

# **Rückkehr auf den Weltmarkt – Zwei ungarische Unternehmen in der Weltelektroindustrie nach dem Ersten Weltkrieg**

**Mária Hidvégi**

## **ABSTRACT**

### **Back to the world market – Two Hungarian companies in the electrical industry after the First World War**

This paper describes how two Hungarian companies, leaders of the electrical industry in their home market, adjusted their strategies to the fundamental political and economic changes after the First World War. The transnational perspective sharpens attention to these small actors ability/efforts to balance between the transnational flows of capital, knowledge, people and states' attempts to control them by extending their room to manoeuvre between economic policies in their home and host market, interest conflicts within the structure of multinational conglomerates so as international capital flows motivated by political as well as profit reasons. This study argues that international cartels could, under specific circumstances, offer a solution for the adjustment to the fundamental political and economic changes by extending their widely shrunken home market, especially circumventing economic nationalism, and by giving access to transnational knowledge circulation, too. Means of state industrial development in Hungary had to be adjusted to the new circumstances as well, like supporting the companies' position for international cartel negotiations.

Dieser Aufsatz beschreibt, wie zwei ungarische Großunternehmen der Elektroindustrie ihre Strategien dem politischen und wirtschaftlichen Wandel nach dem Ersten Weltkrieg angepasst haben. Die bankhistorische Forschung hat zum besseren Verständnis der wirtschaftlichen Entwicklung und weltwirtschaftlicher Integration Ungarns in der Zwischenkriegszeit viel beigetragen.<sup>1</sup> Ein vergleichbarer Beitrag aus unternehmensge-

1 Z. B. Gy. Ránki, A Magyar Általános Hitelbank a '20-as években, in: ders. (Hrsg.), *Mozgásterek és kényszerpályák*.

schichtlicher Sicht fehlt jedoch weitgehend. Die transnationale Perspektive scheint hier eine Möglichkeit zu bieten, die älteren marxistisch geprägten oder eine nachholende Modernisierung suchende Studien<sup>2</sup> zu ergänzen, indem sie das Handeln der Akteure auf unterschiedliche Ebenen, ihre Anpassung an und Mitgestaltung des institutionellen Umfeldes in den Fokus stellen.

Die in dieser Studie zu untersuchende Hypothese lautet, dass nach dem Ersten Weltkrieg die Bedeutung der Mitgliedschaft in internationalen Kartellen für ungarische Firmen erheblich zunahm. Diese boten nämlich unter günstigen Umständen die beste organisatorische Lösung für die Anpassung an die grundlegend veränderten innen- und außenwirtschafts- und politischen Verhältnisse: Erweiterung des zusammengeschrumpften Heimatmarkts, Zugang zu ausländischen Märkten trotz Protektionismus und eingeschränkten finanziellen Spielraums, in manchen Fällen zur transnationalen technologischen Wissenszirkulierung. Staatliche Unterstützung zur Aufrechterhaltung ihrer globalen Position blieb von großer Bedeutung, obwohl die außenwirtschaftliche Handlungsmacht Ungarns nach der Herauslösung aus der Monarchie eingeschränkt war. Diese Unterstützung galt es jedoch an die neuen Verhältnissen anzupassen, wobei außer der Sicherung des Heimatmarktes die Stärkung der Verhandlungsposition in internationalen Kartellen notwendig wurde.

## 1. Der Erste Weltkrieg, territoriale Neuordnung und Deglobalisierung

Am 9. September 1926 schrieb der Direktor der 1924 gegründeten Ungarischen Nationalbank, Béla Imrédy, an seinen Kollegen Harry Siepmann, den Direktor der Bank of England:

*... und wenn wir keine Industrie haben dürfen, und man uns auch den Boden zugrunde richtet, dabei das Ventil der Auswanderung (Vereinigten Staaten? teilweise auch Kanada) verschliesst, dann wäre es vielleicht einfacher eine Vergasung Ungarns mit Cyan vorzunehmen.*

Dieser antwortete am 15. September:

*I can only ascribe to your influenza, of which I was very sorry to hear, the paragraph of your letter in which you speak of the danger that Hungary may be converted into a marsh.*

Budapest 1983, S. 286-317, Á. Pogány, From the Cradle to the Grave? Banking and Industry in Budapest in the 1910s and 1920s, in: Journal of European Economic History 18 (1989) 3, 529-549; B. Tomka, The Development of Hungarian Banking: An International Comparison, 1880-1931, in: Journal of European Economic History, 30 (2001), H. 1, S. 125-162.

2 Vgl. unternehmensgeschichtliche Studien wie J. Szekeres/A. Tóth, A Klement Gottwald (Ganz) Villamosági Gyár története, Budapest 1962; I. T. Berend/Gy. Ránki, Kelet-Közép-Európa gazdasági fejlődése a 19-20. században [Die wirtschaftliche Entwicklung Ostmitteleuropas im 19. Jahrhundert], Budapest 1976.

