwickelten Fabrikationsmittel. Dabei können und werden naturgemäß auch bereits vorhandene Großbetriebe manche dieser jungen Ausleger an sich ziehen, auslaugen, in gleicher Weise, wie sich diese Konzentration bereits im Frieden vollzog. Praktisch lassen hier sehr viele Lösungsmöglichkeiten vor, es ist eine entschiedene Tendenz nach Zusammenschluß naheliegender und naheliegender Betriebe zu gemeinsamer Friedensarbeit zu erwarten, denn in ihrer bisherigen Selbständigkeit können anmöglich die mittleren und kleineren Fabriken auf die Dauer weiter bestehen, weil sie sich gegenüber den Großindustrien doch nicht behaupten können.

Nun eröffnet sich allerdings bei der Umstellung auf die Friedensarbeit doch eine gewisse sekundäre Gelegenheit zur Weiterbeschäftigung der mittleren Kriegsindustriebetriebe. Der Staat hat in einer bisher in diesem Maß nicht gekannten Weise für den Kriegsbetrieb „Einzelteile“ aus den verschiedenartigsten Fabriken bezogen. Durch genaue Arbeitsvorschriften und Anwendung bestimmter Meßgeräte hat er, wie früher schon an dieser Stelle ausgeführt wurde, erreicht, daß sich die Einzelteile der verschiedenartigen Herkunft richtig zu dem Ganzen zusammenfügen. Damit hat er gerade der Industrie ein Lehrbeispiel gegeben, wie man im ganzen Land verstreute Betriebe zur einheitlichen Mitarbeit heranziehen und erziehen kann. Man sollte meinen, daß das, was auf dem Gebiet der Munitionsbeschaffung möglich ist, auch für andere, industrielle Erzeugnisse geht. Auf jeden Fall sollte diese Erfahrung die alte Scheu beseitigen, die man bisher vor dem Bezug nicht untergeordneter Maschinenteile „von auswärts“ hatte. Man beschränkte sich bisher fast ganz auf reine Massenartikel oder sog. Handelsware, wie Schrauben, Muttern und ähnliche Teile, jetzt sollte man gelernt haben, daß man auch edlere Teile herbeibringt in fernliegenden Betrieben herstellen lassen kann, wenn man ihre Konstruktion danach gestaltet und ihre Fertigung in gleicher Weise durch Vorschriften, Zeichnungen und Meßgeräte festlegt wie bei den heute millionenfach in Arbeit befindlichen Heeresartikeln. Es ist natürlich, daß nach Friedensschluss sich auf manchen Gebieten ein sehr gesteigerter Bedarf einstellen wird. Ueberall, wo man notgedrungen von den sonst regelmäßig erforderlichen Aushubsersatz- und Ersatzmaschinen jetzt jahrelang abgesehen hat — man denke nur an das Eisenbahnmateriale! — sind in einem Maße gewaltige Herrichtungen und Neubauten erforderlich. Dabei handelt es sich vielfach um Betriebe, die durch den Krieg, der sie nicht unmittelbar betraf, nur geringen Ausbau erfahren, also kaum dem großen Ansturm gerüstet gegenüberstehen. Diese Aufgaben können aber erledigt werden, wenn eine solche Fabrik sich weitgehend an die freiverwendende Kriegsindustrie wendet und für sie als Auftraggeberin auftritt. Sie selbst ist dann in der Lage, die eisenliche, auf diesem Gebiet lebende „Facharbeit“ zu leisten, weil sie die Arbeit selbst damit in der Hand behält. Damit wird aber die wertvolle Facharbeit in einem bewährten Betrieb voll ausgenutzt und dessen Leistungsfähigkeit qualitativ um ein vielfaches gesteigert. Dabei kann weiter die erforderliche Arbeit auf diese Weise schnell geleistet werden, was bei der Neugründung eines selbstständigen Werkes gar nicht denkbar wäre. Gerade nach dem Krieg ist es die rasche Arbeit, die nottut. Ueberall gilt es, die stehen geliebene Wirtschaftsmaschine wieder in Gang zu bringen, und je rascher dieses Ziel erreicht wird, um so rascher werden die Spuren, die der Krieg gezogen hat, verwischt.

