
AKKUMULATION

INFORMATIONEN DES ARBEITSKREISES FÜR KRITISCHE UNTERNEHMENS- UND
INDUSTRIEGESCHICHTE Nr. 30/2010

Inflationskino nach der Währungsreform: Die Krise der Ufa (1924-1927). Eine institutionenökonomisch gestützte Untersuchung der Filmproduktion

von Nina Isi Blase

Der Name der Universum-Film AG (Ufa) ist unweigerlich mit den „goldenen Jahren“ der frühen deutschen Filmindustrie verbunden. Mit Filmen wie „Madame Dubarry“ (E. Lubitsch, 1919), „Der letzte Mann“ (F.W. Murnau, 1924), „Metropolis“ (F. Lang, 1925/26) und „Der blaue Engel“ (J. von Sternberg, 1929/1930) brachte die Ufa einige Meisterwerke der internationalen Filmgeschichte und weltbekannte Starschauspieler und -regisseure hervor.

Die Ufa wurde im Dezember 1917 auf Betreiben von deutschen Militärs und Vertretern deutscher Banken als privatwirtschaftlich agierender Filmkonzern unter geheimer Beteiligung des Deutschen Reiches, eines Finanzkonsortiums unter Führung der Deutschen Bank und der dänischen Nordisk Films Kompagnie gegründet.¹ Politische Motive spielten eine wichtige Rolle: Angesichts offensiver Filmpropagandabemühungen der Entente² und massiver Sympathieverluste der Deutschen im neutralen Ausland³ sollte das Medium Film als effektives Propagandainstrument im Krieg eingesetzt werden.⁴ Drei der führenden Unternehmungen des deutschen Filmmarktes gingen in den Grundstock der Ufa ein.⁵ Diese Basis, die im letzten Kriegsjahr und in der Nachkriegszeit sowohl im In- als auch im Ausland⁶ zügig ausgebaut wurde, verschaffte der Ufa bereits zu Anfang ihres Bestehens eine Ausnahmeposition innerhalb der deutschen Filmwirtschaft. Der Konzern nahm zwar keine Monopolstellung auf dem deutschen Markt ein, wies aber ein bis dato unbekanntes Maß an vertikaler sowie horizontaler Konzentration auf und übernahm von der Filmproduktion bis hin zum Aufführungssektor in allen Sparten der Filmwirtschaft die Marktführerschaft in Deutschland. Die Ufa galt schon bald als größter und wichtigster Filmkonzern Europas.⁷

¹ Zu Gründungshergang und Eignerstrukturen vgl. Blase, Nina Isi: Die Krise der Universum-Film AG (1924-1927). Eine institutionenökonomisch gestützte Untersuchung der Filmproduktion, Diplomarbeit, Köln 2007, S. 15-21.

² Traub, Hans: Die Ufa. Ein Beitrag zur Entwicklungsgeschichte des deutschen Filmschaffens, Berlin 1943, S. 26ff.

³ Mühl-Benninghaus, Wolfgang: Vom Augusterlebnis zur UFA-Gründung. Der deutsche Film im 1. Weltkrieg, Berlin 2004, S. 197f.

⁴ Vgl. Schreiben von Ludendorff v. 4. Juli 1917 in: Historisches Archiv der Deutschen Bank (HADB) S3614, "Überblick über die Entstehung und Entwicklung des Bild- und Film-Amtes" von Hans von Haefen v. 13.10.1917.

⁵ HADB S3621, "Niederschrift über die Sitzung des Arbeitsausschusses" v. 15.01.1918 und Traub, Ufa, S. 33f.

⁶ HADB S3621, "Übersicht zum Theaterbesitz der Ufa im Ausland", Oktober 1918.

⁷ Spiker, Jürgen: Film und Kapital. Der Weg der deutschen Filmwirtschaft zum nationalsozialistischen Einheitskonzern, Berlin 1975, S. 26 und Trumbour, John: Selling Hollywood to the World. U.S. and European Struggles for Mastery of the Global Film Industry, 1920-1950, Cambridge 2002, S. 7.

1927 stand die Ufa knapp zehn Jahre nach ihrer Gründung überschuldet vor dem Konkurs. Nur weitgreifende Sanierungsanstrengungen aller Anteilseigner, insbesondere der Deutschen Bank als Hauptaktionär und -gläubiger, und die Übernahme der Aktienmehrheit durch ein Konsortium um den mittlerweile zum deutschen „Medienmogul“ avancierten Alfred Hugenberg⁸ konnten den Filmkonzern vor dem Zusammenbruch bewahren. Emil Georg von Stauß, Vorstandsmitglied bei der Deutschen Bank, Aufsichtsratsvorsitzender und einer der Gründungsväter der Ufa, gab am 29. März 1927 kurz vor Übergabe des Aufsichtsratsvorsitzes an Hugenberg zu Papier, dass „wir [...] hoffen dürfen, dass wir die Sache ausgestanden haben, so unerfreulich dieses Kapitel, und so schmerzlich es namentlich für mich persönlich ist.“⁹

Nach der Währungsreform sahen die Verantwortlichen die Lage der Ufa zunächst sehr optimistisch. Die mit wertloser Papiermark finanzierten Großproduktionen des letzten Inflationsjahres, vor allem die „Nibelungen“-Filme des Regisseurs Fritz Lang, warfen nun in Zeiten harter Währung außerordentlich hohe Einnahmen ab.¹⁰ Dieser Optimismus spiegelte sich in der Bilanzgestaltung der Reichsmarkeröffnungsbilanz wider: Einem detaillierten internen Revisionsbericht von 1927 zufolge wurde der Wert der Ufa-Konzernbeteiligungen durch Aktivierung eines utopischen Goodwills um ca. 30 Mio. RM zu hoch angesetzt.¹¹ Anstatt sich jedoch wie erwartet wirtschaftlich positiv zu entwickeln, geriet die Ufa in eine tiefe finanzielle Krise: Der Krisenbeginn, der in der kulturwissenschaftlich geprägten Literatur zur Ufa zumeist auf das Geschäftsjahr 1925/26 datiert wurde,¹² kann nun ohne Zweifel dem Jahr 1924/25 zugeschrieben werden. Das offizielle Konzernergebnis zeigte 1924/25 zwar einen Gewinn von rund 3,1 Mio. RM, bei Berücksichtigung unterlassener Wertkorrekturen auf den Filmbestand hätte aber eigentlich ein Verlust i.H.v. rund 7,2 Mio. RM ausgewiesen werden müssen.¹³

Zu den Ursachen der Krise

Die Ufa war kein aus eigener ökonomischer Kraft heraus gewachsener, sondern ein am „Reißbrett“ entworfener Konzern, der durch den Zusammenkauf mehrerer Firmen entstanden war. Verwaltungsmäßig waren diese 1924 noch immer nicht zusammengeführt; der Verwaltungsapparat bot mit unzähligen Niederlassungen, Personal- und Rechtsabteilungen, Verleihbüros etc. einen äußerst ineffizienten Anblick.¹⁴ Zudem schien das Unternehmen geprägt von einer verschwenderischen Mentalität¹⁵ – vermutlich ein „Relikt“ aus Inflationszeiten.

Auf der Absatzseite verschärfte sich zur gleichen Zeit auf dem heimischen Markt die Konkurrenz: Angesichts einer restabilisierten, somit attraktiven deutschen Währung und einer Lockerung der

⁸ Zu Alfred Hugenberg vgl. Fischer, Wolfram (Hg.): Biographische Enzyklopädie deutschsprachiger Unternehmer, Bd. 1, München 2004, S. 511.

⁹ HADB S3673, "Betr. Ufa", Entwurf eines internen Schreibens von E.G. von Stauß v. 29.03.1927, S. 8.

¹⁰ HADB S3634, Schreiben E.G. von Stauß an die Aufsichtsratsmitglieder v. 01.10.1924, S. 1f. und HADB S3617, Ufa-Geschäftsbericht 1925/26, S. 1.

¹¹ HADB S3618, "Die Ufa in den Geschäftsjahren 1924/25, 1925/26, 1926/27", Niederschrift Comes, 1927, S. 2 f.

¹² Vgl. z.B. Schildt, Axel: Auf Expansionskurs. Aus der Inflation in die Krise, in: Bock, Hans-Michael: Das Ufa-Buch. Kunst und Krisen, Stars und Regisseure, Wirtschaft und Politik, 2.Aufl. Frankfurt a. M. 1994, S. 170-173 und Traub: Ufa, S. 59.

¹³ Zum Verlauf der Konzernkrise in Zahlen vgl. Blase: Die Krise der Ufa, S. 25 ff.

¹⁴ HADB S3618, Niederschrift Comes, S. 17.

¹⁵ Ebenda, S. 21 u. HADB S3618, "Die Rekonstruktion der Ufa", Denkschrift Konsul Marx, Oktober 1927, S. 3-5.

protektionistischen Filmimportquote¹⁶ bauten insbesondere US-amerikanische Filmfirmen ihren Marktanteil erheblich aus.¹⁷ Vereinzelt US-Erfolge von Ufa-Filmen konnten währenddessen nicht darüber hinweg täuschen, dass der Versuch, in den USA langfristig Fuß zu fassen, gescheitert war.¹⁸ In dieser Lage schloss die Ufa mit drei US-Filmverleihfirmen den sog. „Parufamet-Vertrag“ ab, um sich einen besseren Zugang zum US-Markt zu verschaffen und durch einen Kredit der Amerikaner mit frischen Finanzmitteln versorgt zu werden.¹⁹ Der Kooperationsvertrag war allerdings so ungünstig konstruiert, dass er den Amerikanern einseitig den Weg auf den deutschen Markt ebnete. Die Finanzspritze von vier Mio. Dollar reichte zudem nicht aus, um die Ufa finanziell zu stabilisieren.²⁰ Einen weiteren Einflussfaktor stellte die Lustbarkeitssteuer dar, die die Einnahmen der Ufa aus dem Kinobetrieb belastete: 25% der Bruttoeinnahmen waren als Zusatzabgabe abzuführen.²¹

Die Kostenexplosion in der Filmproduktion der Ufa

Im Mittelpunkt der diesem Beitrag zu Grunde liegenden Arbeit steht jedoch die Untersuchung der Entwicklungen in der Ufa-Spielfilmeigenproduktion.²² Die hier vorherrschende „Inflationsmentalität“ führte in Zeiten der wiedererstarkten Währung zu einer verheerenden Kostenexplosion, die maßgeblich zur wirtschaftlichen Schwächung des Konzerns beitrug. Im Zeitraum zwischen 1924 und 1927 wurden für Erwerb und Eigenproduktion „Beträge aufgewandt [...], die in gar keinem Verhältnis zu den bisher erzielten Umsätzen und auch in keinem Verhältnis zu den weiteren Verwertungsaussichten standen“²³ Höhepunkt dieser Entwicklung stellte das Produktionsjahr 1925/26 dar, in dem Ausgaben von ca. 25,60 Mio. RM anfielen und zugleich das in den wichtigsten Produktionen gebundene Kapital nicht einmal in Teilen freigesetzt werden konnte. Die geplante Länge der Drehs zu Fritz Langs „Metropolis“ und Friedrich Wilhelm Murnaus „Faust“ wurde so stark überzogen, dass die Uraufführungen auf das folgende Geschäftsjahr verschoben werden mussten.²⁴

Eine Aufstellung zu 22 Spielfilmeigenproduktionen in den Perioden 1925/26 und 1926/27 zeigt, dass die Herstellungskosten von insgesamt rund 18 Mio. RM die summierten Voranschläge um 70% überstiegen.²⁵ Da Preissteigerungen der Einsatzfaktoren nicht ursächlich für die Überziehungen waren, konzentriert sich die Ursachenforschung hinsichtlich der verheerenden Kostenentwicklung auf Kontrollprobleme in der Produktionssparte – nicht ohne Grund vom Chefbuchhalter als „Moloch der Ufa“²⁶ bezeichnet. Vor dem theoretischen Hintergrund der neuen Institutionen-

¹⁶ Traub: Ufa, S.46 und Wolffsohn, Karl (Hg.): Jahrbuch der Filmindustrie, 2.Jahrgang 1923/25, Berlin 1926, S. 284.

¹⁷ Zglinicki, Friedrich von: Der Weg des Films, 2. Aufl. Hildesheim 1979, S. 413.

¹⁸ Saunders, Thomas J.: Hollywood in Berlin. American Cinema and Weimar Germany, Berkeley/Los Angeles/ London 1994, S. 69 und HADB S3618, Niederschrift von Comes, S. 12.

¹⁹ HADB S3617, Ufa-Geschäftsbericht 1925/26, S. 4.

²⁰ Vgl. Saunders, Thomas J.: Rettung in den Verlust. Die Parufamet-Verträge, in: Bock: Das Ufa-Buch, S. 174-179, hier 174; Saunders, Hollywood, S. 74f. und HADB S3618, "Die Rekonstruktion der Ufa", S. 8f.

²¹ HADB S3617, Ufa-Geschäftsbericht 1925/26, S. 3.

²² Blase: Die Krise der Ufa, s. Anm. 1.

²³ HADB S3618, Niederschrift von Comes, S. 7 u. 8.

²⁴ Ausgaben für Filmbestand in Mio. RM (Verleihumsatz abzgl. Verleihkosten in Mio. RM): 1924/25: 17,29 (9,9); 1925/26: 25,6 (9,0); 1926/27: 20,7 (10,8). Zu Zahlen u. Quellenangaben s. Blase: Die Krise der Ufa, S. 29, 38 u. 42.

²⁵ HADB S3673, Aufstellungen über Auswirkung der Voranschläge, S. 1 sowie Anlagen 1 u. 2.

²⁶ HADB S3672, "Betr. Ufa", interner Revisionsbericht von Grimmer v. 03.12.1926, S. 3 (handschriftliche Notizen).

ökonomik ist nun zu fragen, wie Konflikte zwischen individuellen und kollektiven Zielen zur Explosion der Kosten beitragen konnten und inwiefern die Konzernleitung an der Bewältigung des zentralen Problems scheiterte, die Einzelakteure im Sinne des Gesamtunternehmensinteresses zu lenken.