*Why do you go on worrying about the population of Hungary? It strikes me as being the poorest excuse for keeping alive a whole lot of economically wasteful industries.*<sup>3</sup>

Dramatischer kann man kaum den fundamentalen Wandel, den der Erste Weltkrieg in politischer und wirtschaftlicher Hinsicht für Ungarn ausgelöst hatte, betonen. Die Existenz einer ungarischen Nationalbank ist Ausdruck der Neuordnung der politischen Verhältnisse im Donauraum nach dem Ersten Weltkrieg, wo mit der Auflösung der Habsburger Monarchie sieben neue „Nationalstaaten“ entstanden sind. Samt der Auflösung des Russischen und des Ottomanischen Reiches ist es v. a. dieser fundamentale territoriale Wandel, weswegen der Erste Weltkrieg in der Politikgeschichte Ostmitteleuropas als Zäsur gilt. Daran ändert auch nichts, dass die Wilsonschen Prinzipien und die Friedensverträge den schon im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts eröffneten Siegeszug des Nationalstaates als die anzustrebende Form der territorialen Ordnung der Gesellschaften „nur“ festgeschrieben haben und ihre Verbreitung auf die Kolonien Anlauf nahm.<sup>4</sup>

Auch in neueren wirtschaftsgeschichtlichen Studien wird auf die lange Vorlaufzeit dieser territorialen Neuordnung hingewiesen, indem schon Ende des 19. Jahrhunderts der freien Bewegung von Waren und Menschen erhöhter Kontrolle und Begrenzung unterzogen wurden. Die Zwischenkriegszeit wird als eine Periode der Deglobalisierung beschrieben, wo die erste globale Wirtschaft der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts Stück für Stück abgebaut wurde. Dieses Phänomen wird neben den misslungenen Versuchen zur Herstellung des Goldstandards zu einem großen Teil dem aufkommenden politischen Nationalismus zugeschrieben. Der manifestierte sich im wirtschaftlichen Bereich u. a. in Form von Schutz der nationalen Wirtschaft (mit Handelsschranken bis zu beggar-my-neighbour-policies in den 1930er Jahren), und reichte von Migrationkontrolle bis zu stärkerer staatlicher Kontrolle über internationale Kapitalbewegungen.

Die andauernde Wirtschaftskrise entstand aus den Schwierigkeiten, die all die neuen Staaten in Form der Anpassung an die neuen Grenzen zu bekämpfen hatten. Solange aber die Siegerstaaten mit einer nationalen Euphorie bei der Bewältigung der Probleme rechnen konnten, wurde die Lebensfähigkeit der Rumpfstaaten Österreich und Ungarn in Frage gestellt. Unter den Verlierern des Ersten Weltkriegs hat Ungarn die größten Gebietsverluste (zwei Drittel seines Territoriums) hinnehmen müssen und wandelte sich von einem Teil der europäischen Großmächte zu einem kleinen Land. Die Bevölkerung verringerte sich von 50 Millionen der Monarchie bzw. 20 Millionen im Ungarischen Königreich auf 8,6 Millionen, während 3,5 Millionen Ungarn außerhalb der neuen Staatsgrenzen blieben. In dem vom Gedankengut Friedrich Lists geprägten Land wurde der territoriale Verlust als ‚Verstümmelung‘ wahrgenommen, der es Ungarn „im Zeitalter der großen Wirtschaftseinheiten“ nahezu unmöglich machte, dem Wettbewerb der Nationen Stand zu halten – analog zu dem „in einen Kleinbetrieb umgewandelten“

3 Gy. Péteri, *Global Monetary Regime and National Central Banking. The Case of Hungary, 1921–29*, New York 2002, S.1.

4 E. Manela, *The Wilsonian Moment. Self-Determination and the International Origins of Anticolonial Nationalism*. Oxford 2007.

Europa.<sup>5</sup> Die Revision des Friedensvertrags wurde das Hauptziel der ungarischen Außenpolitik in der Zwischenkriegszeit, die wiederum die außenwirtschaftlichen Beziehungen des Landes zu seinen Nachbarn dauerhaft belastete.

Der von Siepmann empfohlene Abbau der Industrie als Lösung Ungarns wirtschaftlicher Probleme wurde der ungarischen Regierung schon während der Friedensverhandlungen ans Herz gelegt und vom Völkerbund wiederholt, als Ungarn um einen Kredit für die Stabilisierung der Währung bat.<sup>6</sup> Der Völkerbund selbst ist ein Ausdruck eines sich langsam entfaltenden multilateralen Governance-Systems: Insbesondere zwischen 1925 und 1929 wurden in die wirtschaftspolitischen Debatten des Völkerbundes außer Regierungsvertretern auch Experten aus der Privatwirtschaft einbezogen, die Zusammenarbeit nationaler, internationaler und transnationaler Akteure wurde in Gang gesetzt, um die Beschlüsse auf nationaler Ebene um- und durchsetzen zu können.<sup>7</sup>