Auf diesem Wege bieten sich demnach in der Tat „Artikel“, nach denen der Inhaber der großen Tageszeitungen heute von vorsichtigen Kriegslieferanten schon laut schreit. Aber der so lautere Bedarf ist, wie ich zur Deutung der oft beklagten Erlosigkeit dieser Inserate betonen möchte, noch gar nicht vorhanden. Er wird erst in Erscheinung treten können, wenn das wirtschaftliche Leben in den alten Bahnen zurückkehrt, ebenso wie der große Bedarf an Zivilkleidung erst eintritt, wenn die Millionen Feldgrauen ihre Uniformen aussetzen haben. Es scheint an sich keineswegs vorsorglich, daß wir diese Millionen Zivilkleider nicht schon betriebsfertig haben, erst seit einiger Zeit scheint man an diesen, plötzlich eintretenden Millionenbedarf in Herrenkleidungsstücken, z. B. in Filzhüten oder

Herrenwäsche zu denken. Wir können uns aber noch nicht recht damit belassen, weil unsere Wirtschaftsarbeit noch ganz auf den Bedarf der Gegenwart eingestellt ist und mit den verfügbaren Rohstoffen nach Kriegseisenerfordernissen haushalten muß. Und so geht es auch der Industrie. Sie ist noch zu sehr mit den Forderungen des Tages erfüllt, als daß sie an morgen denken könnte. Der Kriegssott duldet keine anderen Götter neben sich, und die Industrie muß ihm jetzt mit voller Hingebung opfern. Deshalb ist die Namhaftmachung der „Zukunfts-Artikel“ heute noch so zucht und unfruchtbar und kann kaum eine zuverlässige Grundlage für die Zukunftsaufgabe haben, liegt gegenwärtig der Hauptwert der Friedensaufgabe noch allein in der „Bereitschaft“. Sie erfordert Wachsamkeit gegenüber dem durch die Umstände täglich eintretenden Wechsel, um durch keine Befangenheit abzurufen, auf sich bietende Möglichkeiten einzugehen, empfänglich für Arbeitswellen aus allen Himmelsrichtungen, um im rechten Augenblick entscheidend zuzugreifen.

Mit der Zukunft der Kriegsindustrie hängt naturgemäß auch der „Wiederaufbau des Handwerks“ zusammen. Auch ein Teil davon, was wir zum Handwerk rechnen, wie kleinere, mechanische Werkstätten, Schlossereien, Tischlereibetriebe, Installateure, hat sich vielfach, je nach Unternehmenszeit und Befähigung der Unternehmer, für den Kriegsbetrieb umgestellt und ihre Werkstätten für die neuen Zwecke erweitert. Für diese Betriebe, die den Anschluß an die Kriegsaufgaben gefunden, wird die Rückkehr zur Friedensarbeit keine Schwierigkeiten bereiten. Im Gegenteil, sie werden finanziell und technisch gestärkt ihre alte Arbeit wieder aufnehmen können, für die sie viel Wertvolles im Kriege hinzugelernt haben. Wir haben aber auch Fälle, wo man von dem alten Handwerk bereits so weit abgedrückt ist, daß man eine Rückkehr ablehnt, weil man glaubt, über den Handwerksbetrieb hinauszuwachsen und in die Reihe der Industriebetriebe einzuwickeln zu sein. Für diese Werkstätten gilt alles bereits für die Kriegsindustrie Gesagte. Sie müssen es selbst erweisen, ob sie über ausreichende kaufmännische, technische, kurz geistige Fähigkeiten verfügen, um den neu gewählten Platz auch nach dem Krieg auszufüllen. Das wird zweifellos manche Enttäuschung geben, und mancher wackere Schlossermeister, der recht und schlecht drei Jahre seine Granaten gedreht, wird sich schließlich doch entschließen, wieder Treppengeländer zu bauen, Türen anzuschauen oder Rohrlentungen zu legen. Schwieriger liegen die Verhältnisse für die Werkstätten, die keine Kriegsarbeit leisten konnten, deren oft jugendliche Meister von Anfang an einzelnen waren, und deren Maschinen oder Einrichtungen sogar in andere Kriegsbetriebe übergingen. Ihnen kann vor allem durch Zuweisung der vielen frei werdenden Maschinen die aus-einandergerissene Einrichtung wieder ersetzt werden. Ihr Wiederaufbau kann vom Abbau der Kriegsindustrie in weitestem Maße unterstützt werden.