Regisseur und Produzent sind als diejenigen Akteure zu identifizieren, die maßgeblich für die Kostenentwicklung nach Erstellung des Projektbudgets verantwortlich sind. Der Regisseur als künstlerisch-technischer Leiter besitzt durch seinen (Un-)Willen zu betriebswirtschaftlicher „Rationalität“ einen entscheidenden Einfluss auf Länge und Kosten der Dreharbeiten. Nicht eingeplante Sonderwünsche, bspw. zusätzliche Massenszenen oder teure special effects, sowie zeitlich aufwendige Detailversessenheit können zur Überschreitung des Kostenvoranschlags beitragen. Ihm gegenüber steht der Produzent, der die wirtschaftlichen Interessen des Produktionsunternehmens bzw. der Kapitalgeber vertritt. Seine Rolle kann je nach Arbeitsstil und Kompetenz vom Budget überwachenden Administrator bis hin zum „Spiritus rector“ der gesamten Produktion mit materieller und künstlerischer Verantwortung reichen.²⁷ Zwischen Regisseur und Produzent besteht somit ein potentieller Zielkonflikt: Der Regisseur kann durch die Ausweitung der Produktionskosten seine künstlerischen Visionen in größerer Perfektion umsetzen. Dieses Ziel kann er intrinsisch („art for art’s sake“²⁸) oder extrinsisch motiviert²⁹ (bspw. zum Aufbau einer internationalen künstlerischen Reputation und der Erhöhung des eigenen „Marktwertes“) verfolgen. Der Produzent hingegen hat das Ziel, durch die Einhaltung des Kostenvoranschlags die Voraussetzungen für einen wirtschaftlichen Erfolg des Films zu schaffen. Die optimale Produktionsgröße des Regisseurs übersteigt also tendenziell die optimale Produktionsgröße des Produzenten.³⁰

Die Analyse des Kontrollproblems in der Spielfilmproduktion der Ufa erfolgt unter Rückgriff auf die von Williamson im Rahmen der Transaktionskostentheorie entwickelte Idee des „holdups“. Nach Williamson findet eine „fundamentale Transformation“³¹ der Beziehung zwischen Nachfrager und Anbieter einer Leistung statt, wenn eine Partei nach Abschluss des annahmegemäß unvollständigen Vertrags beziehungsspezifische Investitionen vornimmt und sich so in ein Abhängigkeitsverhältnis begibt. Investitionen sind beziehungsspezifisch, wenn sie innerhalb der eingegangenen Transaktionsbeziehung höhere erwartete Rückflüsse als mit anderen Transaktionspartnern aufweisen. Sind spezifische Investitionen überwiegend einseitig getätigt worden, kann der Transaktionspartner angesichts der Unvollständigkeit des Vertrags Nachforderungen zu seinen Gunsten durchsetzen, ohne dass das Ausweichen auf andere Transaktionspartner für die erpressbare Partei eine ökonomisch sinnvolle Alternative darstellen würde. Das nachvertragliche opportunistische Ausnutzen dieser Abhängigkeit wird als *holdup*, als „erpresserischer Überfall“ bezeichnet.³²

²⁷ Dadek, Walter: Die Filmwirtschaft. Grundriss einer Theorie der Filmökonomie, Freiburg 1957, S. 29f.

²⁸ Caves, Richard E.: Creative Industries. Contracts between Art and Commerce, Cambridge, Mass. 2000, S. 78.

²⁹ Zu den Begriffsdefinitionen vgl. Wiswede, Günther: Sozialpsychologie-Lexikon, München 2004, S. 390.

³⁰ Caves, Creative Industries, S. 140.

³¹ Williamson, Oliver E.: Transaction Cost Economics and Organization Theory, in: Ders.: Organization Theory. From Chester Barnard to the Present and Beyond, Expanded Edition New York / Oxford 1995, S. 230f.

³² Vgl. ebenda; Ders.: Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York 1975, S. 9; Ders.: The Economic Institutions of Capitalism, New York 1985, S. 61ff. sowie Richter, Rudolf und Furubotn, Eirik: Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen 1996, S. 92f.

Verschiedene Hinweise sprechen dafür, dass die Kostenexplosion in der Ufa-Spielfilmproduktion auf ein holdup-Problem in der Prinzipal-Agent-Beziehung mit Starregisseuren zurückzuführen war: Die statistische Auswertung von Archivdaten zu den Produktionsperioden 1925/26 und 1926/27³³ zeigte einen außerordentlich starken positiven Zusammenhang zwischen der Kostenvoranschlagshöhe als Indikator für den Stellenwert, den der beauftragte Regisseur in den Augen der Produktionsleitung besaß, und der *absoluten* Überschreitung des veranschlagten Budgets (Korrelationskoeffizient $r=0,93$). Auch die Korrelation zwischen geplanter Budgethöhe und *prozentualer* Überschreitung des Kostenvoranschlags ($r=0,75$) erwies sich als statistisch signifikant. Lapidar ausgedrückt: Je größer das geplante Investitionsvolumen (und somit das Ansehen, das der beauftragte Regisseur bei der Ufa genoss), desto höher tendenziell die totale und sogar prozentuale Budgetüberschreitung in der Ufa-Spielfilmproduktion. Starregisseure sahen sich anscheinend im Gegensatz zu ihren Kollegen der B-Kategorie nicht gezwungen, ihre Arbeitsweise von der inflationären auf die harte Währung „umzustellen“: Fritz Lang z.B. hatte zu Inflationszeiten jahrelang gebraucht, um seine Nibelungen-Filme fertig zu stellen, jedoch waren die betriebswirtschaftlichen Ineffizienzen der Produktion ohne Auswirkungen geblieben. In Zeiten harter Währung trug Lang jedoch mit seiner von Perfektion besessenen Arbeitsweise bei den Dreharbeiten zu „Metropolis“ entscheidend zur finanziellen Schwächung der Ufa bei. In anderthalb Jahren Drehzeit „verschlang“ das größtenwahnsinnige Projekt am Ende statt der geplanten 1,96 Mio. RM rund fünf Mio. RM.³⁴

Bis Ende der 1920er Jahre beendete die Ufa nie aktiv eine Geschäftsbeziehung mit einem ihrer Starregisseure. Für die Ufa-Leitung schien es nicht rational zu sein, in einer laufenden Produktion das verschwenderische Verhalten der A-Regisseure wie bspw. Lang und Murnau durch deren Entlassung aus der Produktion zu „bestrafen“. Bei den von ihnen geleiteten „weltmarktfähigen Großfilmen“³⁵, die mit enormen Investitionen und sehr hohen Einnahmeerwartungen einhergingen, rechnete man anscheinend mit erheblichen Einnahmeverlusten, wenn man den Dreh abbrach oder den künstlerischen Leiter durch verfügbare Regisseure der B-Kategorie ersetzte. Ein hoher Spezifitätsgrad der Investition und eine damit einhergehende Abhängigkeit der Ufa von der Projektfortführung unter derselben künstlerischen Leitung war im Falle von Starregisseuren aus mehreren Gründen anzunehmen:

a) Abhängigkeit vom Markennamen des Regisseurs

Im Filmgeschäft steht den hohen Investitionskosten bei der Produktion³⁶ ein enorm hohes Absatzrisiko gegenüber. Ob ein Film ein „Hit“ oder ein „Flop“ wird, lässt sich vor der Auswertung im

³³ HADB S3673, Aufstellungen über Auswirkung der Voranschläge, Anlagen; Bundesarchiv in Berlin Lichterfelde BA R/109/I 5754, "Übersicht über das Ergebnis der eigenen Spielfilme und grossen Kulturbilder 1924/25 bis 1927/28 nach dem Stande v. 30. September 1928", Anlagen sowie Tabellen im Anhang v. Blase: Die Krise der Ufa.

³⁴ BA R/109/I 5754, Übersicht über das Ergebnis, Anlage 3, S. 3. Obgleich „Metropolis“ zwischen der Premiere am 10.01.1927 und dem 30.09.1928 ca. 3 Mio. RM einspielte und international zu den bis dato umsatzstärksten Filmen der Ufa zählte, konnte dies das finanzielle Fiasko nicht mindern. Die Einnahmen kamen der Ufa in ihrer Krisenzeit nicht mehr zu Gute; der Film ging nach der Uraufführung monatelang in die Nachbearbeitung und kam erst unter Hugenberg in die Kinos. Vgl. Töteberg, Michael: Der Turmbau zu Babelsberg. Fritz Langs "Metropolis", in: Bock: Das Ufa-Buch, S. 180-182, hier 180 und Bachmann, Holger: The Production and Contemporary Reception of Metropolis, in: Ders./Minden, Michael: Fritz Lang's Metropolis, Rochester 2000, S. 3-45, hier 24 u. 43.

³⁵ BA R/109/I 5754, Übersicht über das Ergebnis, S. 2.

³⁶ Bakker, Gerben: The decline and fall of the European film industry: sunk costs, market size, and market structure, 1890-1927, in: Economic History Review 58, Nr. 2, 2005, S. 310-351, hier 322-327.

Kino nicht vorhersagen. Die Branche weist u.a. aufgrund sozialer Dynamiken eine beachtliche Gewinnkonzentration auf einzelne Filme auf.³⁷ Die Ware Film hatte zudem damals – angewiesen nur auf den Auswertungsort Kino – einen kurzen Produktlebenszyklus von 12 bis 15 Monaten, in denen die Investitionskosten amortisiert werden mussten. Die Markenbildung für einzelne Filme als Strategie zur Reduktion des Absatzrisikos erwies sich angesichts des kurzen Produktlebenszyklus als schwierig. Die historische Betrachtung zeigt, dass die Filmindustrie, Vorreiter waren US-amerikanische Filmfirmen, auf dieses Problem von 1910 an zunehmend mit dem Aufbau von *Stars*, d.h. mit der Einführung personenbezogener Marken reagierte. Beliebte Schauspieler und Regisseure sollten mit ihrem Namen als „Gütezeichen“ und Publikumsmagneten dienen.³⁸ Hierdurch erhofften sich die Produzenten eine Minderung der „Flopgefahr“. Der große Vorteil: Markennamen von Stars konnten (und können) filmübergreifend zur Bewerbung des Produkts Verwendung finden und auch als Türöffner bei den Kinobetreibern dienen.³⁹ Die Entlassung eines opportunistisch agierenden Ufa-Starregisseurs aus einer laufenden Produktion hätte bedeutet, bei der weiteren internationalen Vermarktung des Films auf die Wirkung seines auch im Ausland bekannten Markennamens zu verzichten. Aus relationaler Sicht hätte diese Strafe sicherlich zu einem Abbruch der Geschäftsbeziehung mit dem Regisseur geführt und sämtliche Investitionen, die die Ufa in den Aufbau seiner international bekannten Star Marke gesteckt hatte, hätten „abgeschrieben“ werden müssen.

b) Abhängigkeit vom Ausnahmetalent des Regisseurs

Ein Starregisseur hat einen Ausnahmestatus erreicht, wenn er sich durch herausragendes Talent und eine einzigartige künstlerische „Handschrift“ auszeichnet. Die Vision des Regisseurs vom Gesamtwerk des Films bildet den roten Faden, der insbesondere bei Großprojekten den Film als einheitliches Ganzes erscheinen lässt. Die Übernahme eines halbfertigen filmischen Produkts durch einen anderen Regisseur hätte unweigerlich einen Stilbruch bedingt, der die Erfolgsaussichten des Films reduziert hätte. Bezogen auf die relationale Perspektive befürchtete man vermutlich auch, die talentiertesten Regisseure an Hollywood zu verlieren und im Wettbewerb mit Hollywood unterzugehen.⁴⁰ International bekannte Ausnahmeregisseure, mit denen man sich „gegen die amerikanische Konkurrenz behaupten“⁴¹ konnte, waren in der deutschen Filmindustrie rar gesät.

c) Kosten der Einarbeitung eines Ersatzregisseurs

Durch das Zusammentreffen der besten kreativen und technischen Kräfte entstanden bei den Dreharbeiten zu Ufa-Großfilmen häufig technologische und künstlerische Erfindungen, von denen

³⁷ De Vany, Arthur: *Hollywood Economics. How extreme uncertainty shapes the film industry*, London 2004, S. 71f. Er beschreibt das Filmgeschäft als „*winner-take-all-business*“. Ebenda, S. 214.

³⁸ Bakker, Gerben: *Stars and stories: how films became branded products*, in: Sedgwick, John/Pokorny, Michael: *An Economic History of Film*, London/New York 2005, S. 48-85 sowie Sedgwick, John und Pokorny, Michael: *The film business in the United States and Britain during the 1930s*, in: *Economic History Review* 58, Nr. 1, 2005, S. 79-112, hier 79.

³⁹ Stars (Regisseure, Schauspieler, Produzenten) besitzen „opening power“ bei Kinobetreibern und „staying power“ beim Publikum. Vgl. De Vany, Arthur und Walls, W. David: *Uncertainty in the Movie Industry: Does Star Power Reduce the Terror of the Box Office?*, in: *Journal of Cultural Economics* 23, 1999, S. 285-318, hier 303f.

⁴⁰ Anfang der 20er Jahre verlor die Ufa viele ihrer wichtigsten Künstler an Hollywood, darunter Ernst Lubitsch und Pola Negri. Vgl. Gehler, Fred und Kasten, Ullrich: *Friedrich Wilhelm Murnau*, Augsburg 1990, S. 117.

⁴¹ HADB S3617, Geschäftsbericht 1924/25, S. 1.

sich viele später als erfolgreiche Innovationen weltweit durchsetzen konnten. Im Rahmen der Dreharbeiten von Friedrich Wilhelm Murnaus Film „Der letzte Mann“ (1925) gelang es bspw. zum ersten Mal in der Geschichte des Films, eine „entfesselte Kamera“ einzusetzen.⁴² Fritz Lang etablierte in Deutschland mit „Metropolis“ den Science Fiction-Film als neues Genre.⁴³ Die Dreharbeiten waren von der Erfindung und Implementierung zahlreicher technischer Neuheiten begleitet. Lang verwendete z.B. das für die europäische Filmproduktion neuartige „Schüfftan-Verfahren“, ein Spiegeltrickverfahren, das den Einsatz von Miniaturmodellen bei gleichzeitiger Aufnahme schauspielerischer Darbietungen möglich machte.⁴⁴ Die Einarbeitung eines Ersatzregisseurs in die Vielzahl völlig neuer Arbeitstechniken hätte Zeit und Geld gekostet. Auch in Bezug auf die Kooperationsbereitschaft des gesamten eingespielten Produktionsteams und die Bindung der Schauspieler an „ihren“ Regisseur wäre ein Regisseurwechsel kaum reibungslos und ohne Mehrkosten von statten gegangen.

d) Gesellschaftlicher Kultstatus der Regisseure und Reputation des Ufa-Konzerns

Mit Blick auf allgemeine Reputation, Aktienkurs und Kreditwürdigkeit des Ufa-Konzerns ist auch zu vermuten, dass die Ufa als einer der herausragenden Protagonisten des kulturellen Lebens in der Weimarer Republik und die Deutsche Bank als Hauptaktionär den gesellschaftlichen Skandal fürchteten, der im Falle der frühzeitigen Entlassung eines nicht budgetkonform agierenden Starregisseurs aus einer Filmproduktion angesichts des fast „fanatischen“ Interesses der deutschen Öffentlichkeit an allen Belangen der Ufa unvermeidlich gewesen wäre.⁴⁵

Geschäftsphilosophie und Strategien im Umgang mit opportunistischen Regisseuren

Erich Pommer, der den Regisseuren als Produktionschef und Ufa-Vorstandsmitglied gegenüber stand,⁴⁶ bevorzugte lange Zeit eine relativ autonome Arbeitsweise der Regisseure. Seiner strategischen Auffassung nach konnte den „Geschäftsfilmen“⁴⁷ der US-Konkurrenz nicht mit Imitationen, sondern nur mit anspruchsvollen Großfilmen mit eigener künstlerischer Note begegnet werden: „[...] Ebensowenig, wie wir den Amerikanern den Niagara-Fall nachmachen können. [...] Ein Volk muss wissen, wo sein Unnachahmliches, sein Niagara liegt.“⁴⁸

In dem von Pommer etablierten *Regisseursystem* hatte das Drehbuch die Funktion eines „Arbeitsmanuskripts“, das der Regisseur während des Drehs noch verändern konnte. War Pommer von den Ideen und dem Talent eines Regisseurs angetan, setzte er sich für die Freigabe finanzieller Mittel zur Umsetzung dieser Ideen ein.⁴⁹ Dies gelang ihm vermutlich auch deshalb, weil der Ufa-Vorstand den Aufsichtsrat bzw. die darin vertretenen Kapitalgeber mit übermäßig hohen Planerlösen „blendete“ und der Aufsichtsrat angesichts unrealistischer Erwartungen stets „die Mittel

⁴² Gehler und Kasten: Murnau, S. 76.

