

ihm die Notgemeinschaft angesichts seines opferwilligen, nimmermüden Eintretens für ihre Zwecke stets zu größtem Dank verpflichtet sein.

Wohl stellt die heutige Finanzkrise vieles in Frage, was in Jahrzehntelanger mühevoller organisatorischer Arbeit geschaffen worden ist. Mehr als je brauchen wir

darum in unseren ernsten Tagen Männer, die, wie Duisberg, mit Weitblick und Tatkraft Lebensmut und Opferwilligkeit verbinden. Ihnen gehört die Zukunft. Mit ihrer Hilfe muß es allen Hindernissen zum Trotz auch gelingen, den stolzen Bau der deutschen Forschung unverletzt in die Zukunft zu retten.

[A. 130.]

Die Entwicklung der Organisationsformen der deutschen Wirtschaft und C. Duisberg.

Von Dr. H. GATTINEAU, Leverkusen.

Die wachsende Industrialisierung im Zusammenhang mit einer allgemein aufstrebenden wirtschaftlichen Entwicklung in allen Teilen der Welt zwang schon in den Jahrzehnten vor dem Kriege zur Intensivierung des Wirtschaftsapparates und zur stärkeren Heranziehung des Organisationsfaktors, eine Tatsache, die z. B. von den Vereinigten Staaten schon sehr frühzeitig erkannt wurde. Die industriellen Stammländer in Europa mußten — wollten sie konkurrenzfähig bleiben — ihr Augenmerk auf die Beseitigung von Reibungswiderständen durch freiwillige Organisierung und gesteigerte Qualitätsarbeit richten. Nach dem Weltkrieg, der besonders für Deutschland, aber auch für die übrigen Industriestaaten Europas eine Zäsur in ihrer Entwicklung bedeutete und den überseeischen Konkurrenten einen wesentlichen Vorsprung gab, wurde die Wiedererreichung der Konkurrenzfähigkeit und der Rentabilität zur Lebensfrage. In der deutschen industriellen Wirtschaft trat die **freiwillige Organisierung**, deren Ziel Leistungssteigerung und Kostenminderung, damit Rentabilitätssteigerung war, in zwei Hauptformen in Erscheinung: in Gestalt der **Vertikalzusammenschlüsse** mit dem Stinneskonzern als Hauptexponent und in Gestalt der **Horizontalorganisation**, deren Hauptausdrucksform die Interessengemeinschaft der deutschen Teerfarbenfabriken war.

Carl Duisberg, der im Gegensatz zu Stinnes das Horizontalprinzip vertrat, wies schon 1904 in einer Denkschrift auf die Vorteile der Verständigung unter den konkurrierenden Teerfarbenfabriken hin. Ihm schwebte der für damalige Zeiten fast revolutionäre Gedanke der Vereinigung aller großen deutschen Teerfarbenfabriken vor, unter Vermeidung all der Gefahren des Großbetriebes, die er mit Recht in einem Hang zur Erstarrung und Bürokratie, in einer Ausschaltung der gesunden Konkurrenz im Fabrikationsbetrieb und dergleichen sah. Daher weitmöglichste Erhaltung der Selbständigkeit und Initiative des einzelnen Werkleiters, Erhaltung von zwei Fabrikationsstätten in Idealkonkurrenz für Großprodukte, aber zentraler Ein- und Verkauf und Zusammenfassung aller verantwortlichen Kräfte von Betrieb und Verkauf in einer Leitung. Seine Gedankengänge fanden bei den führenden Männern der Teerfarbenfabriken volles Verständnis. Als erste Form der Verständigung entstand aus bisherigen Konventionen der sogenannte „Dreibund“ zwischen der Badischen Anilin- & Soda-Fabrik, Ludwigshafen, den Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co., Leverkusen, und der Aktiengesellschaft für Anilinfabrikation in Berlin. Auch zwischen Höchst, Cassella und Kalle bereitete sich eine ähnliche Verständigung vor.