Neben diesen öffentlichen Foren stellten internationale Kartelle eine Art Gegenbewegung zur nationalen Fragmentierung der Weltwirtschaft dar. Kartelle sind formelle oder informelle Zusammenschlüsse von mindestens zwei unabhängig bleibenden Unternehmen mit Sitz in unterschiedlichen Staaten zur Begrenzung des Wettbewerbs und dadurch zu einer Preis- und Konditionsgestaltung auf dem Markt im Interesse ihrer Gründer (verbunden meist mit dem Streben nach einer Monopolposition).<sup>8</sup> Schon vor dem Ersten Weltkrieg trugen sie außer bloßer Marktaufteilung zur transnationalen Regelsetzung und damit zu einem „mercantile internationalism“ bei, indem sie die durch die Lücken nationaler Gesetzgebung verursachte Rechtsunsicherheit globaler wirtschaftlichen Transaktionen über die Ausarbeitung von Normen und Sanktionsmechanismen zu verringern suchten.<sup>9</sup> So können Kartelle als ein Selbstregulierungsinstrument der Privatwirtschaft in (potentiell) globaler Tragweite aufgefasst werden, anhand deren der weltwirtschaftliche Wandel nach dem Ersten Weltkrieg untersucht werden kann.<sup>10</sup> In der Tat wird in der Forschung die Zwischenkriegszeit, insbesondere die 1930er Jahre als die Blütezeit internationaler Kar-

5 GYOSZ nagyválasztmányi ülés [Sitzung des Hauptausschusses des Bundes Ungarischer Fabrikindustriellen] A magyar békeszerződés [Der ungarische Friedensvertrag] 27. 1. 1920 Magyar Gyárpar Jg. 10, Bd. 3-4. S. 3-13

6 Képviselet 473. ülése 1931 febr 27 az iparfejlesztésről szóló törvényjavaslat tárgyalása Képviselet Napló XXXIV [Tagebuch des Parlaments. Sitzung 473 des Parlaments am 27. 2. 1931 Betr. Gesetzentwurf über die Staatliche Industrieförderung]

7 M. d'Alessandro, *Between Governments and Private Actors: League of Nations' Attempts at Stabilizing World Markets, 1925–1929*, Vortrag auf der Konferenz "Power, Institutions, and Global Markets: Mechanisms and Foundations of World-Wide Economic Integration, ca. 1850–1930", Universität Konstanz, 26.-28. Juni 2008 und P. Clavin, *Transnationalism and the League of Nations: Understanding the Work of Its Economic and Financial Organisation*, in: *Contemporary European History*, 14, 4 (2005), S. 465-492.

8 F. Jeffrey, *Cartels*, in: *The Oxford Handbook of Business History*, ed. G. Jones and J. Zeitlin, Oxford 2008.

9 N. P. Petersson, *Eine Welt des (Un-) Rechts: Globalisierung und das Problem der Verrechtlichung internationaler Wirtschaftsbeziehungen vor dem Ersten Weltkrieg*, in: E. Conze/U. Lappenküper/G. Müller (Hrsg.), *Geschichte der Internationalen Beziehungen: Erneuerung und Erweiterung einer historischen Disziplin*, Köln 2004, S. 93-112; ders., *Anarchie und Weltrecht. Das Deutsche Reich und die Institutionen der Weltwirtschaft 1890–1930*, Göttingen 2009, S. 339-344.

10 Ähnlich wurde von Peter Fäßler diese transnationale Akteursgruppe als die tiefere (technische und soziale) Struktur einer langsam zusammenwachsenden kapitalistischen Weltwirtschaft beschrieben, die von den wachsenden staatlichen Handelsbarrieren weitgehend unbeeinträchtigt weiter blühten. P. Fäßler *Internationale Unternehmensnetzwerke in Zeiten der Deglobalisierung. Das internationale Kartell der Graphitelektrodenhersteller*.

telle beschrieben. Dies gilt mit Blick auf ihre große Anzahl (ca. 400), den von ihnen kontrollierten Anteil des Welthandels (Schätzungen belaufen sich auf 30 bis 50%) und die Unterstützung, die von Regierungen diesen Organisationen als ‚Krisenmanagern‘ und ‚business diplomacy-Agenten‘ gewährt wurde.<sup>11</sup> Dementsprechend waren Kartellabsprachen in der Zwischenkriegszeit in den meisten Industrie- und sich industrialisierenden Staaten akzeptiert, sogar im Vorreiterland der heutigen restriktiven Kartellgesetzgebung, in den Vereinigten Staaten (Sherman Act 1895), wurden Exportkartelle (mit dem Webb Pomerene Act von 1935) für legal erklärt.<sup>12</sup> Kleine Länder sahen aber oft ihre Souveränität von ihnen gefährdet. Darum forderten sie nicht nur die Etablierung einer internationalen Kartellkontrolle<sup>13</sup>, sondern veranlassten ihre nationalen Produzenten zur Errichtung von Kartellen, damit sie eine bessere Stellung gegenüber den, aber auch innerhalb der internationalen Kartelle(n) einnehmen konnten.<sup>14</sup> Internationale Kartelle suchten die Marktmacht der führenden Teilnehmer zu befestigen und dabei die wirtschaftsnationalistischen und handelspolitischen Maßnahmen der Regierungen auszuhebeln. Anhand internationaler Kartelle prallten also auch die unterschiedlichen Organisationsformen wirtschaftlichen Handelns aufeinander: die territorial organisierten Staaten und die internationalen Kartelle mit ihrem Potential für globales Handeln.