⁴³ Töteberg, Michael: Fritz Lang, Reinbek 1985, S. 53, 57.

⁴⁴ Bachmann: Production, S. 17.

⁴⁵ Vgl. HADB S3673, Brief Kiehl an Konsul von Naumann v. 11.04.1927, S. 4f.

⁴⁶ HADB S3618, "An die Herren Mitglieder des Aufsichtsrats", Schreiben von E.G. von Stauß v. 21.01.1926, S. 2f.

⁴⁷ Jacobsen, Wolfgang: Erich Pommer. Ein Produzent macht Filmgeschichte, Berlin 1989, S. 44.

⁴⁸ Hardt, Ursula: Kunst für Waschfrau Minna Schulze. Die Produktionskonzepte des Erich Pommer, in: Bock, Das Ufa-Buch, S. 90-93, hier 91.

⁴⁹ Ebenda und Elsaesser, Thomas: Kunst und Krise. Die Ufa in den 20er Jahren, in: Bock: Das Ufa-Buch, S. 96-105.

herbeischaffte⁵⁰. Es bestand somit eine doppelstöckige Prinzipal-Agent-Problematik: Das Kontrollproblem zwischen Aufsichtsrat als Prinzipal und Vorstand als Agent begünstigte sicherlich auch das holdup-Verhalten der Starregisseure.⁵¹ Weil Pommer seine Rolle als betriebswirtschaftlicher Gegenpol zur künstlerischen Vision kaum wahrnahm, trug seine (zu Inflationszeiten auch kommerziell erfolgreiche) Geschäftsphilosophie in Zeiten harter Währung nicht unerheblich zur existenzbedrohenden Krise der Ufa bei. So gab der Aufsichtsrat Pommer eine große Mitschuld am finanziellen Debakel der Ufa, 1926 wurde sein Vertrag nicht verlängert.⁵² Der Produzent ging zur Paramount nach Hollywood, kehrte aber wenig später „geläutert“ zur Ufa zurück. Sein Arbeitsstil hatte sich drastisch geändert, an die Stelle der „freien Hand“ trat eine starke Budgetkontrolle.⁵³

Im Zusammenhang mit dem Kontrollproblem in der Ufa-Spielfilmproduktion Mitte der 1920er Jahre stellte auch die Vertragsgestaltung einen entscheidenden Punkt dar: Bis kurz vor Beginn der Hugenbergschen Ära wurden die Ufa-Regisseure in der Eigenproduktion scheinbar nicht vertraglich dazu verpflichtet, sich an den Herstellungskosten zu beteiligen. Im Fall von Fritz Lang wurden bspw. erst im August 1926 solche Vertragsklauseln eingeführt, als der Regisseur für Folgeprojekte von „Metropolis“ verpflichtet wurde. Angesichts des finanziellen Fiaskos, das die Ufa durch diesen Film erlitten hatte, wurde ein Umdenken in der Vertragsgestaltung unumgänglich, um Anreize zu mehr Kostendisziplin zu schaffen. Höhere Transaktionskosten der Vertragsverhandlung und -gestaltung sowie der buchhalterischen Kontrolle mussten hierfür in Kauf genommen werden.⁵⁴ Strukturelle Veränderungen in der Produktionsbuchhaltung waren unverzichtbar. Im Februar 1927 besuchte Aufsichtsratsmitglied Kiehl die Neubabelsberger Produktionsbetriebe und beschrieb neu implementierte Planungs- und Kontrollmethoden, die in Richtung eines modernen Projektcontrollings gingen:

Die entscheidenden Punkte sind, dass jeder Film im Gegensatz zu früher genau vorkalkuliert wird, und dass erst nach gründlicher Vorbereitung mit der Herstellung begonnen wird, woraus sich dann die Möglichkeit ergibt, einen festen, nach Drehtagen genau eingeteilten Plan aufzustellen, dessen Einhaltung nach Zeit- und Kostenaufwand laufend überwacht wird unter Erstattung täglicher Berichte durch den für den Film [...] abgeordneten kaufmännischen Überwachungsbeamten an die Direktion. Freilich scheint die Organisation in dieser Art erst seit wenigen Monaten zu funktionieren. [...] eine Verschwenderwirtschaft etwa in der früheren durchaus anarchischen Weise [sollte] durch den Mechanismus der jetzigen Organisation ausgeschaltet sein.⁵⁵

Mit diesen institutionellen Veränderungen eiferte die Ufa der erfolgreichen US-Filmindustrie nach, wo die Geschäfte schon in den 1920er Jahren strikt nach den „Belangen des Rechnungswesens“ geführt wurden. Die stringent betriebswirtschaftliche Geschäftsführung der US-Filmkonzerne spiegelte sich in dem sog. *Produzentensystem* wider. Das Drehbuch besaß hier die

⁵⁰ HADB S3673, Aufstellungen, S. 2 und HADB S3636, "Vertraulich. Betr.: Vertrag Fritz Lang", Brief E.G. von Stauß an Ufa-Vorstand v. 23.08.1926

⁵¹ Dies wird auch deutlich in einem Brief, in dem von Stauß den Ufa-Vorstand der Informationspflichtverletzung gegenüber dem Aufsichtsrat bezichtigt: „Ich würde mich sonst [...] genötigt sehen, gegen solche Organe der Gesellschaft, die [...] die Rücksicht auf die Verfassung der Gesellschaft weiterhin ausser acht lassen, auch meinerseits aufs rücksichtsloseste vorzugehen.“ HADB S3629, Brief E.G. von Stauß an Eugen Stauß v. 01.09.1926.

⁵² HADB S3617, "Allerhand Dummheiten. Die Sanierung der Ufa", Ausschnitt aus Film-Journal vom 17. 12.1926.

⁵³ Er produzierte ab 1928 weitere Ufa-Erfolge wie „Der blaue Engel“ mit Marlene Dietrich. Jacobsen, Wolfgang: Erich Pommer. Ein Produzent macht Filmgeschichte, Berlin 1989, S. 95, 97; Hardt, Produktionskonzepte, S. 93.

⁵⁴ Hinweise finden sich in: HADB S3636, "Vertraulich. Betr.: Vertrag Fritz Lang".

⁵⁵ HADB S3672, Bericht Kiehl an E.G. von Stauß zur Lage in den Produktionsbetrieben, 18.02.1927, S. 1 u. 2.

Funktion, präziseste Anweisungen zu Handlung, Rollen, Dialogen, Anzahl der Szenen, Studiobauten etc. zu geben und war Basis für einen strikten Zeit- und Kostenplan bis zur Film Premiere. Die Einhaltung wurde vom Produktionschef permanent überwacht. Durch dieses rigide Projektcontrolling wurden die Kompetenzen des Regisseurs mittels Standardisierung, Planung, Überwachung und Arbeitsteilung erheblich eingeschränkt.⁵⁶

Das Qualitätskriterium der in den USA vorherrschenden Produktionsphilosophie war der kommerzielle Publikumserfolg eines Films. Bei der Ufa wollte man sich hingegen durch künstlerische Exzellenz und „kulturell wertvolle“ Spitzenproduktionen hervortun. Dies mag auch in den konservativen Eignerkreisen zu Nachgiebigkeit gegenüber Ausnahmeregisseuren geführt haben, die fester Bestandteil des deutschen Nationalstolzes geworden waren.⁵⁷ Das Beispiel der Zusammenarbeit von Fox und Murnau zeigt, dass die US-Produzenten eine andere Strategie verfolgten: Murnau besaß bei seinem ersten von William Fox produzierten Hollywood-Film für US-Verhältnisse noch ungewöhnlich freie Hand: Fox wollte, dass Murnau mit „Sunrise“ einen künstlerischen Prestige-Film schaffte – „koste es was es wolle.“ Der Film gewann 1928 einen Oscar, wurde aber kommerziell kein großer Erfolg. Beim dritten Film, den Murnau für Fox drehte, kam es zu Konflikten als das Projekt zu kostspielig wurde. Fox blieb hart und Murnau musste die Produktion frühzeitig verlassen – die letzten Szenen und die Nachbearbeitung des Films wurden unter anderer Leitung fertig gestellt.⁵⁸ Auf diese Weise investierte der Produzent trotz der Gefahr kurzfristiger finanzieller Einbußen in seine eigene Reputation.⁵⁹ Durch die „Strategie der härtesten Vergeltung“ klärte er die Machtverhältnisse auch für zukünftige Projekte und erzeugte eine starke Signalwirkung für andere Regisseure.

Bei der Ufa wurde Mitte der 1920er Jahre nicht ein einziges Mal ein ähnliches Exempel statuiert. Erst Anfang 1927 begann die Ufa einen Weg nach amerikanischem Vorbild einzuschlagen; eine Entwicklung, die in der Hugenberg-Ära weiter verfolgt wurde. Als sich abzeichnete, dass der Regisseur Georg Wilhelm Pabst das Budget von „Die Liebe der Jeanne Ney“ um 100.000 RM überziehen würde, wurde ihm bei Überschreitung mit Produktionsabbruch gedroht.⁶⁰ 1929 brach die Ufa die geschäftlichen Beziehungen mit Fritz Lang ab und erklärte ihn aufgrund seiner künstlerischen Eskapaden zur persona non grata.⁶¹ Es mutet paradox an, dass Lang sich wenig später erstaunlich schnell in das System von Hollywood einfügte. Bei allen 22 Kinofilmen, die er 1934 bis 1956 in den USA drehte, dauerten die Drehzeiten jeweils nur vier bis neun Wochen.⁶²

⁵⁶ Elsaesser: Kunst, S. 98f. Vgl. Stuart & Co Halsey, The Motion Picture Industry as a Basis for Bond Financing (Prospekt von 1927), in: Balio, Tino (Hg.): The American Film Industry, Madison/London 1976, S. 171-191.

⁵⁷ Laemmle, Carl: The Business of Motion Pictures (1927), in: Tino Balio (Hg.): The American Film Industry, Madison/London 1976, S. 153-168, S. 157; Elsaesser: Kunst, S. 101 und HADB S3621, "Zusammenfassender Bericht über die Entwicklung der Ufa im 1. Quartal 1918" vom 01.04.1918.

⁵⁸ Eisner, Lotte H.: Murnau, Frankfurt a.M. 1979, S. 283, 301, 319-323 und Körte, Peter: Die Kraft des Lichts. Der Regisseur Friedrich Wilhelm Murnau, in: Bock: Das Ufa-Buch, S. 112-115.

⁵⁹ Vergleichbar mit Soft und Hard Budget Constraints. Vgl. Bolton, Patrick und Dewatripont, Mathias: Contract Theory, Cambridge (Massachusetts)/London 2005, S. 386.

⁶⁰ Kreimeier, Klaus: Die Ufa-Story. Geschichte eines Filmkonzerns, 2. Aufl. Frankfurt am Main 2002, S. 194.

⁶¹ Vgl. Töteberg: Fritz Lang, S. 66.

⁶² Maibohm, Ludwig: Fritz Lang. Seine Filme - sein Leben, München 1981, S. 257-266.

Abschließende Würdigung

Das Gründungsjahrzehnt und die nach der Währungsreform auftretende Konzernkrise der Ufa kann abschließend als ein für die Wirtschaftsgeschichte in vielerlei Hinsicht interessanter Forschungsgegenstand gewürdigt werden: Die Filmbranche war zum Ufa-Gründungszeitpunkt besonders in Deutschland noch sehr jung, kapitalschwach und im internationalen Vergleich „unreif“. Es mangelte an Fachkräften und an Erfahrungen mit den Besonderheiten des Filmmarktes und der Herstellung des Filmprodukts. Man war angesichts einer hohen Humankapitalintensität und elementaren Kreativitätskomponente, komplexer Kostenstrukturen und erheblicher, projektbezogener sunk costs bei einem gleichzeitig kurzen Produktlebenszyklus, hoher Absatzunsicherheit und personenbezogenen Marken mit völlig neuen Begebenheiten konfrontiert. Aus einem institutionalistischen Blickwinkel heraus betrachtet ließ dies kaum zu, betriebswirtschaftliche Erfahrungen und Problemlösungen aus etablierten Industrien hierauf anzuwenden. Durch die Inflation wurde vorübergehend verdeckt, dass bei der Ufa noch keine effektive Kostenkontrolle implementiert worden war. In Zeiten rapider Geldentwertung wäre Ressourcen sparendes Handeln ohnehin nicht rational gewesen. Die nach der Währungsreform auftretende Konzernkrise ist offensichtlich als eine Art „schmerzhafter“ Lernprozess und institutioneller Wandel in geldwertstabileren, weniger protektionistischen Zeiten zu sehen, der unter „normalen“ marktwirtschaftlichen Bedingungen schon früher hätte eintreten müssen. Dieser Lernprozess spiegelte sich auch darin wider, dass die Beziehungen zu den Starregisseuren in vertraglicher und relational strategischer Hinsicht angesichts der vorangegangenen Kontrollprobleme anders gestaltet wurden und das Rechnungswesen sich an die Erfordernisse von komplexen Projekt-, Kosten- und Vertragsstrukturen anpasste. So folgte die Ufa in ihrer betriebswirtschaftlichen Modernisierung, wenngleich etwas zeitverzögert, dem Beispiel der US-Filmproduktion, wo bereits in Stummfilmzeiten von einem rigiden, projekt-nahen Controlling und einer generellen „Verbetriebswirtschaftlichung“ der Filmproduktion gesprochen werden kann.

Die westdeutsche Steinkohle und der niederländische Markt in der Zwischenkriegszeit.

Eine Forschungsskizze

von Eva-Maria Roelevink (Bochum)

Was in den einschlägigen Wirtschaftsressorts immer wieder für Aufmerksamkeit sorgt, nämlich die Auseinandersetzung mit Energie-Kartellen, ist aufgrund der Ereignisnähe nur schwer fassbar und kaum en detail nachzuvollziehen. Offensichtlich haben Kartelle, oder auf Absprachen zielende Organisationen, nur wenig Interesse an öffentlichem Aufsehen und halten ihre Strategie-papiere daher streng unter Verschluss. Die Existenz von Kartellen, Syndikaten und Konventionen, besonders im Bereich von Energierohstoffen, ist dabei kein neues Phänomen. Im Gegenteil, Kartell-Organisationen sind geradezu Kennzeichen der deutschen Wirtschaft seit der Wende zum 20. Jahrhundert. Bereits Ende des 19. Jahrhunderts wurde in *dem* europäischen schwerindustriellen Zentrum schlechthin, dem Ruhrgebiet, das Rheinisch-Westfälische Kohlensyndikat (RWKS) gegründet, welches bis nach dem Zweiten Weltkrieg eines der wichtigsten Rohstoffsyndikate überhaupt darstellte und die Geschehnisse einiger westeuropäischer Steinkohlenmärkte dominierte. Besonders interessant ist das Vorgehen der zusammengeschlossenen Kohlenbarone nicht etwa auf Absatzmärkten, die in einem eindeutigen, „unbestrittenen“ Abhängigkeitsverhältnis zum Syndikat standen, sondern auf sogenannten „bestrittenen Märkten“. Einer dieser „bestrittenen“ Märkte war der niederländische Kohlenmarkt, wo, zunächst mangels eigener Förderung, nicht allein deutsche Syndikatskohlen, sondern auch die über den Seeweg angelieferten britischen Kohlen gehandelt und platziert wurden. Seit dem Ersten Weltkrieg wurde zudem im niederländischen Limburg, der geologischen Erweiterung der Aachener Montanregion, Steinkohle gefördert, womit ein weiterer Konkurrent das Marktgeschehen beeinträchtigte. Das Interesse des Syndikats an dem „bestrittenen“ Absatzmarkt war stark: neben der binnenländischen Nachfrage, war es vor allem die Seelage der Niederlande, die das kleine Land so attraktiv für den Durchfuhr- und Exporthandel machte. Infolgedessen waren die Marktunterwerfungsstrategien des RWKS hier besonders gewieft und außerordentlich aggressiv. Im Rahmen des erst kürzlich begonnenen und von der DFG geförderten Dissertationsprojektes sollen nun die markt- und dominanzorientierten Absatzstrategien der Zwischenkriegszeit auf dem niederländischen Steinkohlenmarkt ausgehend vom RWKS systematisch aufgeschlüsselt werden.

