

Sozialwissenschaftliche Forschungen

Herausgegeben von der

Sozialwissenschaftlichen Arbeitsgemeinschaft

Abteilung III — Heft 4



Berlin und Leipzig

Walter de Gruyter & Co.

vormals G. J. Göschen'sche Verlagshandlung — J. Guttentag, Verlagsbuchhandlung
Georg Reimer — Karl J. Trübner — Veit & Comp.

1923

Die Reorganisation
der
englischen Eisenindustrie

Von

Dr. Heinrich Niebuhr



Berlin und Leipzig

Walter de Gruyter & Co.

vormals G. J. Göschen'sche Verlagshandlung — J. Guttentag, Verlagsbuchhandlung
Georg Reimer — Karl J. Trübner — Veit & Comp.

1923

**Angenommen auf Antrag von Professor Dr. Sering
durch den Abteilungsvorsteher Professor Dr. Herkner**

Meinen Eltern

Vorwort.

Für die bereitwillige Unterstützung, die mir bei der Sammlung des heute so schwer zugänglichen Materials von vielen Seiten zuteil geworden ist, sage ich meinen verbindlichsten Dank. Er gilt vor allem dem Verein der Deutschen Eisenhüttenleute, Düsseldorf, und der Leitung des Archivs der Deutschen Bank, Berlin.

Eine ganz besondere Pflicht der Dankbarkeit habe ich gegenüber meinen hochverehrten Lehrern an der Friedrich-Wilhelms-Universität zu Berlin zu erfüllen. Herr Geheimer Regierungsrat Professor Dr. Schumacher gab mir die Anregung zur Bearbeitung des Themas und stand mir in allen Schwierigkeiten mit Rat und Tat zur Seite. Durch Herrn Geheimen Regierungsrat Professor Dr. Sering wurde ich vor allen Dingen auf die Bedeutung der im II. Abschnitt dargestellten englischen Kriegswirtschaft für die Reorganisation der Eisenindustrie hingewiesen.

In sachlicher Beziehung habe ich zu bemerken, daß die Arbeit im Juni 1922 zum Abschluß gebracht wurde.

Berlin, im Juni 1923.

H. Niebuhr.

Inhaltsangabe.

I. Teil.

Die Notwendigkeit der Reorganisation.

	Seite
A. Einleitung.	
1. Das Organisationsstreben in der Eisenindustrie	13
a) Wirtschaftliche Triebkräfte.	
b) Technische Triebkräfte.	
2. Die Organisation der deutschen, amerikanischen und englischen Eisenindustrie	14
a) Die deutsche und amerikanische Eisenindustrie.	
b) Die englische Eisenindustrie.	
B. Die Organisation der englischen Eisenindustrie vor dem Kriege ..	16
I. Die Ausbildung des Großbetriebes	16
1. Die Grundlagen der Entwicklung	16
a) Das Alter der Industrie.	
b) Die wirtschaftlich-technischen Voraussetzungen.	
2. Die Ausbildung der Massenproduktion	17
a) Die Wachstumsmöglichkeiten	17
aa) Auf dem Inlandsmarkt:	
α) Die Größe des Inlandsmarktes.	
β) Seine Sicherheit.	
ab) Auf dem Auslandsmarkt.	
ac) Das Ergebnis:	
α) In bezug auf den Gesamtabsatz.	
β) In bezug auf die Betriebsgröße.	
b) Die Individualisierung der Produktion, verstärkt durch persönliche und rechtliche Momente	23
3. Die Ausbildung des Kombinationsbetriebes	24
a) Die Wirkung des Alters:	
aa) In der Hochofenindustrie.	
ab) In der Stahlwerksindustrie.	
b) Die Folgen des geringen Wachstums.	
c) Die Wirkung des Imports und der natürlichen Produktionsvorteile.	
ca) Wirkung des Imports.	
cb) Wirkung der natürlichen Produktionsvorteile.	
4. Rückwirkungen auf den Stand der Technik	29
5. Das Ergebnis: Verteuerung der Produktion	30
II. Die Ausbildung der Großunternehmung	30
1. Die Bedingungen für die Angliederung des Rohstoffbezuges	31
a) Auf dem Gebiet der Produktion	31
b) In den Marktverhältnissen	32
ba) In der Erzversorgung.	
bb) In der Kohlenversorgung.	
bc) In der Roheisenversorgung.	
bd) Versorgungsaussichten für Weiterverarbeiter.	
2. Das Angliederungsstreben in Richtung des Absatzes	43
a) Die Triebkräfte	43
aa) Risikoabwälzung.	
ab) Risikoausgleich.	
ac) Teilung des Risikos.	