Erst der Weltkrieg brachte dann die Bildung der damals unerlässlichen Einheitsfront. Immer mehr zeigte sich, daß nur eine engere Verbindung die große Aufgabe der damaligen Zeit zur Erfüllung bringen konnte. Hinzu kam das dringend notwendige Zusammenwirken, um den völlig geänderten Markt- und Absatzverhältnissen, die durch den Krieg bedingt wurden,

gerecht werden zu können. Die Erfordernisse des Weltkrieges führten 1916 zu einem engeren Zusammenschluß der deutschen Teerfarbenfabriken in Form einer Interessengemeinschaft auf Grund der Anregungen Duisbergs in einer Denkschrift vom Jahre 1916.

Das unglückliche Kriegsende, die auf Grund der Beschlagnahme deutscher Patente neu erstandene Konkurrenz und der völlige Verlust des Weltmarktes stellten auch der deutschen Farbenindustrie neue Probleme. Um schlagkräftig nach außen zu sein, mußte das eigene Rüstzeug so kraftvoll wie möglich gestaltet werden. Duisberg suchte ebenso wie die übrigen Führer der chemischen Industrie nach neuen Wegen, eine erhöhte Ausnutzung des Produktionsapparates und eine vermehrte Senkung der Kosten durch Vermeidung von Doppelarbeit und Reibungswiderständen sowie durch einheitliche Auswertung der Forschungsergebnisse zu erreichen. Die Erörterungen und Verhandlungen innerhalb der Interessengemeinschaft führten zunächst im Jahre 1920 zu einer Verlängerung der Interessengemeinschaft bis zum 31. Dezember 1999. Die Notwendigkeit dieser Maßnahme begründete Duisberg auf der Hauptversammlung der Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co. mit dem Hinweis, daß sich die I. G. vor allem auf dem Gebiete der Technik, aber auch auf dem der übrigen Organisation der deutschen Farbenindustrie glänzend bewährt habe.

Aber mit den wachsenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten, mit der Verringerung des Auslandsabsatzes, mit der immer stärker hervortretenden Notwendigkeit, die Produktion weitmöglichst zu verbilligen und dem verringerten Absatzvolumen anzupassen, zeigte sich auch, daß dem tatkräftigen Handeln aus der bisherigen Form der Interessengemeinschaft heraus durch die Wahrung der Selbständigkeit der Einzelfirmen Hemmungen entgegenstanden. Es galt, neue Wege zu suchen, die eine Wahrung des Gesamtinteresses der I. G. versprachen. Die Selbstlosigkeit der obersten Leiter der I. G.-Firmen und die Erkenntnis der Notwendigkeit des Opfers ließen 1925 den Entschluß zur Fusion reifen. Was Duisberg schon grundsätzlich 20 Jahre vorher als Endziel erstrebt hatte — wenn auch vielleicht in etwas anderer Form, aber auf demselben großen Grundgedanken aufgebaut —, war damit verwirklicht.

Im Rahmen der I. G. Farbenindustrie Aktiengesellschaft war es besser als bei den bisherigen Einzelunternehmungen möglich, einheitlichen produktionstechnischen, betriebswirtschaftlichen und marktpolitischen Gesichtspunkten Geltung zu verschaffen. Die neue Firma wurde so Vorbild für freiwillige Organisierung eines Wirtschaftszweiges zur Erzielung höchstmöglichen Erfolges unter Zurückstellung der Sonderinteressen der einzelnen Werke. Unter diesem Gesichtspunkt wurde die Organisation der I. G. Farbenindustrie Aktiengesellschaft beispielgebend für zahlreiche Industriezweige.