Die Organisationsformen und die Bedeutung des Handels für den *Markt* haben in der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte bislang nur wenig Forschungsinteresse geweckt.⁶³ Dies gilt vor allem für den Kohlenmarkt. Dieses Desinteresse mag auch darin begründet liegen, dass *Märkte* generell schwer fassbar sind, unabhängig ob neoklassische oder moderne Zugänge verwendet werden. Grundsätzlich lassen sich offene und geschlossene, organisierte und nicht organisierte, freie und regulierte Märkte unterscheiden. Ferner sind zeitliche, räumliche und produktbezogene

⁶³ Vgl. dazu: Berghoff, Hartmut: *Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung*, Paderborn u.a. 2004, S. 313ff. Berghoff nach ist nicht nur in der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte, sondern auch in den Wirtschaftswissenschaften erst jüngst die zentrale Bedeutung von Absatz sowie Absatzpolitik in den Blick gekommen; allerdings hätte hier mit der Einführung des „Marketing“ seit den 1990er Jahren eine sowohl theoretische als auch empirische Erweiterung stattgefunden.

Differenzierungskriterien denkbar.⁶⁴ Diese - zugegeben generelle - Differenzierung aufgreifend handelte es sich beim niederländischen Kohlenmarkt um einen „regulierten“ Markt, zumindest am Vorabend des Ersten Weltkrieges. Die Regulierung wurde vom RWKS und der für den niederländischen Markt vom RWKS beauftragten Steenkolen-Handelsvereinigung (SHV) etabliert und durchgesetzt. Obgleich man wegen der britischen Konkurrenz besonders an der niederländischen Küste nicht von einer Monopolstellung rheinisch-westfälischer Kohle ausgehen kann, ist zumindest die Dominanz rheinisch-westfälischer Kohle für den niederländischen Markt nachweisbar. War der niederländische Kohlenmarkt bis zum Ersten Weltkrieg derart organisiert, stellte die Zwischenkriegszeit eine Phase der Neujustierung der Marktverhältnisse dar. So galt es, Wettbewerbsstellungen neu auszutarieren und neue Marktteilnehmer zu integrieren, neue Vertragsbeziehungen auszuhandeln und darüber hinaus ein neues institutionelles Rahmengebäude zu schaffen.

Problemaufriss

Fritz Thyssen kritisierte bereits 1911 in einer Beiratssitzung des RWKS die SHV aufs schärfste: „Diese Steinkohlen-Handelsvereinigung [SHV] ist für alle Kohlenhandelsgesellschaften ein Schlaraffenland. In dieses Schlaraffenland ist bisher das Auge eines Unbefugten noch nie eingedrungen. Das Geheimnis, was über dieser Gesellschaft waltet, wird strengstens gewahrt.“⁶⁵ Anklagen dieser Art, mit dem Vorwurf der Verschleierung und der Geschäftemacherei zu Ungunsten der vereinten Zechen, gab es im Syndikatsinneren in Bezug auf die SHV zu Hauf. Allerdings wurde die Vertriebsstruktur des RWKS bis zum Ersten Weltkrieg nicht angerührt. Die Syndikatsleitung hatte frühzeitig erkannt, dass die Kartellierung von Produktionsmengen (Quote) und Preisfestsetzungen nicht ausreichend war, um weitgehende Marktmacht durchzusetzen. Daher begann das RWKS bald nach seiner Gründung, den Vertrieb der Kohlen zu integrieren. Auf die Definition von Verkaufsgebieten (Verkaufsbezirke) folgte die Zuweisung jeweils *einer* Syndikatshandelsgesellschaft.⁶⁶ Die Verkaufsgebiete wurden sowohl für deutsche Belieferungsgebiete als auch für ausländische Absatzmärkte festgelegt. In diesen Kontext fiel die Gründung der SHV 1896 in Utrecht, einem Zusammenschluss von mehreren niederländischen Kohlenhändlern. Laut den Gründungsstatuten der SHV war der Geschäftszweck der Import und Verkauf von Steinkohle, Koks und Steinkohlenbriketts im „Allgemeinen“ und im „Besonderen“ vom RWKS.⁶⁷ Das Syndikat war daran interessiert, aus dem „allgemeinen“ Import einen exklusiven Ruhrkohlenvertrieb zu machen, also der SHV den Handel mit der konkurrierenden englischen Kohle zu untersagen. Spätestens mit dem Vertrag von 1905 sicherte die SHV dem RWKS vertraglich die sogenannte „Exklusivität“ zu, während das RWKS der SHV den „Alleinvertrieb“ für den niederländischen Markt übergab. Dabei wurde eine Art Gewaltenteilung in Bezug auf das Transportsystem – Eisenbahn- oder Rheintransport – verankert: Während die per Eisenbahn transportierten Kohlen

⁶⁴ Gablers Wirtschaftslexikon, 15. Aufl., Bd. 5 (2000), S. 2061ff.

⁶⁵ Fritz Thyssen (1911) auf einer Beiratssitzung des RWKS zur Absatzfrage, in: Bergbauarchiv im Montanhistorischen Dokumentationszentrum beim Deutschen Bergbaumuseum Bochum (BBA), 33/64.

⁶⁶ Hardt, Hans-Joachim: Betrachtungen über das rheinisch-westfälische Kohlensyndikat als Absatzorgan der Ruhrzechen, (Diss.) Saarbrücken 1933, S. 7-12.

⁶⁷ BBA 33/1005, Statuten der SHV (1896/97); [Wortlaut: "Zij heeft ten doel den in- en verkoop van steenkolen, cokes en steenkolenbrikets in het algemeen en in het bijzonder van die van het Rheinisch-Westfälische Kohlen Syndicat."]

von der SHV effektiert wurden, wurden die über den Rhein in die Niederlande verschifften Kohlen vom Kohlen-Kontor, eigentlich der Syndikatshandelsgesellschaft für den süddeutschen Markt, verbucht.⁶⁸ Diese Teilung wurde vorgenommen, um eine Machtkonzentration in den Händen der „Holländer“ zu verhindern. Deshalb war die SHV alleiniger Händler für rheinisch-westfälische Kohle in den Niederlanden; lediglich die „Rheinkohlen“ waren von der SHV vom Kohlen-Kontor zu beziehen. Bis 1914 gelang es der Dyade RWKS und SHV, den Großteil des niederländischen Marktes zu unterwerfen und die britische Kohle an die niederländische Küste zu verdrängen. Stimmungsmacher wie Thyssen, die der SHV hohe Gewinne auf Kosten der Zechen unterstellten und grundsätzliche Änderungen für das Hollandgeschäft wünschten, konnten ihre Interessen im Syndikat zunächst nicht durchsetzen.

Mit Beginn des Ersten Weltkrieges setzte ein massiver Wandel der institutionellen Rahmenbedingungen ein, der die einträgliche Beziehung zwischen SHV und RWKS auf die Probe stellte. Als entscheidende Einflussfaktoren der grundlegenden Wandlung lassen sich die Ebenen Marktstruktur, Marktordnung und staatliche Intervention, Marktmacht sowie eine Politisierung des Handelsguts identifizieren und genauer analysieren.

In den 1920er Jahren wandelte sich die makroökonomische Marktstruktur der gesamten Kohlenwirtschaft. Während Steinkohle vor dem Ersten Weltkrieg ein knappes Gut war, hatte der Krieg die weltweiten Förderkapazitäten massiv anwachsen lassen. Bereits 1919 kippte das internationale Kohlenangebot in Richtung Überflussmarkt.⁶⁹ Dazu kamen Substitute, deren Anwendung durch den Krieg begünstigt worden waren; als Energierohstoffe wurden Braunkohle und Öl für einige Märkte zur echten Brennstoffalternative.⁷⁰ Damit ging ein von außen induzierter Preisdruck einher. Während die maßgebliche Konkurrenz vor dem Krieg in anderen Montanregionen lag und die britische Kohle für den rheinisch-westfälischen Steinkohlenbergbau Haupttrivale war, wurden die Ertragspotentiale nun in weit vielfältigerer Weise beeinflusst.

Die privatwirtschaftliche Beziehung zwischen SHV und RWKS wurde zunehmend durch staatlichen Interventionismus beeinträchtigt. Das Kaiserreich schränkte den Kohlenexport wegen der „Kriegsnotwendigkeit“ bald ein; besonders die Rohstoffkartelle wurden für Kriegszwecke instrumentalisiert, die Syndikatsstruktur des RWKS mit einem staatlichen Siegel versehen.⁷¹ Die Folge: die SHV konnte kaum noch liefern. Der Versorgungsengpass auf dem niederländischen Markt führte zu neuerlichen Aktivitäten der niederländischen Regierung, die den Entschluss fasste, die eigenen Vorkommen im niederländischen Limburg zu nutzen. Die Staatsmijnen (Staatszechen) konnten dank staatlicher Unterstützung ihre Förderung stark steigern.⁷² Durch die Errichtung einer staatlichen Kohlenverteilungsstelle (Rijkskolendistributie) konnte die Limburger Kohle praktisch ohne Markteintrittsschranken eine Position auf dem Markt einnehmen. Weiter noch, auch die nie-

⁶⁸ Heinrichsbauer, August: Kohlenkontor Weyhenmeyer & Co und Süddeutsche Kohlenwirtschaft, Ms. Essen [1939], [Exemplar im MontanDok], S. 15-20, 30ff.

⁶⁹ Richter, Johannes: Die Kohlenversorgung der Niederlande, (Diss.) Berlin 1926/1929, S. 35ff.

⁷⁰ Storm, Ernst: Geschichte der deutschen Kohlenwirtschaft von 1913-1926, Berlin 1926, S. 56-59.

⁷¹ Baedeker, Alfred (Hg.): Jahrbuch für den Oberbergamtsbezirk Dortmund. Ein Führer durch die rheinisch-westfälischen Bergwerke und Hüttenkonzerne und die mit ihnen in Verbindung stehenden Großbanken und Elektrizitätswerke in wirtschaftlicher und finanzieller Beziehung mit Darstellung aller in Betracht kommenden Behörden und Organisationen, Vierzehnter bis einundzwanzigster Jahrgang (1913-1921), Essen 1922, S. 752.

⁷² Raedts, Cornelius E.P.M.: De Opkomst de Ontwikkeling en de Neergang van de Steenkolenmijnbouw in Limburg, Assen 1974, S. 155f.

derländische Regierung war sich der Vorteile des etablierten Händlerapparates bewusst und machte die SHV und einige kleinere britische Händler zu Kohlenhändlern im staatlichen Auftrag.⁷³

Obgleich der Steinkohlenbergbau ökonomisch betrachtet während der 1920er Jahre einen nachhaltigen Bedeutungsverlust erlitt, erfuhr die Branche wegen der Politisierung der Steinkohle eine neuartige Bedeutungssteigerung. So bewirkten die Reparationskohlenlieferungen erstens eine strukturelle Umlenkung der traditionellen Absatzwege, besonders der rheinisch-westfälischen Steinkohle, und zweitens eine politisch-internationale und öffentliche Thematisierung. Der Begriff „Reparationskohle“ macht dies deutlich; auch wegen der einsetzenden Inflation war das schwarze Gold zu einer bedeutenden „Währung“ geworden.⁷⁴

Diese Eingriffe in den institutionellen Rahmen der Kohlenwirtschaft führten im Syndikatsinneren zu Unzufriedenheit, besonders bei den großen gemischten Werken, die eine Liberalisierung der Absatzbeschränkungen des Syndikats fokussierten. Die Interessensgegensätze, besonders die Liberalisierungsforderungen von Stinnes und Thyssen, sorgten maßgeblich dafür, dass aus dem Jahr 1924 ein „syndikatsfreies“ Jahr wurde.⁷⁵ Zwar bestand das Syndikat als Kartell weiter, aber die Beschränkungen, die das Syndikat in Produktionsmengen, Preis und vor allem in Form von Handelsregularien festgelegt hatte, wurden stark gelockert.⁷⁶ Seit dem 1. Januar 1924 hatte die SHV ihr Alleinvertriebsrecht an Steinkohle für den niederländischen Markt verloren.⁷⁷ Besonders die großen Mitglieder hatten derweil mit dem Aufbau eigener Vertriebsorganisationen, den sogenannten Zechenhandelsgesellschaften begonnen. Thyssen, Stinnes und andere machten ihre Geschäfte in Holland nunmehr auf eigene Rechnung, denn der Transport (und Vertrieb) von Steinkohle als Gegenfracht für die nun über Rotterdam und nicht länger aus Lothringen bezogenen Erze, bot sich geradezu an. Ein intensiver Wettbewerb entspann sich auf dem niederländischen Markt, in dem nicht länger lediglich englische Händler und deutsche - kartellierte - Marktteilnehmer den Markt bedienten, sondern englische, limburgische und eine Vielzahl von deutschen Einzelhändlern auf den Markt drängten: die Folge war ein Preiskampf, den es in dieser Form zuletzt vor der Gründung des RWKS in Deutschland gegeben hatte. Die SHV regierte, und es gelang ihr 1924 in Eigenregie, also zwar unter Duldung, aber nicht unter aktiver Mitgestaltung des Syndikats, die Vereinigung einer Vielzahl von Zechen zur „Holland-Gruppe.“ Die Zechen der Holland-Gruppe hatten keine selbstständigen Handelsgesellschaften gebildet und verfügten gemeinsam über eine RWKS Verkaufsbeteiligung von 62%. Diese Holland-Gruppe ging einen exklusiven Vertrag mit der SHV ein, sodass die SHV zumindest für die Mehrzahl der rheinisch-

⁷³ Van der Zwan, Arie: Hij overwon iedereen op een vrouw na. F.H. Fentener van Vlissingen 1882–1962. Amsterdam 2006, S. 57ff.

⁷⁴ Was sich u.a. an der anhaltenden Debatte zum Deutsch-Niederländischen Staatsvertrag (1920) zeigt. Dazu: Houwink Cate, Johannes ten: Amsterdam als Finanzplatz Deutschlands (1919-1932), in: Gerald D. Feldman; Carl-Ludwig Holtfrerich; Gerhard A. Ritter u. Peter-Christian Witt (Hg.): Konsequenzen der Inflation, Berlin 1989, S. 149-179, hier S. 166.

⁷⁵ Begriff für das Jahr 1924, der sich weniger in der Sekundärliteratur, dafür aber wiederholt in den Verhandlungen im Syndikatsinneren nachweisen lässt, u.a. BBA 33/1612, Abschrift, Concordia, „Exposé für die SHV“, (11.06.1932).