Vor diesem Hintergrund kann die Studie internationaler Kartelle nicht nur zur Beleuchtung der vom Ersten Weltkrieg ausgelösten Veränderungen in den transnationalen Wirtschaftsbeziehungen beitragen. Die Analyse der Strategien kleinerer Teilnehmer, die in den meisten Studien über internationale Kartelle in den Hintergrund treten, versprechen vielmehr auch Einblicke in den Kampf kleinerer Marktteilnehmer im Spannungsfeld nationaler Wirtschaftspolitik und internationaler Kartelle und dabei in ihren Beitrag zur Befestigung und potentiellen Mitgestaltung der neuen wirtschaftlichen Weltordnung. Die transnationale Perspektive, die die Handlungsfähigkeit von Privatpersonen und sozialen Gruppen hervorhebt und den Nationalstaat als eine unter vielen Ordnungseinheiten – insbesondere mit Blick auf staatliche Kontrolle und Leitung grenzüberschreitender

Vortrag auf der Konferenz „Power, Institutions, and Global Markets: Mechanisms and Foundations of World-Wide Economic integration, ca. 1850–1930“, Universität Konstanz, 26.-28. Juni 2008.

- 11 C. A. Wurm, Clemens, Politik und Wirtschaft in internationalen Beziehungen. Internationale Kartelle, Außenpolitik und weltwirtschaftliche Beziehungen 1919–1939: Einführung, in: ders. (Hrsg.), Internationale Kartelle und Außenpolitik: Beiträge zur Zwischenkriegszeit = International cartels and foreign policy, Stuttgart 1989, S. 1-32.
- 12 H. Schröter, Cartelization and Decartelization in Europe, 1870–1995: Rise and Decline of an Economic Institution, in: Journal of European Economic History, 25, 1, S. 129-153, insb. 133-142
- 13 S. Kelemen, Kartellrechtliche Probleme im Lichte des internationalen Rechtes, Berlin 1929/2, S. 94-103. Im ungarischen Klappentext wurde noch einmal verdeutlicht, dass das Selbstbestimmungsrecht kleiner Länder alleine durch eine internationale Gesetzgebung bewahrt werden könne. Ohne sie „werden die industriell weniger widerstandsfähige Länder bei einer scheinbaren Selbstständigkeit zu den Kolonien der Weltrusts herabsinken“, so die Prophezeiung.
- 14 H. Schröter, Small European Nations and Co-operative Capitalism in the Twentieth Century, in: A. D. Chandler / F. Amatori / H. Terushi (Hrsg.), Big Business and the Wealth of Nations, Cambridge 1997, S. 176-204; mehrere Beiträge in: M. Müller / T. Myllyntaus (Hrsg.), Pathbreakers. Small European Countries Responding to Globalisation and Deglobalisation, Bern 2008; Wirtschaftlicher Wettbewerb und Kartellierung als Indikatoren für die „Arbeitsweise der praktischen Vernunft“ in Skandinavien 1918–1939, in: Michael North (Hrsg.), Nordwesteuropa in der Weltwirtschaft 1750–1950, Stuttgart 1993, S. 95-127.

Bewegungen – untersucht, unter denen die Akteure ihren Spielraum global auszuhandeln hatten<sup>15</sup>, kann darum auf Aspekte aufmerksam machen, die in der älteren Wirtschaftsgeschichte der ostmitteleuropäischen Region<sup>16</sup>, die ihre Entwicklung im Rahmen der Weltsystemtheorie und der nachholenden Modernisierung interpretierten, um neue Aspekte bereichern.

Die Elektroindustrie bietet ein Beispiel par excellence für die Untersuchung des Spielraums kleiner Unternehmen und Länder zwischen nationalen wirtschaftspolitischen Maßnahmen und transnationaler Verflechtungen. Während des Ersten Weltkrieges traten nämlich die ökonomischen Komponente der politischen Macht und dadurch die ökonomische und militärische Bedeutung der Energieversorgungs-, Verkehrs- und Kommunikationsinfrastruktur besonders eklatant zum Vorschein. Nicht nur das während des Krieges aus den Kinderschuhen herauswachsende Radio versprach eine vom Telegraphennetzwerk unabhängige (interkontinentale) Informationsvermittlung und mit der sozialen Innovation des Rundfunks (Informationsvermittlung aus einem Zentrum, home entertainment etc.) ein effizientes Propagandamittel, womit ein staatliches Rundfunk- und Informationsvermittlungsmonopol, aber mindestens ein strikte Kontrolle über diese Kanäle attraktiv wurde.<sup>17</sup> Die störungsfreie, das ganze Land umfassende Versorgung mit elektrischer Energie konnte nicht mehr als Luxus betrachtet werden, sondern galt nun als Grundlage der modernen wirtschaftlichen Entwicklung und militärischer Sicherheit sowie als ein Zeichen nationaler Souveränität. Demzufolge wurden nach dem Ersten Weltkrieg in Europa, Russland und einigen britischen Dominions die Nationalisierung der meist mit ausländischem Kapital aufgebauten Kraftwerke sowie der Ausbau nationaler Stromversorgungssysteme in Angriff genommen. Mit der technologischen Entwicklung erhöhte sich die Kapitalintensität der Elektrifizierung. Damit wurde für kapital schwache Länder der Zugang zu internationalen Finanzquellen zur Grundvoraussetzung der Elektrifizierung. Die Kapitalintensität der Branche sowie die erforderliche Wissensbasis in technologischer und organisatorischer Hinsicht für die Hochtechnologiebranche jener Zeit führte schon vor dem Krieg zu einer engen Verflechtung mit dem Kapitalmarkt sowie zu Lizenzvereinbarungen, mithin zu Ansätzen für nationale und internationale Kartelle der Produktionsunternehmen untereinander. In der Zwischenkriegszeit wies die Industrie einen auffallend hohen Grad an globaler Verflochtenheit auf: horizontale und vertikale Zusammenschlüsse, ‚freundschaftliche Beziehungen‘, Patent- und Erfahrungsaustauschvereinbarungen haben den Zugang zu *knowledge* und *know-how* sowie zu Ab-

