

**MODERNE
WIRTSCHAFTSGESTALTUNGEN**

Herausgegeben von
KURT WIEDENFELD

HEFT 10

Kartelle und Konzerne

**Bericht
für den Vorbereitungs-Ausschuß der Welt-
wirtschafts-Konferenz, mit Anhang: Gegenwartsfragen
industrieller Organisation**

von

Kurt Wiedenfeld



Berlin und Leipzig 1927

WALTER DE GRUYTER & CO.

vormals G. J. Göschen'sche Verlagshandlung / J. Guttentag, Verlags-
buchhandlung / Georg Reimer / Karl J. Trübner / Veit & Comp.

Walter de Gruyter & Co.
Postscheckkonto:



Berlin W 10 und Leipzig
Berlin NW 7 Nr. 59533

Moderne Wirtschaftsgestaltungen

Herausgegeben von

Kurt Wiedenfeld

*

- Heft 1: **Das rheinisch-westfälische Kohlensyndikat.** Von Kurt Wiedenfeld. Oktav. 172 Seiten M. 9.—
- Heft 2: **Die Ruhrhäfen, ihre Industrie und ihr Handel.** Von Johann Kempkens. 1914. Oktav. 128 Seiten, mit einem großen Hafen- und Industrieplan. M. 6,75
- Heft 3: **Sibirien in Kultur und Wirtschaft.** Von Kurt Wiedenfeld. 1916. Oktav. 86 Seiten. M. 2,75
- Heft 4: **Ein Jahrhundert rheinischer Montanindustrie** (Bergbau — Eisenindustrie — Metallindustrie — Maschinenbau) 1815 bis 1915. Von Kurt Wiedenfeld. 1916. Oktav. VIII, 155 Seiten M. 5.—
- Heft 5: **Die Güterschiffahrt auf der Saale und Unstrut.** Von J. R e m m e. 1918. Oktav. 79 Seiten M. 2,50
- Heft 6: **Die Organisationsbestrebungen in Stabeisenfabrikation und Stabeisenhandel.** Von Wilhelm Adler. 1920. Oktav. X, 146 Seiten. M. 4,50
- Heft 7: **Die Organisationsformen des Weltfunkverkehrs.** Von Fritz Beckmann. 1925. Oktav. VIII, 166 Seiten. M. 8,50
- Heft 8: **Deutsch-italienische Handelsbeziehungen.** Von Rudolf Schneiders. 1926. Oktav. 108 Seiten. M. 4,—
- Heft 9: **Die oberschlesische Montanindustrie vor und nach der Teilung des Industriebezirks.** Von Paul Deutsch. 1926. Oktav. X. 96 Seiten. M. 3,60

1. Kartelle und Konzerne

Bericht für die Weltwirtschafts-Konferenz

I. Das Wesen der Kartelle und Konzerne

1. Die **Kartelle** (Konventionen, Konferenzen, Syndikate) und die **Konzerne** (gemischte Werke, Interessengemeinschaften, Trusts) sind zwar aus derselben wirtschaftlichen Schwierigkeit erwachsen; sie suchen aber deren Überwindung auf grundverschiedenen Wegen zu erreichen. Die Schwierigkeiten, denen sie entgegenarbeiten, ergeben sich aus der Dissonanz zwischen den ewigen Schwankungen des Marktes in Aufnahmefähigkeit und Preisen auf der einen Seite, dem Interesse nach gleichmäßiger Beschäftigung der stehenden Anlagen und nach gleichmäßigen Preisen auf der anderen Seite, und zwar um so nachhaltiger, je mehr die Technik das unbewegliche Element der Maschine und sonstigen Daueranlagen in den Vordergrund rückt. Da an der Bedeutung der Technik nicht zu rütteln ist, gilt es die Marktbeziehungen einigermaßen auf Gleichmäßigkeit umzustellen. Für die Kartelle ist daher das letzte Ziel die **Marktbeherrschung**, auch wenn sie tatsächlich nur in sehr seltenen Fällen, man kann fast sagen: nie, erreicht wird; die Konzerne dagegen, ebenfalls selten oder nie völlig erfolgreich, steuern auf **Marktunabhängigkeit** los.