⁷⁶ O.A.: Die Syndikatsverträge des Rheinisch-Westfälischen Kohlen-Syndikats, O.O. 1933; Vertrag vom 5.01.1924 (S. 155ff.), Vertrag vom 13.09.1924 (S. 179ff). [Exemplar im MontanDok/BBA].

⁷⁷ Disko, Werner: Die Entwicklung des holländischen Steinkohlenbergbaues in der Nachkriegszeit und ihre Auswirkungen auf den rheinisch-westfälischen Steinkohlenbergbau, Emsdetten 1937, S. 24f.

westfälischen Kohle das Alleinvertriebsrecht erhielt.⁷⁸ Damit war der Auftakt für eine neue Marktordnung gelegt. Der SHV gelang es bis zum Ende der 1920er Jahre erneut, das Alleinvertriebsrecht für die gesamten rheinisch-westfälische Kohlen zu erlangen, also die Integration der sogenannten „Zechenhandelsgesellschaften“ zu erwirken. Zudem konnte die SHV für einen Großteil der britischen Händler eine Majoritätsbeteiligung erlangen. Anfang der 1930er Jahre wurde eine Konvention, ein eher loses Vertragsverhältnis mit den limburgischen Zechen durchgesetzt.⁷⁹

Forschungsstand und Quellenbasis

Die zum Kohlenhandel publizierten Studien entstammen in der Regel der Zwischenkriegszeit und gehen gemäß den zugrunde liegenden Paradigmen des ökonomischen Denkens kaum auf Unternehmen als handelnde Akteure ein,⁸⁰ sondern betten ihre Fragestellungen in volkswirtschaftliche, oftmals quantitative, Schilderungen ein.⁸¹ Diese Arbeiten bieten potentielle Grundbausteine, die ergänzend herangezogen, aber in Bezug auf ihre Daten (insbesondere Preis- und Rabatt-, Export- und Importaufstellungen) hinterfragt werden müssen. Da das Vorhaben vor allem Vertragsbeziehungen und Arten der Marktregulation, auch in Form von Wettbewerbsstrategien analysieren will, ist es in starkem Maße auf Syndikatsinterna angewiesen. Diese waren in der Zwischenkriegszeit nicht bekannt. Um es in den Worten eines Vertragserstellungsbeauftragten des RWKS zu formulieren: „Ein großer Nachteil ist es [...], mehr als notwendig, der Öffentlichkeit zu unterbreiten.“⁸²

Weder in der deutschen noch in der niederländischen Forschung wurde zum niederländischen Kohlenmarkt gearbeitet.⁸³ Dies ist insofern erstaunlich, als dass die Quellenlage vergleichsweise dicht ist. Allgemein hinterlassen Handelsunternehmen nur wenig oder kaum archivische Spuren. Integrierte Handelsunternehmen, z.B. im Thyssenschen Unternehmenskomplex, gehen angesichts der Analysen zum „ökonomischen Kern“ des Konzerns häufig unter. Die Vertriebsstruktur des RWKS aber ist im Syndikatsbestand erhalten.⁸⁴ Für einige der einflussreichen Mitglieder des Syndikats, im Besonderen Thyssen und Stinnes sind Quellen erhalten, die über die Vertriebs-

⁷⁸ BBA 33/249, Aussprache über die Regelung der Zechenbeteiligung an der SHV (23.12.1924), Bl. 20ff.

⁷⁹ Wijnen, Harry van: Grootvorst aan de Maas. D.G. van Beuningen (1877-1955), Amersfoort 2004, S. 235ff.

⁸⁰ Priddat, Birger P.: Theoriegeschichte der Wirtschaft. *oeconomia/economics*, München 2002, S. 81-93.

⁸¹ Regul, Rolf: Die Wettbewerbslage der Steinkohle, (Vierteljahreshefte zur Konjunkturforschung, Sonderheft 34), Berlin 1933; Gutachten über die gegenwärtige Lage des Rheinisch-Westfälischen Steinkohlenbergbaus, dem Reichswirtschaftsminister erstattet durch Prof. Dr. Schmalenbach, Dr. Baade; Dr. Lufft, Dr.-Ing. Springorum u. Bergassessor Stein, Berlin, April 1928; Beckerath, H. v.: Industrielle Kartellprobleme der Gegenwart. Ein Überblick, Berlin 1926; Richter, Johannes: Die Kohlenversorgung der Niederlande, (Diss.) Berlin 1926/1929; Beuningen, H.A. van: De Steenkolen Oeconomie der vornaamste Europeesche Productielanden, (Diss.), 's-Gravenshage 1937; Brand, E.: Die Handelspolitik Hollands während des Krieges und in der Folgezeit, (Dipl. Köln) 1925; Emmendorfer, Hans: Die Organisation des Ruhrkohlenhandels, Berlin 1926; Könitzer, O.: Der deutsche Kohlenhandel, Frankfurt 1925.

⁸² BBA 33/950: Brief des Vertragserstellungsbeauftragten an Janus, 13.07.1925.

⁸³ Politwissenschaftliche Betrachtungen: Frey, Marc: Der Erste Weltkrieg und die Niederlande. Ein neutrales Land im politischen und wirtschaftlichen Kalkül der Kriegsgegner, Berlin 1998 sowie: Roowaan, Ries: Im Schatten der großen Politik. Deutsch-niederländische Beziehungen zur Zeit der Weimarer Republik 1918-1933, Münster 2006; zur Entwicklung der niederländischen Wirtschaft in der Zwischenkriegszeit siehe: Jong, Herman J. de: *Catching up twice. The Nature of Dutch industrial Growth during the 20th Century in a comparative Perspective*, Berlin 2003; zum Frachten- und Handelsverhältnis im Allgemeinen vgl.: Jonker, J.P.B.: *Koopman op een Dwaalspoor. De Seehafen-ausnahmetarif in de betrekkingen tussen Nederland en Duitsland aan het begin van de jaren twintig*, in: *Jaarboek Buitenlandse Zaken, 1988-1989*, Den Haag 1989, S. 181-201. Grundlegend: Klemann, Hein A.M.: *Ontwikkeling door isolement. De Nederlandse Economie 1914-1918*, in: M. Kraaijestein u. P. Schulten (Hgg.): *Wankel evenwicht*, Soesterberg 2007, S. 271-309.

⁸⁴ BBA 33, Rheinisch-Westfälisches Kohlensyndikat.

struktur und den Kohlenhandel, vor allem aber über das „syndikatsfreie Jahr“ hohe Aussagekraft besitzen dürften.⁸⁵ Zudem ist die niederländische Seite, zumindest was den Limburger Bergbau anbetrifft überliefert, so dass die niederländischen Wettbewerbsstrategien rekonstruiert werden können.⁸⁶ Auch für eine Reihe von „Außenseitern“ des Syndikats, z.B. die Aachener Zechen, sind Quellen zum Absatz verfügbar.⁸⁷ Inwieweit sich SHV-Material heben lässt, ist noch nicht abzuschätzen. Nach wie vor gilt, um die griffige Formulierung von Thyssen erneut anzubringen: „[...] bisher [ist] das Auge eines Unbefugten noch nie eingedrungen [...]“. Die Gegenüberlieferung, Korrespondenz oder Protokolle zu Vertragsaushandlungen, sind jedoch im RWKS Bestand vergleichsweise dicht. Sofern der Zugang zum SHV-Archiv nicht gelingt, ist die Belegdichte immer noch so hoch, dass die Problemstellung auch ohne diesen Zugang bearbeitet werden kann.

Theoretischer Zugriff, Arbeitsfragen und -thesen

Das Vorhaben soll mit dem Theorieangebot der Neuen Institutionenökonomik analysiert werden. Syndikate sind in dieser Sichtweise „hybride“ Organisationen. Sie liegen zwischen den Polen Markt und Hierarchie, und sind gekennzeichnet durch langfristige Vertragsbindungen und -beziehungen.⁸⁸ Weiter werden die Transaktionskosten in Zeiten von hoher Unsicherheit vergleichsweise hoch veranschlagt, woraus folgt, dass Unternehmen (Hierarchien) dazu tendieren, durch langfristige Verträge strategische Stabilität zu generieren.⁸⁹ Wenn also die institutionenökonomische Meinung, Kartelle schaffen Stabilität durch Absprachen, welche die Transaktionskosten senken, zugrunde gelegt wird, gilt es hier zu prüfen, ob sich ein Umkehreffekt feststellen lässt. Das heißt, hier ist zu fragen, ob Kartelle – zumindest das langlebige RWKS – eine Pfadabhängigkeit ausgebildet hatten bzw. hat, die in der unsicheren Zwischenkriegszeit unter Inkaufnahme extrem hoher Organisationkosten restauriert wurde. Die Aushandlung der grundlegenden Konfliktlinie zwischen den Verfechtern der Liberalisierung der Absatzregulation des Syndikats und derjenigen Mitglieder, die sich nicht entschließen konnten, oder wollten, die Absatzorganisation selbstständig zu führen, ist daher genau zu untersuchen.

Ulrich Nocken ist einer der wenigen, der auf institutionenökonomische Weise den Versuch unternommen hat, Kartelle theoretisch einzuordnen. Er schlug vor, Kartellabsprachen nach Zentralität und Abhängigkeitsgrad zu untersuchen.⁹⁰ Eine Frage, die sich hiernach stellt, lautet, welcher Art die fundamentale Transformation zwischen den Vertragspartnern RWKS und SHV in den 1920er Jahre war. Während davon ausgegangen werden kann, dass die Gründung der SHV und die Vertragsbeziehung der ersten Jahre zum RWKS von einer Abhängigkeit dem Syndikat gegenüber gekennzeichnet war, lässt sich für die 1920er Jahre ein derartig eindeutiges Urteil zunächst nicht fällen. Zwar blieb die rheinisch-westfälische Kohle trotz des hohen Unsicherheitsgrades dominant auf dem niederländischen Kohlenmarkt, allerdings ist keineswegs eindeutig, dass diese

⁸⁵ Für Thyssen: Thyssen-Archiv (TA), Duisburg; Für Stinnes: Archiv für Christlich-Demokratische Politik der Konrad-Adenauer-Stiftung in St. Augustin (ACDP).

⁸⁶ Rijksarchief Limburg, Maastricht (RAL).

⁸⁷ Z.B. die Bestände zum Eschweiler Bergwerksverein (EBV) und zur Gewerkschaft Sophia-Jacoba im BBA.

⁸⁸ Nocken, Ulrich: German Cartels through the Lens of Transaction Cost Theory, in: Wilfried Feldenkirchen, Susanne Hilger u. Kornelia Rennert (Hg.): Geschichte – Unternehmen – Archive, Essen 2008, S. 273-292.

⁸⁹ Ebenda, S. 282ff.

⁹⁰ Ebenda.

Entwicklung maßgeblich vom RWKS initiiert worden war. Die SHV ist im Vergleich zu den anderen Syndikatshandelsgesellschaften wohl seit der Gründung ein Sonderfall gewesen. So konnte das RWKS nie die erhoffte Aktienmehrheit an der Unternehmung erlangen.⁹¹ Im syndikatsfreien Jahr, 1924, schmiedete die SHV für die Holland-Gruppe eine Beteiligung an der SHV. Während das RWKS und das Kohlen-Kontor ihre Beteiligung an der SHV fallen ließen, wurde eben diese Beteiligung den Zechen der Holland-Gruppe übertragen. Dabei wurden die Aktien gesplittet; nicht die Gruppe als Vertragspartner, sondern jede einzelne Zeche der Holland-Gruppe wurde über eine zwischengeschaltete Holding an der SHV beteiligt. Jede Zeche der Holland-Gruppe erwarb einen Anteil gemäß ihrer Absatzbeteiligung in den Niederlanden. Statt eines starken Syndikats waren es nun einzelne Mitglieder, die zusammen zwar über die gleiche Beteiligung verfügten, aber als einzelne Zechen und nicht als Syndikat an der SHV beteiligt waren.⁹² Zudem gibt es Hinweise auf eine nicht unerhebliche Diversifikation der SHV und zwar in vertikaler und lateraler Hinsicht. Bereits während des Ersten Weltkriegs erwarb die „Syndikatshandelsgesellschaft“ die im Aachener Revier gelegene Gewerkschaft Sophia-Jacoba und stieg damit in die Steinkohlenförderung ein.⁹³ Außerdem weitete die SHV ihre Unternehmensbeteiligungen in den 1920er Jahren massiv aus: Die SHV war nicht nur an dem Flugzeughersteller Fokker, dem Kunstseideproduzenten Aku, oder auch in Deutschland an den Vereinigten Glanzstoffen beteiligt,⁹⁴ sondern auch der Handel mit Steinkohlensubstituten, wie Gas und Öl, wurde in die Geschäftsaktivitäten integriert.⁹⁵ Grundsätzlich muss daher der Frage nachgegangen werden, ob der Machtverlust des RWKS nach dem Ersten Weltkrieg derart gravierend war, dass die eingespielten Disziplinierungsmaßnahmen ihre Wirksamkeit verloren und der SHV so weitgehende Handlungsfreiräume eröffnet wurden. Hier ist auch zu klären, ob sich der Prozess als eine Entwicklung vom Syndikat hin zu einem Kartell charakterisieren lässt.⁹⁶ Unter Zuhilfenahme des

⁹¹ Lütghen, Helmut: Das Rheinisch-Westfälische Kohlensyndikat in der Vorkriegs-, Kriegs- und Nachkriegszeit und seine Hauptprobleme, Leipzig u.a. 1926, Tab.: „Übersicht über die Syndikatshandelsgesellschaften nach dem Stande vom 1. April 1915“ (S. 222), woraus hervorgeht, dass das RWKS im Durchschnitt mit rund 30% an den Syndikatshandelsgesellschaften beteiligt war. Die rund 55%ige Beteiligung am Stammkapital der „Düsseldorfer Kohlenverkaufs-Gesellschaft“ markiert die höchste Syndikatsbeteiligung. Demgegenüber mutet die Beteiligung des RWKS an der SHV (1915) mit rund 9% recht überschaubar an. Das Ziel, einer höheren Beteiligung an der SHV seitens des Syndikats, blieb bestehen; auch während des Nationalsozialismus gelang eine Mehrheitsbeteiligung an der N.V. nicht. Noch 1943 forderte das Reichswirtschaftsministerium die Syndikatsleitung in Essen auf, diese zu erwirken, siehe BBA 33/1612, Kohlenaußenhandel SHV 1926-1946.

⁹² BBA 33/342; Sitzung der Holland-Gruppe am 20.3.1924; Niederschrift über den Ausschuss der Handelsgruppe der Vereinigung für die Verteilung und den Verkauf der Ruhrkohle AG.

⁹³ Farrenkopf, Michael u. Przigoda, Stefan: Schwarzes Silber. Die Geschichte des Steinkohlenbergwerkes Sophia-Jacoba, (hrsg. von der Sophia-Jacoba GmbH), Hückelhoven 1997, S. 28.

⁹⁴ Wenneges, Wim: Frits Fentener van Vlissingen (1882-1962), in: Ders. (Hg.): De Aartsvaders. Grondleggers van het Nederlandse Bedrijfsleven, 4. Aufl., Den Haag 1994, S. 504.