Die Zukunft der Kriegsindustrie hängt selbstredend von der Zukunft der Rüstungen überhaupt ab. Da muß heute der Gedanke ganz fallen gelassen werden, daß irgendwie etwas versäumt oder unterlassen werden darf, was die Wahrung der Existenz durch technische Mittel erfordert. Daher können wir unmöglich zu jener Abschließung der Rüstungsindustrie zurückkehren, wie sie vor dem Weltkrieg bestand. Das Volkstheater braucht zu seiner Wehrmachtstellung die Mitarbeit der ganzen Industrie. Es wäre deshalb falsch, die Privatindustrie, nachdem sie jetzt ihre Schuldigkeit getan hat, wieder von der weiteren Mitwirkung auszuschließen und die Zukunftsarbeit nur den behördlichen und den Behörden nahestehenden Privatindustrien zu überlassen. Gerade das Mitwirken der Privatindustrie hat durch seinen aufstrebenden Wettbewerb, wie überall zugegeben wird, auf die behördlichen Anstalten eine aufsteigende Wirkung nach jeder Richtung gehabt, und man darf sich diese Belebung schon der Preisstellung und Qualitätsforderung wegen nicht entziehen lassen. So gut die im Krieg bewährtesten Führer und Offiziere die Weitergestaltung des Heeres für seine Zukunftsaufgaben zu lösen haben, müssen auch die in der Kriegsarbeit durch große Leistungen besonders hervorgetretenen Industriebetriebe für Zukunftsarbeiten erhalten bleiben.

Aus alledem ergibt sich aber, daß es ein Universalnährmittel für die Kriegsindustrie nach dem Krieg nicht gibt. Es handelt sich, wie dargelegt, um eine geschäftliche Gewissensfrage, die jeder mit sich selbst ausmachen muß, und zu der sozlar jeder Fremde Rat mit Vorsicht anzunehmen ist, denn nur der eigene Unternehmer kann bei richtiger Selbsteinschätzung wissen, was er zu leisten vermag und was er sich und seinem Betrieb zumuten kann. Nur er kann die Mittel

beurteilen, die er für neue Aufgaben aufzubringen vermag. Dabei ist sehr zu überlegen, ob man auch kapitalistisch die neuen Pläne durchführen kann. Manche Gebiete — ich erwähne nur den Kraftfahrzeugbau — werden auch von sonst umsichtigen Geschäftsleuten in ihrem Kapitalbedarf weit unterschätzt, und eine solche Fehlberechnung bringt von Anfang an das ganze Unternehmen in Lebensgefahr. Auch hier besteht zwischen Kriegs- und Friedensarbeit ein großer Unterschied. Mit dem gleichen Kapital, mit dem im Krieg durch die rasche Umsetzung bei der Massenarbeit ein großes Unternehmen betrieben wurde, kann im Frieden vielleicht nur ein bescheidenes Geschäft geführt werden, zumal die geringeren Sicherheiten der Auftragserteilungen auch auf das Vertrauen der Banken und sonstiger Kapitalisten abkühlend wirken muß. Nach allen Richtungen steht man neuen Erfahrungen gegenüber, und wir sehen, wie sehr die neue Rechnung immer wieder richtiggestellt werden muß. Der Betrieb wird Glied einer ganz anderen Kette und die Frage der persönlichen Beziehungen, der örtlichen Verhältnisse, der Facharbeiter sind ebenfalls von wesentlicher Bedeutung. Es handelt sich eben um die Umpflanzung eines jungen Triebes. Das verlangt einen sorgsam und fleißigen Gärtner, der Pflanze und Erdreich auf Wachstum hin genau kennt, und weiß, was sie zu dem Gedeihen nötig hat.

Der Kriegssott hat das Eisen in höchster Ueppigkeit wachsen lassen. Der Gott des Friedens ist in dieser Hinsicht strenger und läßt nur den Ernten, der richtig gesät hat!