Dem Unterschied der Zielsetzung entspricht die Verschiedenartigkeit des **Aufbaues**. Die Kartelle sind ganz und gar auf den Markt eingestellt, sei es daß sie den Einkauf für ihre Mitglieder regeln, sei es daß sie mit dem Verkauf zu tun haben. Sie lassen die Gestaltung der Produktion oder sonstigen Leistungen, den Aufbau der Technik und

des ganzen Innenbetriebes ihren Mitgliedern frei und greifen selbst bei straffster Zusammenfassung in die Produktionsgröße nur insoweit ein, als die jeweils hergestellten Produkte unmittelbar zum Verkauf gelangen sollen; was dagegen in der gleichen Unternehmung weiterbearbeitet wird, bleibt in der Regel außerhalb aller Bindung. Die Kartellmitglieder bleiben rechtlich und tatsächlich selbständige Unternehmungen, die lediglich in ihrem Verhältnis zum Markte und lediglich vertragsmäßig sich gegenseitig mehr oder minder weitgehenden Beschränkungen unterworfen haben. Allen Kartellformen gemeinsam ist die zeitlich enge Begrenzung dieser Verpflichtung.

In den Konzernen dagegen geben die einzelnen Glieder gerade ihre innere Selbständigkeit zu gunsten einer neuen Einheit mehr oder minder auf. Von einer gemeinsamen Spitze wird in das Arbeits- und Absatz-Programm jeder Teilunternehmung maßgeblich eingegriffen. Die Finanzierungsfragen werden für alle Beteiligten einheitlich geregelt, Geldüberfluß und Geldbedarf innerhalb des Konzerns ausgeglichen. Der Gewinnausgleich — das Moment, das am deutlichsten den Konzern vom Kartell unterscheidet — läßt die innere Verbundenheit ihren kapitalmäßigen Ausdruck finden. Die zeitliche Begrenzung, wenn sie überhaupt noch besteht, gibt weitausschauende Fristen (30 oder gar 99 Jahre) und weicht in der Regel bald der Dauerverbindung oder aber der Wiederauflösung. —

2. In der **Intensität** der Bindung bestehen in beiden Reihen von Fall zu Fall sehr beträchtliche Unterschiede.

Die bei weitem meisten Kartelle beschränken sich überall in der Welt auf ganz lose Vereinbarungen, in denen die Kontrahenten sich gegenseitig zur Einhaltung gewisser Grenzen etwa bei der Kredit- und Rabattgewährung oder bei sonstigen Neben-Bedingungen ihrer Kaufverträge verpflichten; sie reinigen gleichsam nur die Atmosphäre des Marktes von der übelsten Luft, lassen aber das Marktgefüge selbst unberührt. Auf einem anderen Wege suchen dem Wett-

bewerb seine ärgsten Schärfen jene Kartellverträge abzuschleifen, die dem einzelnen Kontrahenten oder je einer Kontrahentengruppe einen bestimmten Absatzbezirk zur Bearbeitung zuweisen und ihnen dann innerhalb dieses Bezirks freie Hand lassen; sie werden zumeist von Sonderverträgen ergänzt, in denen die Gruppen sich innerhalb ihres Bezirkes über ihr Verhalten verständigen.

Schon tiefer greifen diejenigen Kartelle in den Markt ein, in denen die Mitglieder sich gegenseitig die Innehaltung von Mindestpreisen zusichern; hier finden sich auch schon nicht selten Vereinbarungen über eine einheitliche Kontrollausübung, die dann gelegentlich auch zur Errichtung besonderer Kartellorgane führen. Erst recht kommt man an den Kern der Markterscheinungen näher heran, wenn mit einer Preiskonvention die Vereinbarung sich verbindet, daß jeder Vertragsteil den Umfang seiner Produktion, soweit er sie überhaupt zum Verkauf bringen will, nach gemeinsam festgesetzten Richtlinien jeweils der Aufnahmefähigkeit des Marktes anzupassen hat (Kontingentierung); hier ist, da die Ausnutzung der stehenden Anlagen bei jeder Produktionseinschränkung in Frage gestellt ist, ohne intensive Kontrolle der einzelnen Kontrahenten nicht mehr aufzukommen — das Errichten besonderer Kartellorgane wird zur Notwendigkeit.

Noch einen wesentlichen Schritt weiter gehen jene Kartellverträge, die ihren Teilhabern zwar auch noch den Verkauf der Ware zu eigener Betätigung überlassen, von ihnen jedoch verlangen, daß jeder Abschluß alsbald einer gemeinsamen Zentralstelle angezeigt werde, und die dann von dieser Zentralstelle her nicht nur die Innehaltung der Kartellvorschriften über Umfang, Preis und Bezirk der Verkäufe kontrollieren, sondern darüber hinaus den Mengenausgleich oder gar einen gewissen Einnahmeausgleich zwischen den Kartellbeteiligten bewirken. Die Zentralstellen, wenn sie auch noch nicht besondere Rechtspersönlichkeit besitzen, führen hier bereits von ihrem Aufgabenkreis her ein Sonderleben und machen sich, selbständig neben ihren Begründern stehend,

zu besonderen Trägern der Kartellidee. Hier läßt sich von Kartellen als besonderen Instituten, nicht mehr nur von Kartellverträgen sprechen.