⁹⁵ Ebenda, S. 513. In den Niederlanden ist zwar die Entwicklung der SHV zum mächtigen „global player“ bekannt, die Bedingungen des Aufstieges, die zweifelsohne im Syndikatskohlenhandel lagen, stellen aber auch in der niederländischen Forschung ein mit dem deutschen vergleichbares Desiderat da. Im 2005 erschienenen Buch: Sluyterman, Keetie E.: Dutch Enterprise in the Twentieth Century. Business Strategies in a small open Country, London u.a. 2005; betont Sluyterman die Bedeutung der SHV für die niederländische Wirtschaft überhaupt sowie für die Expansion im Transportsektor. Allerdings bleiben die genauen Vorgänge im Zusammenhang mit dem RWKS blass, vgl. dazu: S. 79ff. Auch Wubs konstatiert für das Unternehmen SHV ein Desiderat, Wubs, Ben: Niederländische Multinationals in Deutschland. Das Beispiel Unilever, 1890-1960, in: Hein A.M. Klemann u. Friso Wielenga (Hg.): Deutschland und die Niederlande. Wirtschaftsbeziehungen im 19. und 20. Jahrhundert, Münster u.a. 2009, S. 173-187, hier S. 174.

⁹⁶ „Kartelle“ regulieren z.B. Preise, Produktion oder auch den Absatz; (Preiskartelle, Produktionskartelle und Absatzkartelle). Eine Organisation, welche die Regulierung nicht nur von Preisen und Produktion vornimmt, sondern zudem einen eigenen (zentralisierten) Absatzapparat ausbildet, nennt man „Syndikat“, dazu: Ziegler, Dieter: Die industrielle Revolution, Darmstadt 2005, S. 108. Die o.g. These widerspricht der Einschätzung, der Hang zur Kartellierung würde in Krisenzeiten verstärkt werden, siehe z.B.: Nieberding, Anne: Institutionelle Entfaltung der Wettbewerbswirtschaft (1870–1933), in: Dies. u. Clemens Wischermann (Hg.): Die institutionelle Revolution. Eine Einführung in die deutsche Wirtschaftsgeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts, Stuttgart 2004, S. 154-282, hier S. 275f.

Prinzipal-Agenttheorems soll die Veränderung im Verhältnis SHV zu RWKS analysiert werden. Durch die Identifikation von Beherrschungs- und Überwachungsstrukturen sollen weiter die Disziplinierungsstrategien des RWKS isoliert und deren Effektivität betrachtet werden. Darüber hinaus stellt sich die Aufgabe, gemeinsame Wettbewerbsstrategien von RWKS und SHV im Umgang mit der Limburger Konkurrenz herauszuarbeiten. Bereits seit Kriegsende hatte man versucht, eine gemeinsame Marktordnung zu etablieren, aber erst für den Anfang der 1930er Jahre scheint es einen Hinweis für eine Konvention zwischen Staatsmijnen und Interessenvertretern der rheinisch-westfälischen Kohle zu geben.⁹⁷

Ein Vorteil des institutionenökonomischen Zugriffs ist, dass im Gegensatz zur neoklassisch inspirierten Setzung der institutionelle Rahmen ausdrücklich berücksichtigt wird. Für die 1920er Jahre ist die vordergründige Betrachtung von Angebot und Nachfrage im Kontext des Preisscharniers irreleitend. Gerade weil die staatlichen Eingriffe von sowohl deutscher als auch niederländischer Seite massiv waren, wäre eine Ausklammerung dieser Wirkungsgrößen fahrlässig. Eine von Knight, bezeichnender Weise in den 1920er Jahren vorgeschlagene Differenzierung unterscheidet „Unsicherheit“ und „Risiko“. Während Wirtschaftssubjekte bei jeder Entscheidung durch denkbare und gangbare Alternativen kalkulierbare Risiken eingehen, bestehen in *unsicheren* Situationen keinerlei planbare Handlungsalternativen. Die Entwicklungen sind nicht absehbar.⁹⁸ Dies trifft insbesondere für die institutionellen Rahmenbedingungen der 1920er Jahre zu. Einige Merkmale wurden bereits genannt. Ein weiterer wesentlicher Faktor, der den Steinkohlenbergbau zu einem „unsicheren“ Objekt des Wirtschaftens machte, waren die in Deutschland artikulierten Sozialisierungsforderungen. Diese schlugen sich zwar nicht als faktische „Sozialisierung“ nieder, gipfelten aber in einem Gesetz, welches die rechtliche Möglichkeit der staatlichen Enteignung schaffte.⁹⁹ Hierin drückt sich ein Zustand höchster Unsicherheit aus, in dem die privatwirtschaftlichen Verfügungsrechte der Unternehmen in Frage gestellt wurden und der Staat eben nicht länger uneingeschränkt hinter dem Privateigentum an den bergbaulichen Produktionsmitteln stand. Zudem gehört es zu den Kennzeichen der 1920er Jahre, dass Kartelle und Syndikate nicht länger allein privatwirtschaftliche Organisationen waren, sondern weit reichende staatliche Handlungsvorgaben zu berücksichtigen hatten.¹⁰⁰ Hier stellt sich die Frage nach den Handlungsstrategien der maßgeblichen Akteure in Bezug auf die Sicherung des Eigentums. Überdies finden sich in Quellen wiederholt Hinweise auf die verschiedenen Rechtssysteme in Deutschland und den Niederlanden. Da die Arbeit transnational angelegt ist, stellt sich weiter die Frage, inwieweit sich zwischen SHV und RWKS ein gemeinsam begründeter institutioneller – praktisch transnationaler – Rahmen herausgebildet hat. In einigen der bisher gesichteten Verhandlungsprotokolle nimmt z.B. die Auffassung und Definition des „Syndikats“ eine wichtige Rolle ein. Immer wieder wurde von den Vertretern der niederländischen Gesellschaft ein „reines Verkaufssyndikat“ unterstellt und die niederländische Gesetzgebung als Argument angebracht, um Syndikatsinteressen auszuhebeln.¹⁰¹

⁹⁷ BA 33/1612, Konzept des Konventionalvertrages für den Verkauf von Kohlen, Koks, Briketts in den Niederlanden, O.D. [1933].

⁹⁸ Nach Voigt, Stefan: Institutionenökonomik, 2. Aufl., Köln u.a. 2009, S. 23f.

⁹⁹ Sozialisierungsgesetz vom 23.03.1919 (ausgegeben zu Berlin den 28.03.1919), in: RGBl, Jg. 1919, Nr. 68, S. 341f.

¹⁰⁰ Fear, Jeffrey: Cartels and Competition: Neither Markets nor Hierarchies, (Working Paper, Harvard Business School) 2006, S. 13f.

¹⁰¹ BBA 33/249; Aussprache über die Regelung der Zechenbeteiligung an der SHV (23.12.1924), Bl. 50ff.

Schluss

Das Dissertationsprojekt hat es sich insgesamt zum Ziel gesetzt, die Auswirkungen des institutionellen Wandels auf dem niederländischen Kohlenmarkt während der Zwischenkriegszeit zu analysieren. Dabei soll besonders die Beziehung zwischen RWKS und Syndikatshandelsgesellschaft SHV im Vordergrund stehen. Die Veränderungen in den Verhandlungspositionen, die sich in den Verträgen niederschlugen, sollen mit institutionenökonomischem Blick untersucht werden. Dabei wird vor allem nach den Markt- und Wettbewerbsstrategien der maßgeblichen Akteure gefragt. Grundsätzlich wird dem Umstand Rechnung getragen, dass es sich bei den „maßgeblichen Akteuren“ nicht ausschließlich um die Vertragsparteien, RWKS, SHV und Staatsmijnen handelte. Die Reibungen im Syndikat, die sich durch eine zeitweise Freigabe des niederländischen Marktes äußerten, werden deshalb akteurszentriert zu weitergehenden Untersuchungsobjekten erhoben. Insgesamt soll der *Markt*, nicht nur aus der Perspektive des Angebots, sondern vor allem aus dem Blickwinkel des Absatzes als ergiebiger Forschungsgegenstand stärker als bisher Eingang in den wirtschaftshistorischen Diskurs finden. Darüber hinaus soll ein Teil der noch immer bestehenden Lücke wirtschaftshistorischer Forschung zum Kartell- und Syndikatswesen geschlossen werden.¹⁰² So soll u.a. die aus der Theorie abgeleitete Frage, ob sich Syndikate, besonders ein so langlebiges wie das RWKS, durch einen Hang zur Pfadabhängigkeit kennzeichnen lassen, empirische Beantwortung erfahren.

Projektvorstellung:

Unternehmenshistorische Aspekte westdeutscher und niederländischer Entwicklungshilfe für Indonesien in den 1960er Jahren

von Esther Helena Arens

Auf dem Umschlag der Broschüre „Advertising in the Dutch East Indies“ aus dem Jahr 1927 stehen modisch gekleidete Weiße vor schnittigen Automobilen unter Palmen, während im Vordergrund ein kräftiger asiatischer Lastenträger Obst und Gemüse auf den Schultern balanciert. 1938 fliegt auf einem Plakat der KNILM/Royal Netherlands Indian Airways ein modernes Passagierflugzeug über einer Stupa des Borobodur, der buddhistischen Tempelanlage auf Java. Diese beiden Bilder illustrieren die Vorstellungen von zwei getrennten wirtschaftlichen Welten in der kolonialen Sphäre, die Vorstellung von asiatischer Tradition und europäischer Moderne, von agrarischer Statik und industrialisierter Dynamik, die materiell und diskursiv über westliche Technologie und Techniken verbunden waren. Nach dem Zweiten Weltkrieg und Dekolonisierung ging

¹⁰² Schröter, Harm G.: Kartellierung und Dekartellierung 1890-1990, in: VSWG (1994), S. 457-493, hier S. 457, auch: Fear: Cartels and Competition, S. 10, 21f.; zum Mangel an empirischen Studien zum deutsch-niederländischen Verhältnis überhaupt: Klemann, Hein A. M.: Die Niederlande und Deutschland: Wirtschaftliche Integration und politische Konsequenzen 1860-2000, in: Friso Wielenga u. Loek Geeraedts (Hgg.): Jahrbuch Zentrum für Niederlande-Studien (17) 2006, S. 101-119, hier S. 102.

diese Form der affektiven Bildwelten verloren, die dahinter stehenden Konzepte lebten jedoch unter den äußerlich veränderten Vorzeichen der Entwicklungsbeziehungen fort.

Zu Beginn der 1960er Jahre war Modernisierung das Leitmotiv der westlichen Entwicklungshilfe und Industrialisierung das Leitbild. Die bilaterale Entwicklungshilfe westeuropäischer Geberländer wie die der Bundesrepublik Deutschland und des Königreichs der Niederlande sollte Startkapital transferieren, damit ein Empfängerland wie die Republik Indonesien mit Geld, Wissen und Technik ausgestattet den *take-off* in die Industriegesellschaft und, damit ideologisch verbunden, in eine demokratisch verfasste Wohlfahrtsgesellschaft erreichen konnte.

Während die neuen Regierungen mit ihren oftmals revolutionären Ansichten noch politisch romantisiert werden konnten, war die Entwicklungshilfe wirtschaftlich entromantisiert. Anders als bei den personalisierten Narrativen von Kolonialunternehmen seit der Frühen Neuzeit und Pionierunternehmen der industriellen Phasen während des 19. Jahrhunderts war die neue nachkoloniale Entwicklungshilfe seit den 1950er Jahren in einen auf die Sachebene fixierten Fortschrittsdiskurs eingebunden, in dem emotionale Aufladung allenfalls im lokalen *nation-building* vorgesehen war.

Dieses Dissertationsprojekt¹⁰³ analysiert die kolonialen und nachkolonialen Zusammenhänge europäischer Entwicklungshilfe in den 1960er Jahren anhand eines symmetrischen Vergleichs zwischen der Bundesrepublik und den Niederlanden.¹⁰⁴ Unter Einbeziehung des Konzepts der Zirkulation¹⁰⁵ löst sich der auf den Fall Indonesien bezogene Vergleich von der Vorstellung gefestigter nationaler Pfadabhängigkeiten und ermöglicht, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen einem ehemaligen kolonialen ‚Mutterland‘ und einem nach-kolonialen Akteur herauszuarbeiten. An erster Stelle steht eine fallbezogene Dekonstruktion, Historisierung und Lokalisierung der Modernisierungstheorie. Darauf folgt die Untersuchung der Dialogmöglichkeiten und -fähigkeiten zwischen Akteuren aus der sogenannten Ersten und Dritten Welt, gegliedert nach Technischer und Finanzieller Hilfe. Entwicklungshilfe wird also im Sinn von Frederick Cooper und Ann Laura Stoler als *single analytical field* verstanden.¹⁰⁶ Eine Leitfrage ist die nach der Kontingenz in post-kolonialen Beziehungen. Welche Rolle spielte Entwicklungshilfe und darin besonders „Wirtschaft“ als Handlungsraum bei der Ausgestaltung dieser Beziehungen? Im Folgenden liegt der Fokus auf dem überkommenen Charakter und der neugewonnenen Bedeutung unternehmerischer Aktivität in der Entwicklungshilfe. Dabei geht es weniger um die Dekonstruktion der Rolle europäischer Staaten als „unternehmerische Entwicklungshelfer“ nach dem Skript der *civilizing mission*, sondern um die entwicklungspolitischen Diskurse und Instrumente, die die Förderung unternehmerischen Verhaltens im Empfängerland Indonesien betreffen.

¹⁰³ Titel: „Zusammen wachsende Welten. Westdeutsche und niederländische Entwicklungshilfe für Indonesien in den 1960ern Jahren“. Historisches Institut, Universität zu Köln, betreut von Jakob Vogel, Professor für Geschichte Europas und des europäischen Kolonialismus.

¹⁰⁴ Siehe Haupt, Heinz-Gerhard/Kocka, Jürgen (Hg.): Geschichte und Vergleich. Ansätze und Ergebnisse international vergleichender Geschichtsschreibung, Frankfurt/New York 1996.

¹⁰⁵ Raj, Kapil: Relocating Modern Science. Circulation and the Construction of Knowledge in South Asia and Europe, 1650-1900, Houndsmill 2007.

¹⁰⁶ Cooper, Frederick/Stoler, Ann Laura: Between Metropole and Colony: Rethinking a Research Agenda, in: Dies. (Hg.): Tensions of Empire. Colonial Cultures in a Bourgeois World, Berkeley u.a., S. 1-56, hier 4.

Fortschritt, Unterentwicklung und Unternehmungen: Quellenbegriffe und Forschungsstand

Im Zentrum der Arbeit stehen Vorgänge aus den mit Entwicklungshilfe befassten Ministerien in der Bundesrepublik und den Niederlanden, die im Bundesarchiv Koblenz und im Berliner Politischen Archiv des Auswärtigen Amtes sowie dem Archiv des Ministerie voor Buitenlandse Zaken in Den Haag überliefert sind. Hinzu kommen zeitgenössische sozial- und naturwissenschaftliche Publikationen, die sich mit entwicklungspolitischen Fragen auseinandersetzen. Die ‚Metropole‘ der Kolonialgeschichte wird somit nicht als monolithischer Block verstanden, sondern als beweglicher Raum, in dem verschiedene Akteure ihre Interessen verhandeln.