15 M. Middell/K. Naumann, Global history and the spatial turn: from the impact of area studies to the study of critical junctures of globalization, in: Journal of Global History, (2010), 5, S. 1-22, insbes. S. 11-13.

16 Besonders für die Zeit vor dem Ersten Weltkrieg: I. T. Berend/Gy. Ranki/A. Gerschenkron, Economic Backwardness in Historical Perspective: A Book of Essays. Cambridge (Mass.) 1962; D. F. Good, Der wirtschaftliche Aufstieg der Habsburgerreiche 1750–1914, Wien/Köln/Graz 1986.

17 Vgl. P. Griset, Innovation and Radio Industry in Europe during the Interwar Period, in: F. Caron (Hrsg.), Innovations in the European Economy between the Wars 1919–1938, Berlin/New York 1995, S. 37-63, insbes. S. 45-46.

satz- und Beschaffungsmärkten koordiniert und damit die Interessensphären der global player voneinander abgegrenzt.<sup>18</sup>

Trotz ihres vorwiegend agrarischen Charakters entwickelte sich im Vorkriegsungarn eine in mancher Hinsicht global wettbewerbsfähige Elektroindustrie, die eine Hochtechnologiebranche der Zeit darstellte. Zum Großteil ist dies der Pionierrolle eines der größten Maschinenbauunternehmen des Landes, der Ganz & Co., zu verdanken. Das Unternehmen stieg im Jahre 1878 in die Starkstromindustrie ein und wuchs schnell genug, um bis zur Jahrhundertwende beim Ringen um Kraftwerksaufträge insbesondere dank seinem Wechselstromsystem mit Siemens & Halske oder AEG in Konkurrenz zu treten. Auch in der Bahnelektrifizierung nahm Ganz eine Vorreiterrolle an. Die Muttergesellschaft wurde 1912 nach der Bilanzsumme zweit-, und nach dem Kurswert viertgrößtes Unternehmen unter den auf der ungarischen Börse notierten Gesellschaften und ihre 1906 in eine eigenständige AG ausgegliederte, aber mit der Muttergesellschaft weiterhin eng kooperierende elektrische Abteilung (Ganz'sche Elektrizitäts AG, kurz Ganz Elektro) nahm den siebten Platz nach der Bilanzsumme ein.<sup>19</sup> In der Zwischenkriegszeit hat jedoch, im Einklang mit den generell besseren Entwicklungschancen der Schwachstromindustrie, das Leitunternehmen der ungarischen Schwachstromindustrie, Tungsram, Ganz & Co. in dieser Spitzenposition abgelöst: Aufgrund ihrer Bewertung an der Börse rückte Tungsram 1937 auf Platz 5 vor (die mit der elektrischen Sparte wiedervereinigte Ganz & Co. fiel zurück auf Platz 17!). Hinsichtlich der Bilanzsumme blieb Ganz & Co. jedoch weiterhin vor Tungsram (Platz 3 gegenüber Platz 5 unter den börsennotierten Unternehmen).<sup>20</sup> Die 1896 gegründete Vereinigte Elektrizitäts- und Glühlampen- A. G., nach ihrer berühmten Glühlampenmarke kurz Tungsram genannt, entwickelte sich von der Tochter einer Wiener Telegraphengesellschaft zum Schaufensterunternehmen Ungarns und dem größten Hersteller von Glühlampen und Radoröhren in Ostmitteleuropa. Nach der Darstellung der Ausgangssituation der Unternehmen möchte ich im Folgenden die alternativen und komplementären Strategien darstellen, die die beiden ungarischen Unternehmen gegenüber den internationalen Kartellen betrieben.

## 2. Zurück auf den Weltmarkt aus einem klein gewordenen Land

*[Ganz & Co.] has been fighting a stiff battle against financial interests which have narrowed down the home demand, especially in Budapest, and forced Hungary to import a high percentage of requirements, against political factors which have cut down the area it once supplied and, through the imposition of high tariffs, kept it out of the lost territory, and against technical difficulties, inseparable from the fact that the only experience*

18 V. Schröter, Die deutsche Industrie auf dem Weltmarkt von 1929 bis 1933. Außenwirtschaftliche Strategien unter dem Druck der Weltwirtschaftskrise, Frankfurt a. M. u. a. 1984, S. 292, 344.