Die Krönung des Aufbaues ist in den sogenannten Syndikaten gegeben, d. h. in jenen Kartellen, bei denen neben den Vertragsteilnehmern eine besondere Rechtspersönlichkeit genossenschaftlichen Charakters steht (in der Form eines rechtsfähigen Vereins, einer Aktiengesellschaft oder einer G. m. b. H.; einer *limited company*, einer *société anonyme*) mit der Aufgabe, den Teilnehmern ihre gesamte zum Verkauf bestimmte Produktion zunächst selbst abzunehmen (rechtsformell: abzukaufen) und sie in geschlossener Einheitlichkeit dem Markte zuzuführen (zu verkaufen). Von der Marktübersicht her, die sich hieraus für die Syndikatsleitung ergibt, läßt sich dann jeweils der Umfang der zulässigen Verkaufsproduktion bestimmen, und dieser wird auf die einzelnen Teilnehmer nach Maßgabe ihrer „Beteiligungsziffern“ oder „Quoten“ prozentual aufgeteilt, wie auch der Gesamterlös (in mannigfachen Formen) nach Maßgabe der Beteiligungslieferungen verteilt wird. Der Marktbeherrschung kann man hier recht nahekommen. —

Vielleicht noch mannigfaltiger ist die Gestaltung der Konzerne. Als gemischte Werke im engeren Sinne des Wortes, die eine Sonderstellung einnehmen, pflegt man solche Unternehmungen zu bezeichnen, bei denen eine Mehrzahl von Betriebsstätten durch verschiedene Produktionsstufen hindurch zu einer geschlossenen Rechtspersönlichkeit zusammengefaßt werden und nun nach straff einheitlichem Arbeitsplan — dies ist das Entscheidende — je in ihrer Tätigkeit auf gegenseitige Ergänzung eingestellt sind. Der eine Betrieb produziert im wesentlichen (nicht immer ausschließlich), was der dazu gehörige Betrieb der nächsten Stufe verarbeitet, und dieser Betrieb verarbeitet im wesentlichen, was der Vorbetrieb desselben Werks ihm in die Hand liefert (vertikale Kombination); nur am Anfang der ganzen Stufenreihe werden, wenn man nicht selbst auch sie produzieren kann, die Verarbeitungsstoffe vom

Markte her eingekauft, und erst am Schluß der ganzen Reihe werden die Fabrikate verkauft. Der einheitliche Kapitalaufbau bewirkt, auch wenn jeder Betrieb formell-buchmäßig nach Marktpreisen abrechnet, daß der Gewinn des ganzen Unternehmens aus der Differenz zwischen den letztlich erzielten Verkaufspreisen und der Summe sämtlicher Unkosten sich ergibt. Dem Ziel der Marktunabhängigkeit ist man nahe gekommen (z. B. Spinn-Webereien, Zechen-Hütten-Stahlwerke; die Untergesellschaften des nordamerikanischen Stahltrusts und der deutschen Vereinigte Stahlwerke A.-G.).

Den letzten, noch möglichen Schritt zum Ziel der Marktunabhängigkeit bedeutet es, wenn in denjenigen Stufen der Fabrikation, aus denen das gemischte Werk als Verkäufer an den Markt herantritt, in horizontaler Kombination mehrere Betriebsstätten so nebeneinander stehen, daß aus dem gleichen Vorstufenstoff im ganzen eine bunte Mannigfaltigkeit von Verkaufsobjekten hergestellt wird. Man ist dann im Verkaufsergebnis von den Konjunkturschwankungen des einzelnen Objekts wesentlich unabhängiger, als wenn man immer nur mit ein und demselben Objekt an den Markt herantrete.

In dieser horizontalen Kombination läßt sich aber auch das Ziel der Marktbeherrschung ansteuern: das gemischte Werk geht dann darauf aus, alle Betriebe, welche die gleichen Objekte herstellen, sich einzugliedern und den Verkauf dieser Objekte einheitlich zusammenzufassen. Das ist die Abwandlung eines Syndikats, als der genossenschaftlichen Vereinigung mehrerer Selbständigkeiten, zu einer geschlossenen Gesamt-Unternehmung, deren einzelne Glieder nur noch Teilcharakter haben (z. B. *Standard Oil*-Gruppe, nordamerikanischer Stahltrust, Vereinigte Stahlwerke A.-G., Interessengemeinschaft Farbenindustrie A.-G., Siemens-Schukert-Werke).