Ebenso wie zur freiwilligen Organisierung homogener industrieller Betriebe unter Rationalisierungs-

und Rentabilitätsgesichtspunkten führte der wirtschaftliche Aufschwung der Welt in den letzten Jahrzehnten zur **Entfaltung wirtschaftspolitischer Organisationen und Verbänden**. Der politische Aufstieg und die Machtsteigerung der gewerkschaftlichen Zusammenschlüsse der Arbeitnehmer zwang auch die Arbeitgeber zu Gegenorganisationen, den Arbeitgeberverbänden. Einer der ersten war der **Verband von Arbeitgebern im bergischen Industriebezirk**, dessen Gründer Carl Duisberg war. Auch heute noch nimmt Duisberg wesentlichen Anteil an der Willensbildung der Arbeitgeber im Vorstand der Vereinigung der Deutschen Arbeitgeber-Verbände.

Nebendiesem sozialpolitischen Interessenkreis gewann mit den steigenden Anforderungen, die der Staat an die Wirtschaft stellte, und der wachsenden Bedeutung der wirtschaftspolitischen Maßnahme des Staates, insbesondere auf dem Gebiete der Handelspolitik für die Entfaltung des Exportes, das wirtschaftspolitische Verbundwesen steigende Bedeutung. Gemeinsame regionale und fachliche Interessen fanden ihre Zusammenfassung in regional und fachlich organisierten örtlichen Verbänden, die in großen Spitzenverbänden zusammenliefen. Die ältesten dieser wirtschaftspolitischen Verbände entstanden schon vor den ersten sozialpolitischen Vereinen. Die chemische Industrie hatte sich ihre Spitzenorganisation in dem **Verein zur Wahrung der Interessen der chemischen Industrie Deutschlands** geschaffen. Duisberg führte in den Jahren 1918 bis 1924 den Vorsitz und richtete sein Augenmerk vor allem darauf, daß der Verband nach außen hin die Interessen der gesamten chemischen Industrie nachdrücklichst zur Geltung brachte und so vor allem bei den handelspolitischen Verhandlungen den Boden für die Behauptung und Entfaltung des Exportes der chemischen Firmen schuf. Nach innen sorgte Duisberg dafür, daß der Verband die Einzelfirmen weitgehend von den wirtschaftspolitischen Aufgaben entlastete, um ihre Kräfte ausschließlich für unmittelbar produktive Zwecke einsetzen zu können.

Gleichzeitig trat er als Präsident der Industrie- und Handelskammer zu Solingen für den örtlichen Interessenausgleich der verschiedenen Wirtschaftszweige ein und verfolgte im Vorstand des Deutschen Industrie- und Handelstags den Grundsatz einer möglichst engen Zusammenarbeit der wirtschaftlichen Spitzenverbände. Über den örtlichen Rahmen hinaus vertrat Duisberg diese Prinzipien der Zusammenarbeit in der Gesamtwirtschaft auch im Reichswirtschaftsrat, dem er seit seiner Konstituierung angehört.

Entsprechend dem dringenden Erfordernis, eine einheitliche Interessenvertretung der gesamten deutschen Industrie zu besitzen, verlangte Duisberg für die chemische Industrie den Zusammenschluß zwischen dem Bund der Industriellen und dem Centralverband Deutscher Industrieller. Im Jahre 1919 vollzog sich dieser Zusammenschluß unter Mitwirkung des Vereins zur Wahrung der Interessen der chemischen Industrie Deutschlands zum **Reichsverband der Deutschen Industrie**. Damit war der deutschen industriellen Wirtschaft die wirtschaftspolitische Spitzenorganisation in einer Geschlossenheit gegeben, wie sie sonst kein Land der Welt besitzt. Zum ersten Vorsitzenden wurde Kurt Sorg e gewählt. Als dieser zurücktrat, wurde an seine Stelle durch einstimmigen Wunsch des Präsidiums Carl Duisberg berufen. Er übernahm im Jahre 1925 eine schwere Aufgabe. Es galt für die deutsche Industrie den Produktionsapparat auf Friedenswirtschaft umzustellen, die Folgen der Inflation und Deflation zu überwinden, durch Rationalisierung und Qualitätssteige-

rung auf dem Weltmarkt verlorenes Gebiet wieder zu erobern. Im eigenen Lande lag die Industrie im Kampfe gegen die Sozialisierungsversuche der öffentlichen Hand und mußte vielfach gegen Unvernunft und Übelwollen um ihre Lebensmöglichkeit ringen. Nach außen war das zerrissene Handelsvertragsnetz wieder zu knüpfen.