19 Gy. Köver, Ötven óriás. Iparvállalati toplisták, in: ders., A felhalmozás íve, Budapest 2002, S. 328-348, hier S. 344-345. Ebenda, S. 346-347.

*available to the firm in many products has had to be found in export markets. It has been carrying out persistent propaganda in connection with the introduction of main-line electrification into Hungary, since it has specialized to some extent in electric traction and has supplied electric locomotives to the French railways, but financial considerations have ruled out such a possibility meantime.<sup>21</sup>*

Die Analyse der Wettbewerbssituation der Ganz & Co., die von der British Electrotechnical and Allied Manufacturers Association im Jahre 1927 als Teil einer Zusammenstellung von Informationen über die Weltelektroindustrie vorgenommen wurde, weist auf ein Bündel von Faktoren hin, die die Strategien der ungarischen Unternehmen langfristig beeinflussten. Diese Schwierigkeiten (Verlust des Großteils der Rohstoffbasis des Landes, Kapitalarmut, erschwertes Zugang zu Exportmärkten, insbesondere in den Nachbarländern, Schwierigkeiten hinsichtlich des Schritthaltens in der technologischen Entwicklung) waren der Grund für die vielfach zu hörende pessimistische Beurteilung der Zukunft der ungarischen Industrie, die in der wirtschaftsgeschichtlichen Forschung für die Agrarländer der Region generalisiert wurde.<sup>22</sup> Im Folgenden sollen die allgemeinen Feststellungen spezifiziert werden.

Erstens hatten die Unternehmen mit einem wesentlich kleineren einheimischen Markt zu rechnen sowohl im Sinne der Anzahl der Konsumenten als auch im Sinne ihrer Kaufkraft. So musste ein viel größerer Anteil der Produktion exportiert werden (so konnte Tungstram 40 % seiner Glühlampenproduktion in der Monarchie absetzen, Rumpfungarn nahm jedoch kaum mehr als zehn Prozent auf). Infolge der Hyperinflation haben die ungarischen und österreichischen Großbanken, zentrale Institutionen im Wirtschaftsleben beider Staaten, den Löwenanteil ihres Kapitals verloren.<sup>23</sup> Auch die Großaktionär-Banken der Tungstram und Ganz & Co. aus Budapest und Wien konnten daher nur begrenzt die immer größeren Summen, die zum Standhalten in der rasch vorangetriebenen technologischen Entwicklung nötig waren, den Unternehmen zur Verfügung stellen. Der Rückruf der von den Banken vermittelten, teuren ausländischen Kredite während der Weltwirtschaftskrise trieb deswegen mehrere Unternehmen an die Grenze zur Insolvenz. Ganz & Co. wurde 1930 gerade infolge der hohen ausländischen Verschuldung zu 25 % der amerikanischen General Electric (GE) verkauft. Infolge der von der GE eingeleiteten Restrukturierung der Weltelektroindustrie bedeutete dies langfristig einen

21 Combines and Trusts in the Electrical Industry. The Position in Europe in 1927, Economic and Statistical Departments of the BEAMA, London 1927, S. 49.

22 Alice Teichova hielt fest, dass sich in den Agrarländern der Region wie Ungarn die Industrie nicht wirklich entfalten konnte, weil „weder ausreichend heimisches oder ausländisches Kapital zur Verfügung stand, noch genügend Exportmöglichkeiten vorhanden waren“. A. Teichova, Kleinstaaten im Spannungsfeld der Großmächte. Wirtschaft und Politik in Mittel- und Südosteuropa in der Zwischenkriegszeit, München 1988, S. 198.

23 Die Wiener Banken haben 77,5–88,2% ihres Stammkapitals wegen der Hyperinflation verloren. Ferner fiel ihnen aus finanzieller Sicht die Aufrechterhaltung des oft mit Verluste funktionierenden Netzwerkes in den Nachfolgestaaten zur Last. Eine Restrukturierung der Organisation und des Managements unterblieb zudem. Á. Pogány, Válságok és választások. Pénzügyi politika Magyarországon és Ausztriában, 1931–1936, in: AETAS – Journal of history and related disciplines 19 (2000) 4, 27–41., insb. 27–29.



Verkauf an die deutsche AEG und setzte der Weiterentwicklung der elektrotechnischen Sparte des Unternehmens enge Schranken.<sup>24</sup>

Nach der Währungsstabilisierung wurde das reale Ausmaß des Verlusts am nationalen Vermögen und damit die verringerte Aufnahmekapazität des Heimatmarkts sichtbar. Erst nach der durch eine Völkerbundanleihe erreichten Währungsstabilisierung kam es zu ausländischem Kapitaleinfluss in größerem Ausmaß. Die dadurch veranlassten Investitionen zwischen 1924 und 1929 flossen aber zu einem nicht unbedeutenden Teil in die Betriebe der Geldgeber. Der Bau des größten Kraftwerks (in Bánhida) des Ungarns der Zwischenkriegszeit, u. a. für die Versorgung der neuen Budapest-Hegyeshalom-Bahnlinie, konnte nur mit Hilfe britischer öffentlicher und privater Anleihen verwirklicht werden. Der von der britischen Regierung bereitgestellte Teil des Kredits sollte daher für die Einfuhr britischer Produkte benutzt werden.<sup>25</sup> Ähnlich stellte sich das Problem der Energieversorgung als Überlebensfrage für Ungarn, da der Großteil der Steinkohle-, Gas-, Öl- und Holzbestände den Nachbarstaaten zufiel. Die Elektrifizierung, die sich die minderwertige ungarische Braunkohle zunutze machen konnte, versprach einen Ausweg aus diesem Engpass. Aus öffentlichen Mitteln konnte jedoch der Ausbau des nationalen Stromversorgungssystems nicht wesentlich vorangetrieben werden (lediglich Steuerbegünstigungen wurden angeboten). So blieb der ländliche Raum auch noch in den 1930er Jahren spärlich versorgt – so dass entsprechend der Markt für Elektroartikel begrenzt blieb.<sup>26</sup>