Die Quellengattung der Ministerialakten lässt sich als Schnittstelle und Kreuzung beschreiben, weil darin nicht nur diejenigen Schriftstücke versammelt sind, die vor Ort in den für die Entwicklungshilfe an Indonesien zuständigen Abteilungen in Bonn und Den Haag entstanden sind, sondern, wegen der noch zentralen Bedeutung staatlicher Agenturen, ebenso in Indonesien verfasste Berichte oder Eingaben westdeutscher oder niederländischer Lobbygruppen. Dies erlaubt, den Blick nicht allein bilateral vergleichend „seitwärts“ zu lenken, sondern auch nach „unten“ zu anderen politischen Entitäten oder ökonomischen Akteuren sowie nach „oben“ zu übergeordneten internationalen Organisationen. So lassen sich innerhalb des mittels der Kategorie „Entwicklungshilfe“ abgegrenzten Quellenbestandes unterschiedliche Diskurse über Entwicklung, Industrialisierung und die Rolle staatlicher wie privater Unternehmen aufspüren.

Die sogenannte Unterentwicklung in Ländern der Südhalbkugel und das angeblich mangelnde Wirtschaftswachstum dort haben Wirtschaftshistoriker entlang empirischer volkswirtschaftlicher Kriterien untersucht, darunter David Landes in „The Wealth and Poverty of Nations“ sowie Gregory Clark in „Farewell to Alms“. Abseits solcher teleologischer Ansichten, die nationale Entwicklungspfade zudem anachronistisch in die Vergangenheit projizieren, hat Ulrich Menzel das Vorbild westlicher Entwicklung in seiner Studie „Auswege aus der Abhängigkeit“ in unterschiedliche Modelle aufgespalten.¹⁰⁷ In Frankreich hat ein Sammelband von Coquery-Vidrovitch/Hemery/ Piels die Historisierung von „Entwicklung“ anhand der empirischen Möglichkeiten von Sozial- und Wirtschaftsgeschichte eingefordert¹⁰⁸. Studien über Unternehmer in Indonesien wurzeln entweder in der Kolonialgeschichte oder in den Southeast Asian Studies und befassen sich vorrangig mit ökonomischem Nationalismus und Indonesianisierung. Für die nachkoloniale Zeit hat sich der niederländische Wirtschaftshistoriker Thomas J. Lindblad in der 2008 erschienenen Studie „Bridges to New Business“ explizit mit der ökonomischen Dekolonisierung während der 1950er Jahre auseinandergesetzt, die semantisch-diskursiv gegliedert ist und sich auf unternehmenshistorische Aspekte konzentriert.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Landes, David: *The Wealth and Poverty of Nations. Why Some Are So Rich and Some So Poor*. New York/London 1999; Clark, Gregory: *A Farewell to Alms. A Brief Economic History of the World (The Princeton Economic History of the Western World)*, Princeton/Oxford 2007; Menzel, Ulrich: *Auswege aus der Abhängigkeit. Die entwicklungspolitische Aktualität Europas*, Frankfurt/Main 1988.

¹⁰⁸ Coquery-Vidrovitch, Catherine/Hemery, Daniel/Piel, Jean (Hg.): *Pour une histoire du développement. Etats, sociétés, développement*, Paris 1988.

¹⁰⁹ Lindblad, Thomas J.: *Bridges to New Business. The Economic Decolonization of Indonesia*, Leiden 2008.

Fragestellung und Methode: Wissen, Macht und Herrschaft in der Kontaktzone Entwicklungshilfe

Der entscheidende Bezugsrahmen für diese Arbeit ist die Frage nach der *coloniality*, d. h. nach Macht- und Herrschaftsgefällen in den Entwicklungsbeziehungen nach der politischen Dekolonisierung, die Definition dieser Entwicklungsbeziehungen als *contact zone*, und damit verbunden die Frage nach der *agency* und den Spiel- und Handlungsräumen der beteiligten Personen und Organisationen auf beiden Seiten.¹¹⁰

Mit der Frage nach *coloniality* ist die Annahme der Historizität von volks- und betriebswirtschaftlichen Annahmen und Praktiken verbunden.¹¹¹ Gerade bei den Themen ‚Entwicklung‘ und ‚Globalisierung‘ stellt die Historisierung jedoch eine besondere Herausforderung dar, weil innerhalb der Wirtschaftswissenschaften kein Paradigmenwechsel stattgefunden hat, so dass beispielsweise zeitgenössische Fallstudien und gegenwärtige Lehrbücher sich weiterhin in einer diskursiven Gemeinschaft befinden, während die „kulturalistische Erweiterung der Unternehmensgeschichte“ sich noch auf die Industriestaaten beschränkt.¹¹²

In den 1960er Jahren bezog sich der Komplex Unternehmung/Unternehmertum/Unternehmer weiterhin auf koloniale Wissensbestände und blieb kolonial aufgeladen, wie beispielsweise die nach 1945 weitertransportierte These einer *dual economy* zeigt.¹¹³ Das angebliche zivilisatorische Nebeneinander traditioneller und moderner Wirtschaftsbereiche mit jeweils ethnisch-rassischen Zuschreibungen wurde im Lauf der 1950er Jahre abgelöst vom Nacheinander der Modernisierungsstufen mit ihrem Bezug auf einen vereinheitlichten nationalen Behälter. Die *master narrative* der westlichen Industrialisierung in der Modernisierungstheorie schuf ein Wahrnehmungsraster, mit dem die dynamische Potenz der Binnendifferenzierung in einem Entwicklungsland (zum Beispiel die unternehmerischen Praktiken einzelner ethnisch definierter Gruppen) und die Verflechtung von Bevölkerungsgruppen und deren Unternehmen über staatliche Grenzen hinweg (zum Beispiel „Chinesen“) nicht erfasst werden konnte. Auch wenn nominell von einem *homo oeconomicus* ausgegangen wurde, zeigt die Rhetorik jenseits diplomatischer Veröffentlichungen die tiefe Verwurzelung der Vorstellung vom „faulen Eingeborenen“, vom „pompösen Machthaber“ oder vom „extrinsisch motivierten, nur nach kurzfristigem Gewinn strebendem Unterneh-

¹¹⁰ Zum Begriff der *coloniality* siehe Grosfoguel, Ramón: Transmodernity, border thinking, and global coloniality. Decolonizing political economy and postcolonial studies, in: Eurozine vom 4. Juli 2008 aus Revista Critica de Ciências Sociais 80 (2008); zur *contact zone* siehe Pratt, Mary Louise: Arts of the Contact Zone, in: Bartholomae, David/Petrosky, Anthony: Ways of Reading. An Anthology for Writers, 5. Aufl., Boston 1999.

¹¹¹ Vgl. zur Grundannahme einer Wissen-Macht-Struktur: Reuter, Julia und Villa, Paula Irene: Provincializing Sociology. Postkoloniale Theorie als Herausforderung, in: Dies. (Hg.): Postkoloniale Soziologie. Empirische Befunde, theoretische Anschlüsse, politische Intervention, Bielefeld 2010, S. 11-46, hier 17ff. Zur Anwendung von Modernisierungs- und Fortschrittspolitik in kommerziellen Praktiken und Organisationen vor der politischen Dekolonisierung siehe McQueen, Rob: Flowers of Progress. Corporation Law in the Colonies, in: Griffith Law Review 2008/17, S. 383-412, hier 384f. Für ein deutsches Fallbeispiel siehe Ruppenthal, Jens. Kolonialismus als „Wissenschaft und Technik“. Das Hamburgische Kolonialinstitut 1908-1919, Stuttgart 2007.

¹¹² Vgl. Hesse, Jan-Otmar/Kleinschmidt, Christian/Lauschke, Karl (Hg.): Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte (Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, 9), Essen 2002.

¹¹³ Siehe Boeke, Julius H.: Economics and Economic Policy of Dual Societies as exemplified by Indonesia, Haarlem 1953, und zur Rezeption Yamada, Hideo: Boeke's View of Eastern Society. With Special Reference to his Critics, in: The Developing Economies 2007/4, S. 334-348.

mer“.¹¹⁴ Hier stellt sich auch die Frage, ob und wie dieses personale Bild auf den Dritte-Welt-Staat als Unternehmer übertragen und negativ-normativ eingeschrieben wurde.

Der verengte Blick auf die indonesischen Akteure implizierte auch eine Beschränkung von entwicklungspolitischer Forschung und Praxis in den 1960er Jahren. Zum Beispiel wiesen Anne Booth und Peter McCawley 1996 auf die politischen Implikationen unterschiedlicher Wirtschaftsauffassungen hin. Weil die ethnischen Gruppen wie zum Beispiel die Batak (Sumatra), Minangkabau (ebenfalls Sumatra) und Bugis (Sulawesi), bei denen eine unternehmerische Denkweise als charakteristisch gesehen wurde, sich oft mit regionalen und religiösen Oppositionsbewegungen verbunden hatten, galten auch ihre unternehmerischen Aktivitäten innerhalb der javanisch dominierten militärisch-bürokratischen Elite als politisch verdächtig. Gleichzeitig hatten es Teile dieser Elite vorgezogen, mit ausländischen und chinesischen Unternehmern zusammenzuarbeiten, anstatt die Entwicklung einer einheimischen *pribumi*-Unternehmergruppe zu fördern.¹¹⁵ Diese implizite Wertung im wahrgenommenen Verstoß gegen eine (gesetzlich nicht festgelegte) positive Diskriminierung von nicht zugewanderten/malaiischen Indonesiern orientiert sich an dem nationalistischen Wertesystem unter Suharto, ohne das Verhältnis von Ursache und Wirkung zu hinterfragen. Der indonesische Ausdruck *tanah seberang*, übersetzt „Land da drüben“, verweist jedoch auf kulturelle und wirtschaftliche Kontaktzonen, in denen das jeweilige Meer nicht trennend, sondern verbindend war (und ist), wie zum Beispiel zwischen der Ostküste von Sumatra (Medan) und der Westküste des heutigen Malaysia (Malakka).¹¹⁶ Ein westdeutsches Entwicklungsprojekt wie die Facharbeiterschule in Palembang auf Sumatra, die am 1. April 1969 „als Modellschule für das gesamte indonesische Gewerbeschulwesen“ den Unterricht aufnahm, folgte den Bemühungen der indonesischen Regierung für einen einheitlichen und zentralisierten Ausbildungs- und Wirtschaftsraum, setzte auf den einseitigen Transfer einer in Westdeutschland erfolgreichen Institution und blendete lokale Differenzierungen aus.

Staatliche Akteure als Initiatoren von Industrialisierung 1960-1965

Die Modernisierungstheorie erklärte den sich entwickelnden postkolonialen Staat zu einem wichtigen Akteur und Verhandlungspartner für die gebotene Industrialisierung der sich entwickelnden postkolonialen Nation, so dass auch Indonesien im Lauf der 1950er Jahre in von Radhika Desai ausführlich diskutierte Phase des *developmental nationalism* eintrat.¹¹⁷ Aus politischen Gründen – die Emanzipation der „neuen Nationen“ verlangte nach Ansprechpartnern auf Augenhöhe – wie auch aus normativen Gründen – während des Kalten Krieges galt Staats- vor Wirtschaftsräson – wurden staatliche Akteure im Geberland zu Kooperationspartnern bei der Initiierung, Konzeption und Durchführung von Hilfsprojekten. Nach der sukzessiven Nationalisierung westlicher Unter-

¹¹⁴ Vgl. zum Bild von afrikanischen Unternehmern Willer, Heidi/Rösch, Paul-Gerhardt: Gescheiterte Unternehmen: Konsequenz des Strukturanpassungsprogramms in Nigeria?, in: *Africa Spectrum* 27 (1992), S. 138-158, hier S. 139 und 145.

¹¹⁵ Booth, Anne und McCawley, Peter: *The Indonesian Economy Since the Mid-Sixties*, in: Dies. (Hg.): *The Indonesian Economy During the Soeharto Era*, Kuala Lumpur u. a. 1981, S. 1-22, hier S. 16.

¹¹⁶ Siehe z.B. Barnard, Timothy P. (Hg.): *Contesting Malayness. Malay Identity Across Boundaries*. Singapore 2004 und Turner, Sarah: *Indonesia's Small Entrepreneurs. Trading on the Margins*, London 2003.

¹¹⁷ Desai, Radhika: *Conclusion. From Developmental to Cultural Nationalisms*, in: *Third World Quarterly* 29 (2008), S. 647-670, hier 16f.; für eine essenzialisierende und kulturalisierende Sicht vgl. Schumann, Olaf: *Staat und Gesellschaft im heutigen Indonesien*, in: *Die Welt des Islams, New Series* 33 (1993), S. 187-218, hier 203.

nehmen seit 1957 unter der „Gelenkten Demokratie“ von Sukarno war der Staat der wesentliche Unternehmungspartner für Großprojekte.

Diese Organisationsform verlangte wegen der Systemkonkurrenz nach einer deutlichen Abgrenzung von staatlicher Planung und staatlichen Unternehmungen gegenüber der sozialistischen Planwirtschaft. Schon in einer der Leitschriften der Modernisierungstheorie, der „Four Stage of Economic Growth“ von Walt W. Rostow, lautet der Untertitel „a non-communist manifesto“, und in den meisten Fällen ist in publizierten wie archivalischen Quellen nicht von industrieller Revolution die Rede, weil der Begriff Revolution kommunistisch aufgeladen schien, sondern neutralisierend von Industrialisierung oder industriellem Wachstum.

Im gemeinsamen Nord-Süd-Raum, der unter anderem mithilfe der westdeutschen und niederländischen Entwicklungshilfe entstand und abgegrenzt wurde, gab es in beiden europäischen Ländern Anbindungsmöglichkeiten für Privatunternehmen, aber auch Irritationen über Politik und Ministerialbürokratie. Unternehmen, die am indonesischen Markt interessiert waren, verlangten zum Beispiel nach Teilhabe an staatlichen Projekten, darunter prominent Bremer Handelsunternehmen über ihre regionale politische Vertretung.¹¹⁸ Der Diskurs der Entwicklungshilfe überschneidet sich mit dem der Wirtschafts- und Exportförderung, eine Abstimmung der verschiedenen Interessen und eine Bündelung zu einer westdeutschen Position gegenüber Indonesien war mit Zeit und Aufwand verbunden. Anders als viele Unternehmen, die zunächst einmal Kontakte aufbauen und im viel versprechenden großen Binnenmarkt Fuß fassen wollten, und auch anders als die diplomatischen Vertreter der Bundesrepublik in Jakarta, die sehr symbolisch dachten und die Wirkungskraft bilateraler Inszenierungen hoch einschätzten, pochten die ökonomischen Experten des Wirtschaftsministeriums auf die Erfüllung der vertraglich festgehaltenen Partnerschaftsleistungen. Vordergründig ging es um ein Moment der Erziehung zu betriebswirtschaftlichem Denken und der Absicherung der investierten staatlichen und damit steuerlichen Mittel, dahinter standen jedoch politische Motive der Disziplinierung, die wiederum an den vermeintlichen Zivilisierungsauftrag der Kolonialzeit erinnern.

In den Verhandlungen mit dem Sukarno-Regime blieb die Bundesrepublik ambivalent. Einerseits stellten westdeutsche Akteure ihre indonesischen Verhandlungspartner als inkompetent und wankelmütig dar. Andererseits nutzten westdeutsche Politiker die Chancen, die sich nach der Nationalisierung vor allem der niederländischen Unternehmen in den Jahren nach 1957 ergeben hatten, um auf dem indonesischen Entwicklungs-Markt als kolonial unbelastete und technik-naturwissenschaftlich kompetente Partner aufzutreten. Die Konkurrenz aus der Bundesrepublik und aus Japan war für die Niederlande ein Motiv, zwei Jahre nach dem Abbruch der Beziehungen durch Indonesien 1961 wieder Kontakt aufzunehmen und diese Beziehungen mit einem Abkommen über Technische Hilfe deutlich als post-kolonial zu markieren.