	Seite
b) Die Entwicklung der Marktsicherheit	45
ba) Die alte Monopolstellung Englands.	
bb) Die Wandlung.	
bc) Die Folgen.	
c) Verlauf der Konzentrationsbewegung in Richtung des Absatzes vor dem Kriege	47
ca) Risikoabwälzung	
cb) Risikoausgleich.	
cc) Teilung des Risikos.	
cd) Verbindung mit Handel und Transport.	
d) Die Politik der Banken	49
3. Vergleich Deutschland — England	49
III. Das Ergebnis:	
1. Die Mängel der Organisation	50
a) In wirtschaftlich-technischer Beziehung.	
b) In organisatorischer Beziehung.	
2. Die Notwendigkeit der Reorganisation	50
a) Verlust der Konkurrenzfähigkeit.	
b) Bedeutung der Eisenindustrie für das englische Wirtschaftsleben.	
c) Politische Bedenken.	
d) Die geringe Rentabilität der Industrie.	
3. Das Ziel der Reorganisation	55
a) Wiederherstellung der Konkurrenzfähigkeit.	
b) Die Mittel dazu:	
ba) Rationalisierung des Produktionsprozesses.	
bb) Reorganisation der wirtschaftlichen Beziehungen.	
bc) Steigerung der Produktion.	

II. Teil.

Die Reorganisation.

I. Abschnitt.

Die Maßnahmen des Munitionsministeriums.

A. Die Bedeutung des Krieges für die Reorganisation.	
I. Die Behebung der Hindernisse	56
1. Die bisherigen Hindernisse einer Reorganisation:	
a) Die Schutzlosigkeit der englischen Eisenindustrie.	
b) Die finanzielle Lage der Werke.	
c) Die mangelnde Nachfrage.	
2. Die Behebung der Hindernisse	58
a) Das Schwinden der ausländischen Konkurrenz.	
b) Das Wachsen der Nachfrage.	
c) Die Beseitigung des Kapitalmangels.	
II. Die Verknüpfung der Reorganisation mit den Maßnahmen zur Deckung des Kriegsbedarfs	60
B. Die Maßnahmen des Munitionsministeriums.	
I. Die Errichtung des Ministeriums	61
1. Die Gründe.	
a) Wirtschaftliche:	
ab) Die Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage.	

b) Andere:	
ba) Deckung des Kriegsbedarfes.	
bb) Die mangelnde Organisation der englischen Eisenindustrie.	
2. Die rechtlichen Grundlagen der Errichtung und der Aufbau des Ministeriums.	
II. Die Maßnahmen	64
1. Die Rationalisierung der Nachfrage	65
a) Die Preisregelung	65
b) Die Regelung der Verteilung	66
2. Die Rationalisierung des Angebotes	68
a) Maßnahmen von geringerer Bedeutung für die Reorganisation:	
aa) Aufhebung lästiger Beschränkungen.	
ab) Einschränkung der Produktion von Gießereiroheisen.	
ac) Standardisierung.	
ad) Stahlimport.	
b) Die Steigerung der Produktion	70
ba) Das Mittel zur Steigerung der Produktion.	
bb) Mit der Durchführung verbundene Fragen:	
α) Die Geldbeschaffung.	
β) Die Höhe der Steigerung.	
γ) Die Wahl des Verfahrens.	
bc) Die Schwierigkeiten in der Ausführung.	
bd) Die Durchführung:	
α) In der Stahlwerksindustrie.	
β) In der Roheisenindustrie.	
γ) Vergleich der Roheisen- und Stahlerzeugung.	
δ) Die Elektrostahlerzeugung.	
ε) Die Erz- und Kohlenversorgung.	
III. Das Ergebnis der Maßnahmen.	
1. Die Deckung des Kriegsbedarfs	83
2. Die Reorganisation	84
a) Der Wirkungskreis der Maßnahmen überhaupt.	
b) Die Bedeutung der Maßnahmen vorübergehender Art.	
c) Die Bedeutung der Maßnahmen zur Steigerung der Produktion:	
ca) Fortschritte in der Massenproduktion.	
cb) Geringere Abhängigkeit vom Ausland.	
cb) Hebung der Qualität.	
cc) Weiterentwicklung der Betriebskombination.	
d) Das Ergebnis.	
Die Reorganisation blieb unvollendet.	
da) Technische Mängel.	
db) Wirtschaftliche Mängel.	