Tatsächlich ist jedoch nach allen bisherigen Erfahrungen weder das Ziel der Marktunabhängigkeit noch das der Marktbeherrschung auf diesem Wege wirklich zu erreichen, und in den bei weitem meisten Fällen begnügt

man sich von vornherein mit wesentlich geringfügiger Zielsetzung. Es kommt z. B. zu Interessengemeinschaften (*pools*), bei denen die Teilunternehmungen, ohne ihre rechtliche und tatsächliche Selbständigkeit aufzugeben, sich gegenseitig über Art und Umfang ihrer Produktion unterrichten, Patente und Betriebserfahrungen miteinander austauschen, sich vielleicht (!) auch über die Aufnahme neuer Produktionsaufgaben untereinander verständigen und für ihre Produktion ganz oder teilweise eine gemeinsame Verkaufs-Organisation sich schaffen. Ein gegenseitiger Gewinnausgleich bricht dem noch bestehen bleibenden Wettbewerb die wirtschaftliche Spitze ab (so die Interessengemeinschaft der Teerfarben-Industrie, ehe sie zu einer einzigen Aktiengesellschaft sich zusammenschloß).

In anderen Fällen streben zwar die Teilunternehmungen danach, in ihrer Betriebsgestaltung sich gegenseitig zu ergänzen, lassen sich jedoch von diesem Gedanken nicht entscheidend bestimmen; jeder Betrieb produziert dann im wesentlichen weiter, wie er schon vor dem Abschluß der Interessengemeinschaft gearbeitet hat, und deckt aus dieser Produktion in erster Linie den entsprechenden Bedarf der anderen Unternehmungen der Gemeinschaft, wie diese umgekehrt mit ihrem Bedarf sich in erster Linie an die anderen Betriebe zwecks Einkauf wenden (so der Konzern Siemens-Rheinelbe-Schuckert-Union). Nicht selten liegt der Hauptton allein auf dem Kapitalausgleich. Und was der Möglichkeiten mehr sind, wie verschiedene Unternehmungen sich gegenseitig unterstützen und nach gleichmäßigem Gewinn streben. —

3. Der unendlichen Mannigfaltigkeit im Inhalt der Konzerne steht ein buntes Durcheinander der **Rechtsformen** gegenüber. Da werden Dachgesellschaften errichtet (*holding-companies*), die das ganze Kapital der Teilunternehmungen in sich aufnehmen und dafür eigene Kapitalanteile ausgeben (Stahltrust, I. G. Farbenindustrie A.-G.). Es kommen aber auch Dachgesellschaften vor, die nur mit ganz ge-

ringem Eigenkapital ausgestattet sind, während die Teilunternehmungen nach wie vor die Träger des Kapitalaufbringens bleiben und demgemäß auch das Kapital der Dachgesellschaft unter sich aufteilen (Siemens-Schuckert-Werke). Oder die Teilunternehmungen werden zu *holding companies* umgebildet, die ihren Betriebsbesitz an die neue Konzernunternehmung abtreten und dafür einen entsprechenden Anteil an deren Kapital erhalten, während ihre eigenen Aktionäre formell nach wie vor die Aktien der Teilunternehmungen behalten (Vereinigte Stahlwerke A.-G.).

Oft begnügt man sich auch, ohne überhaupt eine besondere Konzernunternehmung zu gründen, mit einem Aktienaustausch zwischen den beteiligten Werken, oder das führende Unternehmen erwirbt Anteile (*controlling interest*) bei den anderen Gesellschaften. Endlich beruhen Konzernbildungen aber oft auch auf der nackten Tatsache, daß ein einziger Kapitalist oder eine kleine, in sich eng zusammenhängende Kapitalistengruppe, eine Anzahl von Unternehmungen (etwa durch Aktienmehrheit) „kontrolliert“ und nun vom Verwaltungs- oder Aufsichtsrat her, ohne daß besondere Verträge zwischen diesen Unternehmungen abgeschlossen werden, die Geschäfte aller dieser Werke im Sinne der Einheitlichkeit leitet oder beeinflusst (zeitweise der *Standard-Oil*-Trust, immer der sogenannte Privatkonzern Stinnes).

Ein *gentlemen's agreement*, dem womöglich die Rechtsgültigkeit fehlt, sichert unendlich häufig das Zusammenarbeiten mehrerer Unternehmungen in mindestens der gleichen Weise, wie nur irgend ein ausführlicher Vertrag, der nach allen Regeln der Rechtskunst abgeschlossen ist. —

4. Fragen wir nun, welche Bedeutung bisher in den verschiedenen Ländern und Wirtschaftszweigen die Kartelle und Konzerne erlangt haben, so stoßen wir wiederum auf eine unendliche **Mannigfaltigkeit** der Erscheinungen. Nirgends aber kann die Rede davon sein, daß etwa das ganze Gebiet der Wirtschaft bereits von zusammenfassenden Organisationen beherrscht werde.