Duisberg hat es verstanden, für all diese Aufgaben den geschlossenen Willen der deutschen Industrie einzusetzen. Zweifellos halfen ihm dabei seine persönlichen Eigenschaften, ebenso wie die Mittlerrolle, die die chemische Industrie zwischen der Schwerindustrie und der verarbeitenden Industrie einnimmt. Von Beginn seiner Amtszeit an kämpfte Duisberg gegen die untragbare **Reparationsregelung** im Dawesplan und Youngplan, ebenso wie gegen die Wurzel unserer wirtschaftlichen Schwierigkeiten, den Versailler Vertrag. Die politische Verschuldung, also insbesondere die Reparationszahlungen und die dadurch mitverursachte kurzfristige Verschuldung Deutschlands, bezeichnet Duisberg in einer Münchener Rede als den eisernen Vorhang, der die wirtschaftliche Gesundung der Welt verhindert: „Auf der einen Seite bedeutet die politische Verschuldung einen dauernden Kaufkraftentzug der Konsumentenmassen in den Schuldnerländern. Auf der anderen Seite erzeugt die Tilgung der politischen Schulden, die ja letzten Endes nur durch den Überschuß der Handelsbilanz erfolgen kann, in den Schuldnerländern einen derartigen Exportzwang, daß dadurch die Wirtschaft der Gläubigerländer ernsthaft gefährdet ist. Insbesondere bei den deutschen Reparationsleistungen handelt es sich um eine rein willkürlich politisch erzwungene unerfüllbare Zahlungsverpflichtung. Sie müssen für den Schuldner wie für den Gläubiger ruinös wirken, weil sie nicht die Liquidierung eines vorangegangenen wirtschaftlichen Prozesses bedeuten, sondern als Verminderung des Sozialproduktes, als zusätzliche Verschuldung und gesteigerter Exportdruck in Erscheinung treten. Die mangelnde Kaufkraft in Deutschland, die sich für den amerikanischen Export äußerst gefährlich auswirkt — ist doch der Export der Vereinigten Staaten nach Deutschland im letzten Jahre um 28% gefallen —, ist letzten Endes auch eine Folge dieses Kaufkraftentzuges durch die politischen Schuldzahlungen. Die Reparationszahlungen und die politischen Zahlungen, die sich in Frankreich und den Vereinigten Staaten anhäufen, wirken sich entweder als Goldhortung aus und schaffen damit ein weiteres Moment für die Anspannung des internationalen Kapitalmarktes und die Steigerung des Goldwertes, oder aber sie zwingen zu oft unwirtschaftlichen Kapitalanlagen im In- und Ausland. Besonders in den letzten Jahren wurde auf diese Weise eine überstürzte Industrialisierung gezüchtet sowie die Rohstoffproduktion derart aufgeblählt, daß darin ebenfalls ein wesentliches Moment für den Ausbruch der Weltkrise liegt.“

Es ergibt sich also, daß eine Beruhigung der weltwirtschaftlichen Atmosphäre nur dann eintreten kann, wenn dieser eiserne Vorhang der politischen Schuldverpflichtungen aufgezogen wird. Solange dies nicht geschieht, können alle Stockungen, Krisen und Erschütterungen in der Weltwirtschaft dem kapitalistischen oder besser individualistischen System nicht zur Last gelegt werden. Ein ungestörtes Funktionieren dieses Systems würde es bedingen, daß in Zeiten der Depression allenthalben billiges Kapital angeboten wird und auf diese Weise die Konjunktur allmählich von selbst wieder zur Belebung kommt. Die politischen Schulden aber verhindern diesen natürlichen Kreislauf

und stabilisieren Kapitalknappheit und hohe Zinssätze in den wichtigsten Ländern der Weltwirtschaft . . . "