II. Abschnitt.

Die Konzentrationsbewegung in der englischen Eisenindustrie in und nach dem Kriege.

I. Einleitung.

1. Konzentrationsbewegung und Reorganisation	88
2. Das Charakteristische der Konzentrationsbewegung	88
a) In zeitlicher Beziehung.	
b) Die Wucht der Bewegung:	
ba) Der Umfang.	
bb) Die Mannigfaltigkeit.	
c) Folgen für die Darstellung.	

	Seite
II. Die treibenden Kräfte	89
1. Auf dem Gebiete der Produktion	90
a) Die Beseitigung alter Mängel.	
b) Die Auswirkungen der Kriegswirtschaft.	
ba) Die gegenseitige Annäherung der Werke im Kriege.	
bb) Die Zunahme des Kontinuitätstrebens.	
2. Die in den Marktverhältnissen wurzelnden Kräfte	91
a) Die Rohstoffversorgung und ihre Veränderungen	92
aa) Erz.	
ab) Kohle.	
ac) Roheisen.	
ad) Walzfabrikate.	
b) Die Absatzverhältnisse und ihre Veränderungen	101
ba) Die mutmaßliche Gestaltung des Absatzes nach dem Kriege.	
bb) Die tatsächliche Gestaltung des Absatzes nach dem Kriege.	
III. Die Schilderung der Konzentrationsbewegung	104
1. Das vertikale Angliederungsstreben	104
a) Die Angliederung der Rohstoffversorgung:	
aa) Roheisen und Erz.	
ab) Kohle.	
ac) Werke, die sich in dieser Weise nicht betätigen. Die Ausnahmen.	
b) Das Angliederungsstreben in der Richtung des Absatzes	115
ba) Abwälzung des Risikos.	
bb) Ausgleich des Risikos.	
2. Das horizontale Angliederungsstreben	124
a) Dessen geringe Verbreitung.	
b) Beispiele aus der eisenverarbeitenden Industrie.	
c) Beispiele aus der Schwerindustrie.	
3. Die Verbindung mit Handel und Transport	127
a) Mit dem Transportwesen.	
b) Mit dem Handel.	
4. Vergleich der deutschen und englischen Konzentrationsbewegung nach dem Kriege	129
a) Äußerlich betrachtet:	
aa) In bezug auf die Richtung der Bewegung.	
ab) In bezug auf Umfang und Intensität.	
b) Die Unterschiede in den Ursachen:	
ba) Die Verluste der deutschen Industrie.	
bb) Der Zwang zur Rationalisierung der Produktion für die deutsche Industrie.	
5. Lücken der Darstellung.	
IV. Das Ergebnis	133
1. Das Ziel der Reorganisation. Wiederherstellung der Konkurrenzfähigkeit.	
2. Die Beurteilung des Erreichten.	
a) Die einzelnen Gesichtspunkte:	
aa) Das Abschneiden auf dem Weltmarkt.	
ab) Die Rentabilität der Werke.	
ac) Die Leistungen der Reorganisation selbst.	
b) Das Erreichte.	
ba) Für die Ausbildung des Großbetriebes.	
bb) Für die Ausbildung des Großunternehmung.	
3. Das Urteil.	
Anhang: Literaturverzeichnis	136

I. Teil.

Die Notwendigkeit der Reorganisation.