¹¹⁸ Vgl. zur Konvergenz von politischen und wirtschaftlichen Interessen in der Entwicklungshilfe Bühner, Werner: Der BDI und die Außenpolitik der Bundesrepublik in den fünfziger Jahren, in: Vierteljahreshefte für Zeitgeschichte 40 (1991), S. 241-261.

Gescheiterte Unternehmung? Die Übertragung von Technik als Oberkategorie für Technische und Finanzielle Hilfe im Lauf der 1960er Jahre

Bereits in den 1950er Jahren hatte sich die bis heute gültige Unterscheidung von Technischer und Finanzieller Hilfe etabliert, über die verschiedene Institutionen und Lobbygruppen ihre Interessen vertreten konnten. Zumindest in der ersten Hälfte der 1960er Jahre waren diese politisch-bürokratischen Einteilungen noch in Bewegung, in erster Linie ging es um den Transfer von Technologie und Techniken. Die Kreditlinie über 100 Millionen DM, die Minister Merkatz während seiner Asienreise 1960 in Jakarta der indonesischen Regierung eröffnete, zählte nominell zur Kapitalhilfe; die unter diesem Dach angesiedelten Projekte jedoch zielten fast alle auf die Initiierung der Industrialisierung mittels konkreter Übertragung von Fertigungsanlagen.¹¹⁹

Bei der Planung und Durchführung dieser Projekte zeigten sich dann deutliche Interessenskonflikte zwischen den beteiligten Akteuren: Wie sollte der Maßstab des Erfolgs bestimmt werden? Für Außenpolitiker und Diplomaten galten andere Normen und Werte als für die Beamten im Wirtschaftsministerium und deren Experten. Oftmals verschoben sich die Bewertungskriterien, die zunächst auf ökonomischer Ebene an Performance und Management orientiert waren, hin zu ideologischen Beurteilungen im West-Ost-Konflikt.

Gleichzeitig blieb das unternehmerische Moment in der Hilfe, die auf Technisches abzielte, erhalten, weil der Transfer von Europa nach Südostasien ohne die Interaktion mit privaten Unternehmern nicht zu denken war. In diesem Rahmen blieben Erfahrungsschatz und Wissensbestand niederländischer Wissenschaftler und Berater beispielsweise unerlässlich für die *pre-surveys*. Dies allein als die Fortführung einer westlich dominierten „Verwissenschaftlichung des Kolonialen“ zu sehen, würde die Teilhabe der indonesischen Seite an der Produktion und Verbreitung von wirtschaftlich nutzbarem Wissen ausblenden.¹²⁰

In den Verhandlungen innerhalb der Kontaktzone Entwicklungshilfe zeigten sich dann Übersetzungs- und Verständnisprobleme in Konzepten und Praktiken, die mit (vermeintlichen) Selbstverständlichkeiten moderner Staatlichkeit zu tun hatten. Dazu zählten Schmuggel und Bestechung auf Seiten des sprunghaft gewachsenen, aber unterfinanzierten indonesischen Beamtenapparats, die wiederum der Erfassung und Abbildung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung mittels statistischer Verfahren hinderlich waren.

Auch Fragen von Bildung und Wissenserwerb wurden in die Technische Hilfe integriert, dienten aber vor allem der Sozialisation und Habitualisierung, damit die zukünftigen Facharbeiter und Angestellten sich in eine bestehende Organisation fügen. Im Zusammenhang mit der Industrialisierung dienten diese Projekte auf der anderen Seite eher nicht der Förderung von Eigeninitiative, von Innovation und Entschlussfähigkeit – also konkreten unternehmerischen Fähigkeiten, die in einer Staatswirtschaft und in einer Diktatur wie in Indonesien keinen Platz haben sollten. In der zweiten Hälfte der 1960er Jahre rückten die Aspekte unternehmerischer Funktionen wie Mobili-

¹¹⁹ Vgl. zum neu geschaffenen Industriestandort Rourkela in Indien Unger, Corinna R.: Rourkela, ein ‚Stahlwerk im Dschungel‘. Industrialisierung, Modernisierung und Entwicklungshilfe im Kontext von Dekolonisation und Kaltem Krieg (1950-1970), in: Archiv für Sozialgeschichte 48 (2008), S. 367-388.

¹²⁰ Vgl. zur „indischen“ Praxis von Naturwissenschaften und Geodäsie Raj: Modern Science.

sierung von Ressourcen und Risikobereitschaft, die in der Aushandlung der Technischen Hilfe auf der europäischen Seite immer wieder eine Rolle gespielt hatte, in den Hintergrund. Nach einer ‚Pionierphase‘ (in der Bundesrepublik seit dem Staatsbesuch Präsident Sukarnos 1956, in den Niederlanden seit der Wiederaufnahme der diplomatischen Beziehung 1963) begann eine Phase der Konsolidierung der Welt-Beziehungen Indonesiens mit der Ausgestaltung der Finanziellen Hilfe im Vordergrund, die weniger dem Angebot neuer (Dienst-) Leistungen diente, sondern dem Controlling und Risikomanagement.¹²¹

Neue Dualität: Verwalter statt Unternehmer für den beinahe gescheiterten Staat 1965-1970

Mit dem Regimewechsel in Indonesien, der mit den sogenannten Septemberwirren 1965 begann, verschob sich die Ebene der Unternehmung in der europäischen Entwicklungshilfe. Abgesehen von eingestreuten orientalistischen Elementen, folgten die meisten Lesarten dem Narrativ des Kalten Krieges und reduzierten so die Komplexität inner-indonesischer Auseinandersetzungen, besonders prägnant in einer ausführlichen Titelgeschichte des Magazins *Time* im Juli 1966:

Amid a boiling bloodbath that almost unnoticed took 400,000 lives, Indonesia, the sprawling giant of Southeast Asia, has done a complete about-face. It changed not only its government but its political direction, fundamentally, radically and unexpectedly. President Sukarno, after 20 years of egotistical misrule, has been stripped of almost everything but his palaces and women. A new regime has risen, backed by the army but scrupulously constitutional and commanding vociferous popular support. "Indonesia is a state based on law not on mere power," says its new leader, a quietly determined Javanese general whose only name is Suharto. Under Suharto, the nation that last year was a virtual Peking satellite has become a vigorous foe of Red China. It has called off its senseless, undeclared war against Malaysia and revived its friendships with other neighbors. It has halted the economy-wrecking prestige projects that Sukarno so dearly loved. And in an orgy of flashing knives and coughing guns, it has virtually wiped out the Partai Komunis Indonesia (P.K.I.) – which under Sukarno had grown to be the third largest Communist Party in the world.¹²²

Auf die Hinwendung zur kommunistischen Planwirtschaft nach chinesischem Vorbild unter Sukarno folgte die Rückbesinnung auf die Entwicklung einer westlichen Marktwirtschaft unter Suharto. In diesem Schema hat die Komplexität der post-kolonialen Aushandlungsprozesse, in denen es vor allem um Zugehörigkeiten und Grenzen der internationalen Gemeinschaft gingen, keinen Platz.

Sukarno hatte ein politisch-gesellschaftliches System verkündet, das einen eigenen, genuin indonesischen sozialistischen Weg ebnet sollte. Sowohl die (Mikro-) Ebene nationaler oder transnationaler privater Unternehmen als auch die (Makro-) Ebene internationaler Finanz- und Wirtschaftspraktiken waren der Souveränität seiner indonesischen Regierung zugeordnet. Die damit einhergehende Entkopplung der indonesischen von internationalen Strukturen – bis hin zum Austritt der Republik Indonesien aus der UNO im Januar 1965 – ist bislang noch nicht als Problematik von Ent-Hegemonisierung gelesen worden, wie sie Rob McQueen für das Unternehmensrecht im britischen Empire untersucht hat: „Disrupting commercial expectations and changing a lan-

¹²¹ Zur unternehmerischen Rolle westlicher Staates in den 1960er Jahren vgl. Kirchheimer, Donna Wilson: Public Entrepreneurship & Subnational Government, in: *Polity* 22 (1989), S. 119-142.

¹²² Vengeance with a Smile, in: *Time* vom 15. Juli 1966. Vgl. Boden, Ragna: Cold War Economics: Soviet Aid to Indonesia, in: *Journal of Cold War Studies* 10, 3 (2008), S. 110-128.

guage and range of concepts already familiar is extremely difficult, and is often countered by resistance when attempted.¹²³

Der neue Diktator Suharto hingegen erkannte die politisch-ökonomischen Regeln und die Disziplin des westlichen Blocks an. In der Übergangszeit der Re-Assimilation in die globale Ökonomie stand Nothilfe im Vordergrund, vor allem Reislieferungen, ein Symbol für die Abhängigkeit des Landes gerade im Bereich der Selbstversorgung, in dem Sukarno Autarkie versprochen hatte. Dann wurde die Richtung des Transfers umgekehrt, als die Schuldenregelung zum neuen Leitmotiv der Entwicklungshilfe wurde und der Dialog sich von bilateralen Beziehungen zwischen Westdeutschland bzw. den Niederlanden und Indonesien auf die multilateralen Verhandlungen der 1966/67 ins Leben gerufenen *Intergovernmental Organisation on Indonesia* (IGGI) verlagerten.¹²⁴ Mit dieser Verschiebung rückte das unternehmerische Moment in den Hintergrund und fand auf staatlicher Ebene seltener und indirekter Ausdruck, wenn es zum Beispiel um die finanzielle Unterstützung privater Entwicklungshilfeorganisationen ging, deren Projekte auf der Mikroebene angesiedelt waren.

Damit hatten staatliche Akteure in der Entwicklungshilfe keine unternehmerische Rolle mehr inne, sondern kehrten zur Rolle eines Verwalters zurück, wie sie schon in der spätkolonialen Phase bestanden hatte.¹²⁵ In der postkolonialen Emanzipation schuf dies einen neuen Raum, in dem Experten beider Seiten die gleiche Sprache nutzten und ihre jeweilige Expertise gegenseitig anerkannten. Im Kontext der Schuldenregelung bedeutete Verwaltung jedoch vor allem Verwaltung eines Mangels, so dass in diesem zweiten Entwicklungsdiskurs nach bzw. neben der Industrialisierung die Felder Innovation und Unternehmertum wenig oder keinen Platz hatten.

Fazit

Die Abgrenzung und Rasterung des Wissensbestandes „Entwicklung“ nach kulturellen Vorannahmen führt bis heute zu Lücken in der Erforschung unternehmerischer Aktivität als Kontaktzone zwischen ‚Norden‘ und ‚Süden‘. Während die Kritik der Konzepte von Identität, Globalisierung und Modernität in der Kolonialgeschichte immer breiteren Raum eingenommen hat und die Soziologie sich der Herausforderung der postkolonialen Theorie programmatisch stellt¹²⁶, beginnt die Erprobung zusätzlicher und vor allen Dingen gemeinsamer/globalisierter Narrative in der Geschichte der Wirtschafts- und Unternehmensbeziehungen gerade erst. Ein Desiderat sind beispielsweise transnationale Studien, die Konzepte und Praxis der als ethnisch chinesisch markierten Unternehmer, deren Kapitalisierung und Beitragsfähigkeit zur Industrialisierung auch für ein westliches Publikum zugänglich machen. Abgesehen von der Industrialisierung bleibt zudem die Frage nach indonesischem Konsum unbeantwortet, und wie Unternehmertum auf dieser Mikro-

¹²³ McQueen: *Flowers*, 409.

¹²⁴ Siehe Posthumus, G.A.: *Een ‚ideale vorm van hulp‘. Bilaterale financiële hulpverlening, het India Consortium en de IGGI*, in: Nekkers, J.A. und Malcontent, P.A.M. (Hg.): *De geschiedenis van vijftig jaar nederlandse ontwikkelingsamenwerking 1949-1999*, Den Haag 1999, S. 145-162, sowie Gupta, Amit Das: *Development by Consortia. International Donors and the Development of India, Pakistan, Indonesia and Turkey in the 1906s*, in: *Comparativ* 19 (2009), S. 96-112.

¹²⁵ Zur These vom *gatekeeper state* Cooper, Frederick: *Africa Since 1940. The Past of the Present*, Cambridge 2002.

¹²⁶ Vgl. Cooper, Frederick: *Colonialism in Question. Theory, Knowledge, History*, Berkeley u.a. 2005; Reuter, Jutta/Villa, Paula-Irene (Hg.): *Postkoloniale Soziologie. Empirische Befunde, theoretische Anschlüsse, politische Intervention*, Bielefeld 2010.

ebene in den 1960er Jahren anschlussfähig gewesen wäre.¹²⁷ In einer Studie über die Geschichte des Transportwesens in Indonesien hat der australische Historiker Howard Dick die Frage der Repräsentationen von Entwicklung analysiert und dabei festgestellt, dass sich die Entwicklung im Sektor Infrastruktur nicht allein mit Handlungen eines universalen *homo oeconomicus* erklären lässt, sondern dass vor allem Wertentscheidungen über soziale Normen eine entscheidende Rolle spielen. So schreibt er über die späten 1990er Jahre („Asienkrise“): „As in the 1950s and 1960s, Indonesians may deliberately or by default make a political choice on equity grounds to muddle along with a less globalised and less sophisticated economy.“¹²⁸

Inhalt

<i>Nina Isi Blase, Inflationskino nach der Währungsreform: Die Krise der Ufa (1924-1927). Eine institutionenökonomisch gestützte Untersuchung der Filmproduktion</i>	1
<i>Eva-Maria Roelevink, Die westdeutsche Steinkohle und der niederländische Markt in der Zwischenkriegszeit. Eine Forschungsskizze</i>	11
<i>Esther Helena Arens, Projektvorstellung: Unternehmenshistorische Aspekte westdeutscher und niederländischer Entwicklungshilfe für Indonesien in den 1960er Jahren</i>	19



IMPRESSUM

Akkumulation. Informationen des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte, im Oktober 2010.

Herausgegeben vom Vorstand des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte e.V., c/o Institut für Geschichtswissenschaft, Abt. VSWG, Universität Bonn, Konviktstr. 11, 53113 Bonn, Fax: 0228-73-5171.

Redaktion: Stefanie van de Kerkhof, Jens Scholten und Florian Triebel. An dieser Ausgabe arbeiteten ferner mit: Nina Isi Blase, Eva-Maria Roelevink, Esther Helena Arens.

Akkumulation erhalten Mitgliedern des Arbeitskreises kostenfrei. Das Abonnement von vier Ausgaben kostet € 15. Bankverbindung: Konto-Nr. 333 070 59 bei der Sparkasse Bochum, BLZ 430 500 01.

ISSN-Nr. 1436-0047

¹²⁷ Vgl. Lieu, Diao Ai/Tang, Mely: Indonesia, in: Gomez, Edmund Terence (Hg.): *Chinese Business in Southeast Asia. Contesting Cultural Explanations, Researching Entrepreneurship*, Richmond 2001, S. 124-145 sowie Rutten, Mario: *Individualism and Collective Forms of Business Organisation. Rural Capitalists in India, Malaysia and Indonesia*, in: Menkhoff, Thomas (Hg.): *Chinese Entrepreneurship and Asian Business Networks*. London 2002, S. 295-318.

¹²⁸ Dick, Howard: *Representations of Development in 19th and 20th Century Indonesia. A Transport History Perspective*, in: *Bulletin of Indonesian Economic Studies* 36 (2000), S. 185-207, hier 203.