Die Wettbewerbsfähigkeit in den kapital- und wissensintensiven Industrien der Zweiten Industriellen Revolution hing, wie von A. D. Chandler beschrieben, von der dreifachen Investition in Massenproduktion, Marketing und, sowie Managementstrukturen und Forschungskapazitäten ab, die jeweils economies of scale and scope auszunutzen gestatteten.<sup>27</sup> Zu Zeiten hoher Handelsbarrieren und Transportkosten konnte sich daher ein kleiner Heimatmarkt in diesen Industrien hemmend, wenn auch nicht ganz verhin-dernd, für die organisatorische Entwicklung der Unternehmen auswirken. Im Falle der Muttergesellschaft Ganz & Co. und der ungarischen Maschinenbauindustrie generell manifestierte sich diese Hemmung in der überdimensionierten und dadurch unrationellen Diversifizierung der Produktpalette, weil die Unternehmen die Herstellung von

24 Magyar Országos Levéltár (MOL) Ungarisches Nationalarchiv Z425\_5\_31 Contract 11th July 1930 International General Electric Co. (IGEC), New York, Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft (AEG), Berlin, Ganz & Co. Ltd. Electrical and Mechanical Engineers, Railway-Carriage Manufacturers and Shipbuilders, Budapest

25 "Talbot-Anleihe", verliehen aufgrund des Trade Facilities Act. Siehe die Dokumente aus dem Archiv von Ganz auch zitiert in: E. A. Boross, *Inflation and Industry in Hungary*, S. 159.

26 E. Haidegger/S. Nagy, Staatliche Förderung der allgemeinen Energieversorgung in Ungarn, in: Deutsche nationale Komitee der Weltkraftkonferenz, Gesamtbericht Weltkraftkonferenz Teiltagung Wien 1938, Berlin 1939, Band VII Querschnittsberichte. Bericht Nr. 112, S. 224-231.

27 Ein Grundfaktor beim Aufstieg der amerikanischen Industriegiganten sei „the large, rapidly growing, geographically extensive, affluent domestic market“ gewesen. A. D. Chandler, *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge (Mass.) 1990, S. 89.

immer mehr Produkten aufnehmen, um die sinkende Nachfrage für die einzelnen Produkte auszubalancieren – und das trotz der Integration kleinerer Fabriken.<sup>28</sup>

Die von der BEAMA erwähnte Schwierigkeit von Ganz & Co. hinsichtlich des Sammelns von Erfahrungen wurde von Anderson und Lundvall generell als ein Problem innovativer Unternehmen aus kleinen Staaten beschrieben: Innovationsprozesse werden aufgehalten, weil die Zusammenarbeit mit den potentiellen Verbrauchern, die insbesondere in der Hochtechnologiebranche von großer Bedeutung sind, meist schon in einer frühen Phase des Innovationsprozesses international abgewickelt werden soll – mit all den damit verbundenen Extrakosten und Risiken.<sup>29</sup> So wurde die Elektrifizierung der ungarischen Staatsbahnen mit Blick auf die durch den Friedensvertrag größtenteils verlorenen Berglandschaft Ungarns, wo – so ein Experte vom Jahre 1920 – der elektrische Betrieb wesentliche Kostenersparnis ermöglicht hätte<sup>30</sup>, sowie aus finanziellen Gründen aufgeschoben. 1924 endeten die Verhandlungen mit einer britischen Finanzgruppe ergebnislos. Das hat bei Ganz & Co. zum Zurückschrauben der Investition in die Innovation geführt und nur durch Lieferungen bzw. Lizenzvergabe an Frankreich, Österreich und Deutschland wurden Erfahrungen mit dem System gesammelt sowie ein Referenzprodukt angeboten. Die volle Funktionstüchtigkeit des Kandó-Systems konnte in der Konkurrenz unterschiedlicher Bahnelektrifizierungssysteme erst durch die Elektrifizierung der Budapest-Hegyeshalom-Linie unter Beweis gestellt werden (1927–1932), als die Bahnelektrifizierungsprojekte in mehreren Ländern wegen der Weltwirtschaftskrise schon verlangsamt wurden. Dieses Hinauszögern des Innovationsprozesses war einer der Gründe dafür, dass sich das Ganz-Kandó-System nicht verbreiten konnte.

Das zweite Problem war, dass mehrere Faktoren die Rückkehr auf die einstigen Absatzmärkte erschwert haben.