A. Das Organisationsstreben in der Eisenindustrie und die Unterschiede in der Organisation der deutschen, amerikanischen und englischen Eisenindustrie.

1. Das Organisationsstreben in der Eisenindustrie im allgemeinen.

„The greatest and most modern force in wealth production is organisation“¹⁾ Mag man auch diesen Ausspruch eines Engländers für etwas einseitig halten und ihn aus den besonderen Verhältnissen der industriellen Organisation erklären, wie sie vor Kriegsausbruch in England vorhanden waren, so ist doch das eine sicher, daß noch niemals seit Bestehen des modernen Großbetriebes das Streben nach Organisation der gewerblichen Produktion eine so große Rolle gespielt hat wie in den letzten Jahrzehnten vor dem Kriege. Lange Zeit herrschte das Gegenteil. Den Vorteil des einzelnen Betriebes wie des Gewerbezweiges und der gesamten Volkswirtschaft erblickte man in einer möglichst uneingeschränkten Betätigung des Prinzips der freien Konkurrenz. Es ist ein Wandel eingetreten, für den im wesentlichen nur ein Grund anzuführen ist: „Die Möglichkeit, ein massenhaftes Bedürfnis zu befriedigen“ hat in den allermeisten Gewerbezweigen zu einer stetigen Zunahme des in der Produktion angelegten Kapitals geführt. Die Folge war ein Streben nach Kontinuität der Produktion, ein Streben, das angewandte Kapital voll auszunützen und es nach Möglichkeit vor den Schädigungen der Konjunktur und des freien Marktes zu bewahren. Gerade in der Eisenindustrie ist das Kontinuitätsstreben zur Wirkung gelangt. Einerseits ist hier eine besondere Größe des angelegten Kapitals vorhanden, andererseits sind die Momente, welche das Kontinuitätsstreben gefährden, zahlreich zu finden, und es bietet sich ihnen eine große Angriffsfläche. Die Produkte sind „universal needs“, die, wenn sie auch nicht denselben Schwankungen unterworfen sind wie etwa die Gegenstände des täglichen Verzehres und Gebrauches, doch infolge der engen Verbindung

¹⁾ British industry and the war. I. T. Peddie. S. 22.

mit dem Auf und Ab unseres Wirtschaftslebens in ihrer Preisentwicklung ein unruhiges Bild zeigen, das sich auf die lange Reihe der Vorprodukte überträgt, und zwar, wie die Erfahrung zeigt, in ungleichem Maße. Ferner baut sich die Eisenindustrie auf zwei Rohstoffen auf, der Kohle und dem Eisen, die beide, besonders aber die Kohle, ein neues Moment der Unsicherheit in die Produktion hineintragen.

Zu diesen wirtschaftlichen Momenten gesellt sich ein technisches, das dem Organisationsstreben in der Eisenindustrie ein eigenartiges Gepräge gibt und die „Eisenindustrie in dieser Beziehung über die ganze gewerbliche Produktion emporhebt“¹⁾. Durch die Ausnützung der Gichtgase und das Arbeiten in einer Hitze wurden die vorher auseinanderfallenden Stufen des Produktionsprozesses wieder zusammengezwungen, wie es vor langen Zeiten der Fall gewesen war. Es entstand der gemischte Betrieb, der, hervorgegangen aus dem Verwertungsstreben des Kapitals, nun seinerseits zurückwirkt und die Kontinuität des Betriebes zur Unerläßlichkeit macht.

So ragt das Organisationsstreben in der Eisenindustrie vom Rohstoffbezug über das Gebiet der engeren Produktion hinaus bis in die Sphäre des Absatzes. In der Konzentrationsbewegung gewinnt es Gestalt und sucht Betriebe und Unternehmungen miteinander zu verketten. Je nach der Stärke und den Hindernissen, die es zu überwinden hat, äußert es sich verschieden. Dadurch erklären sich die graduellen und qualitativen Unterschiede, welche sich ergeben, wenn man die Eisenindustrien verschiedener Länder oder Bezirke miteinander vergleicht.