„Zweifellos haben hier die Vereinigten Staaten den Schlüssel der Weltkrise in der Hand. Entschließen sie sich zu radikalen Mitteln zur Sprengung der politischen Schuldfesseln, die die Weltwirtschaft an ihrem ungestörten Funktionieren hindern, so werden sie damit nicht nur ihrer eigenen Krise eine entscheidende Wendung verleihen, sondern der Welt eine neue wirtschaftliche Blüte schenken.“

Der Hooverplan des Jahres 1931 zeigte, daß Duisbergs Forderungen auf diesem Gebiete im Hauptgläubigerland Verständnis fanden.

Eine weitere schwere Hemmung für die deutsche industrielle Wirtschaft war die ständige Erhöhung der industriellen **Zollmauern**. Duisberg forderte wiederholt in seinen Reden Verständnis für die internationale Verflechtung des Wirtschaftslebens, die auch auf handelspolitischem Gebiet im Gesamtinteresse der beteiligten Völker Verständigung und Zusammenarbeit statt Kampf und Abschluß notwendig macht. In der Einleitung der Verhandlungen für eine Zollunion zwischen Deutschland und Österreich sah er den Beginn eines wirtschaftlichen Neubaues Europas auf der Basis regionaler wirtschaftlicher Zusammenschlüsse. In diesem Sinne begrüßte er diese Aktion, unterließ es aber nicht, auf die Schwierigkeiten einer französischen Gegnerschaft und die Vorteile einer französischen Mitarbeit hinzuweisen. „Für Deutschland und besonders für Österreich bedeutet die Zollunion eine wünschenswerte Erweiterung der Wirtschaft. Es ist der erste praktische Versuch, zwei aneinandergrenzende Wirtschaftsgebiete zusammenzufassen und eine Bresche zu schlagen in die unsinnigen Zollmauern der Welt. Die deutsch-österreichische Zollunion kann die Basis sein, um in Mittel- und Südosteuropa überhaupt zu vernünftigen handelspolitischen Verhältnissen zu kommen.“

In einer Broschüre vom Januar 1931 finden sich richtunggebende Leitsätze aus seiner Feder für die Zukunft der deutschen Handelspolitik.

Aus der Erkenntnis heraus, daß im Einzelbetrieb wie in der Gesamtwirtschaft Schlagkraft nach außen Geschlossenheit im Innern bedingt, wurde Duisberg zum ständigen Mahner zur **Verständigung unter den Wirtschaftsgruppen Industrie, Landwirtschaft, Handel und Banken**, wie auch zum Befürworter einer Verständigung mit der Arbeitnehmerschaft in den wirtschaftlichen Fragen des gemeinsamen Interesses.

„Wieviel Arbeit, wieviel Vergeudung von Kraft und Energie könnte vermieden werden, wenn es auch den

Deutschen gelänge, mit veralteten überkommenen Begriffen, unter denen der Klassenkampf an erster Stelle steht — wie absurd er ist, ergibt sich schon daraus, daß der Mitkämpfer von heute, durch seine eigene Tüchtigkeit emporgestiegen, der Feind von morgen sein kann —, zu brechen und in Dingen, die die Allgemeinheit betreffen, in rein sachlicher Aussprache das beste Ergebnis zu suchen. Wieviel besser wäre unsere Wirtschaft und damit auch unsere Arbeiterschaft gestellt, wenn eine unvoreingenommene Aussprache zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern schon vor Jahren eine Einheitsfront der Wirtschaft in solchen Dingen geschaffen hätte, die heute unter dem Zwang der Not doch durchgeführt werden müssen. Ich erinnere nur an die Finanz- und Wirtschaftspolitik, die nicht nur die Arbeitgeber, sondern im gleichen Maße auch die Arbeitnehmer betrifft, und deren Sünden leider heute von beiden getragen werden müssen. Es steht dahin, ob in Deutschland heute schon Erkenntnis und Einsicht so fortgeschritten sind, daß eine sachliche Aussprache möglich ist. Der Reformwille, der seit kurzer Zeit fühlbar unser Volk erfaßt sowie die Entscheidung, die heute unser Volk über sein Zukunftsschicksal zu fällen hat, sollten also endlich dazu zwingen, das Rüstzeug der Tradition zu überprüfen und rostige Waffen zu verschrotten, um daraus die Werkzeuge für gemeinsame Aufstiegarbeit zu schmieden.“