2. Vergleich der Organisation in der deutschen, amerikanischen und englischen Eisenindustrie.

Bei einer Gegenüberstellung der deutschen, amerikanischen und englischen Eisenindustrie vor dem Kriege ist eine doppelte Scheidung zu machen, zwischen der deutschen und amerikanischen einerseits und der englischen und diesen beiden andererseits. Im ersten Falle zeigt es sich, daß in Deutschland sowohl wie in den Vereinigten Staaten das Organisationsstreben gleiche Stärke aufzuweisen hatte, daß graduelle Unterschiede kaum vorhanden waren. Sie bestanden dagegen in qualitativer Hinsicht, da in beiden Ländern Inhalt und Form der Konzentrationsbewegung voneinander abwichen. Die Aufgabe der gemischten Werke und der Verbände in der deutschen Eisenindustrie suchte der Trust in einer einheitlichen Unternehmung zu verknüpfen. Wäre dieses Werk gelungen, so müßte die nordamerikanische Eisenindustrie nicht nur, wie es seit Jahren der Fall ist, in der Menge der jährlichen Erzeugung

¹⁾ Schumacher, Weltwirtschaftliche Studien S. 174.

voransehen, sondern sie könnte auch in bezug auf ihre Organisation den ersten Platz beanspruchen. So, wie die Dinge lagen, hatte zwar der Trust die Konzentrationsbewegung mächtig gefördert, aber neben ihm stand eine Reihe unabhängiger, auch reiner Werke, mit denen er nicht in ein solches Einvernehmen zu kommen vermochte, wie es in der deutschen Eisenindustrie bestand, sowohl in den einzelnen Zweigen, als auch in der Gesamtheit unter den großen gemischten Werken. Was die organisatorischen Leistungen anlangt, so mußte die nordamerikanische Eisenindustrie hinter der deutschen zurückstehen.

Zieht man nun die englische Eisenindustrie zum Vergleich mit heran, so weist sie, um mit Wiesers¹⁾ Worten zu reden, noch die stärkste Zersplitterung auf. Das ist eine auffällige Erscheinung. Man ist im ersten Augenblick geneigt, das Gegenteil anzunehmen, denn die moderne Großeisenindustrie hat nicht nur von England ihren Ausgangspunkt genommen — die englische ist also die älteste unter den dreien — sondern sie ist auch lange vor dem Aufkommen des deutschen und amerikanischen Wettbewerbes im Besitze einer solchen Machtstellung gewesen, daß ihr eine freie Entwicklung gestattet war. Man sollte meinen, daß auch dieser Teil des Problems der industriellen Organisation frühzeitig in Angriff genommen wäre, wie es ja mit einem anderen nicht minder wichtigen geschehen ist, der Regelung der Arbeiterfrage, deren Lösung zum ersten Male in England versucht wurde. Aber hier hat England zurückgestanden. Kein Land hat in praktischer und theoretischer Beziehung so lange am Dogma der freien Konkurrenz festgehalten. Speziell in der Eisenindustrie war weder in Deutschland noch in den Vereinigten Staaten die Zahl der einzelnen Betriebe und Unternehmungen so groß, noch bestanden unter ihnen in qualitativer Hinsicht solche Unterschiede wie in England. Reine und gemischte Werke, große und kleine, technisch rückständige und fortgeschrittene, fast alle Wert legend auf die Besonderheit ihrer Erzeugnisse, so standen sich die Werke in ihrer Gesamtheit gegenüber.

Besondere Gründe müssen es gewesen sein, die diese von der Norm abweichende Entwicklung hervorgerufen haben. Sie zu untersuchen und zu erklären ist deshalb von Bedeutung, weil die von ihnen herbeigeführten Mängel die eigentliche Ursache bilden für den Rückgang, den die englische Eisenindustrie gegenüber ihren jüngeren Rivalen in Deutschland und den Vereinigten Staaten erfahren hat. Jener aber ist es gewesen, der in engem Zusammenhang mit der Wichtigkeit der Eisenindustrie für das englische Wirtschaftsleben die Frage der Reorganisation aufgeworfen und sie mit fortschreitender Verschlechterung der Lage zur unabwendbaren Notwendigkeit gemacht hat. Das Ziel der Reorganisation,

¹⁾ Wieser S. 1.