Trotz vieler Rückschläge ließ sich Duisberg in diesen Ideen nicht beeinflussen, sieht er doch in ihrer Verwirklichung einen der wesentlichen Bausteine für die Wiedererreichung der wirtschaftlichen Größe Deutschlands.

Die Geschlossenheit der wirtschaftlichen Stände im Innern ist eine wesentliche Voraussetzung für die Abwehr verfehlter wirtschaftspolitischer Experimente unter Reduzierung der Ansprüche des Staates an die Wirtschaft auf ein erträgliches Maß, beides wiederum Voraussetzung für rentable Produktion. Wenn es Duisberg auch nicht vergönnt ist, die Ziele, die er der deutschen industriellen Wirtschaftspolitik aufzeigte, in allen Teilen während seiner Amtszeit zu erreichen, so hat er doch in der inneren Geschlossenheit des Reichsverbandes der Deutschen Industrie, die er durch alle Stürme gerettet hat, und in dem Einfluß, den der Reichsverband unter seiner Führung erreicht hat, sowie in der wirtschaftspolitischen Linie, die er einhielt, die wesentlichen Grundlagen für die Fortsetzung einer erfolgreichen Wirtschaftspolitik der deutschen Industrie gelegt. Ebenso wie in der chemischen Industrie ist auch in der Gesamtindustrie sein Wirken beispielgebend geworden.

[A. 146.]

Die Entwicklung der Studentenarbeit und C. Duisberg.

Von Dr. REINHOLD SCHAIRER, Dresden.

„Man muß das Wahre immer wiederholen, weil auch der Irrtum um uns her immer wieder gepredigt wird.“ An dieses Wort Goethes erinnert C. Duisberg einmal bei einer Mahnung an die Wirtschaft, der Pflege der Wissenschaft und ihres Nachwuchses größere Beachtung zu schenken.

„Wenn aber nun ernsthaft gespart werden soll, weil gespart werden muß, dann fühle ich mich verpflichtet, von dieser Stelle aus den Ruf erschallen zu lassen, daß dann aber nicht an der unrechten Ecke gespart wird. Wir müssen alles tun, was nötig ist, um unsere Wirtschaft wieder in die Höhe zu bringen. Dazu gehören alle Ausgaben zur Unterstützung unserer Wissenschaft und ihres Nachwuchses.“

Diese am 29. Oktober 1927 in Bonn gesprochenen Worte sind der Teil einer Rede, in der Duisberg als Vorsitzender der Gesellschaft von Freunden und Förderern der Rheinischen Friedrich-Wilhelm-Universität zu Bonn aus Anlaß des zehnjährigen Bestehens dieser Gesellschaft mit Stolz daran erinnert, daß diese Gesellschaft als erste Förderungsgesellschaft einer deutschen Universität im Jahre 1917 gegründet wurde und daß sie seither vielen ähnlichen Gesellschaften als Vorbild gedient habe. Wissenschaft und Praxis in dauernde enge Verbindung zu bringen, dieses im Kriege als besonders wichtig erkannte Ziel wollte Duisberg durch die Gründung dieser Gesellschaft zuerst an der Univer-