Die während des Krieges aufgebauten Überschusskapazitäten in den traditionellen Industrien führten zur heftigen Preiskonkurrenz zwischen den Unternehmen der führenden Industrieländer, mit denen die mit hohen Produktions- und Transportkosten arbeitenden ungarischen Firmen schwer konkurrieren konnten.<sup>31</sup> Exportförderung konnte der ungarische Staat lediglich in viel bescheidenerem Umfang anbieten als die führenden Industriestaaten.<sup>32</sup> Die Industrialisierung früherer Exportmärkte, die Svennilson beschrieben hat, führte dazu, dass in bestimmten Ländern nur noch höherwertige

28 Z. B. hat Ganz & Co. allein 1927 drei kleinere Maschinenbauunternehmen integriert.

29 Small National Systems of Innovation Facing Technological Revolutions: An Analytical Framework, in: Small Countries Facing the Technological Revolution. Ed. By C. Freeman and B.-Å. Lundvall, London/New York 1988, S. 9-36, ins. 11-12

30 E. Haidegger, A MÁV vonalainak villamosítása [Die Elektrifizierung der Linien der Ungarischen Staatsbahnen], in: Bányászati és kohászati lapok, 52 (1919), 3-4, S. 31-34

31 Siehe bspw. L. Zelovich, Buchbesprechung zu G. Lengyel, Magyarország keleti piaci [Die östlichen Märkte von Ungarn], Budapest 1929, in: Közgazdasági Szemle, 53 (1929) 6-7, S. 501-502.

32 Siehe z. B. Az államvasutak rekonstrukciója és az export problémái Választmányi ülés Magyar Gyáripar 1. März 1929 H. 3, S. 1-10 [Die Rekonstruktion der Staatsbahnen und die Problemen des Exports. Vorstandssitzung]

Produkte verkauft werden konnten.<sup>33</sup> Beispielsweise konnte Tungstram keine Glühlampen mehr in Japan verkaufen, da die hohen Transportkosten und die im Vergleich zur japanischen Herstellung extrem hohen Produktionskosten nicht ausgeglichen werden konnten. In der Tat stellten japanische Glühlampen die gefährlichste Konkurrenz für die europäischen und amerikanischen Hersteller dar.

Die Durchpolitisierung der außenwirtschaftlichen Beziehungen Ungarns schlug sich ferner im Ausfall des russischen Marktes nieder. Beide Unternehmen litten darunter, da sie vor dem Krieg einen nicht unbedeutenden Teil ihres Geschäfts mit Russland abgewickelt hatten. Die konservative ungarische Regierung hat aber trotz mehrfacher Anläufe (wie Aufnahme der diplomatischen Beziehungen 1934) sowie Druck seitens der Industriellen<sup>34</sup> den Abschluss des Handelsvertrages mit der Sowjetunion aus politischen Gründen bis 1939 (!) aufgeschoben.<sup>35</sup> Noch schwerer wog in der Bilanz, dass politische Spannungen die Geschäftstätigkeit in den Nachbarländern, den wichtigsten Absatzmärkten der ungarischen Elektroindustrie, behinderten. In den meist kapitalschwachen ostmitteleuropäischen Staaten und in anderen sich industrialisierenden Regionen war außerdem das Geschäft von den Vorfinanzierungsangeboten der konkurrierenden Gesellschaften abhängig. Ganz & Co. hatte jedoch wegen fehlenden Betriebskapitals größere Aufträge zunehmend aus Krediten finanzieren müssen, auch weil der Hauptaktionär, eine der führenden ungarischen Großbanken, nicht mehr in dem Umfang wie vor dem Krieg am Unternehmensgeschäft von Ganz & Co. teilnehmen konnte. Gegen die protektionistischen Tendenzen (bspw. wurden 1925 Zölle auf elektrotechnische Produkte in den Nachbarstaaten in Höhe von 20 bis 110 % des Wertes erhoben<sup>36</sup>) fiel es außerordentlich schwer, in den nach 1924 abgeschlossenen Handelsverträgen der ungarischen Industrie zollbegünstigte Exportquoten zu sichern, insbesondere mit Blick auf die Exportinteressen der ungarischen Landwirtschaft.

Die Unternehmen sahen sich also vor dem Problem, ihre Absatzmärkte zu erweitern und neue Finanzierungsquellen zu erschließen sowie die Folgen der kriegsbedingten technologischen Abkapselung zu bewältigen und die Grundlagen dafür zu schaffen, langfristig in der technologischen Entwicklung mithalten zu können. Wie oben beschrieben, konnten sie jedoch mithilfe reiner Exportlieferungen ihre Vorkriegsposition schwer wieder aufbauen – teilweise infolge politischer Gegensätze und der mangelnden Einflussmöglichkeiten kleiner exportierender Unternehmen auf die politische Entscheidungsfindung. Eine Auflistung von 1928 zeigt, dass unter den Lieferungen der Ganz Elektro in

33 I. Svernilson, *Growth and Stagnation in the European Economy*. United Nations Economic Commission for Europe, Genf 1954, insbes. S. 18-22.

34 Vgl. Magyar Gyárpar GY 1. 3. 1924 H. 3 p. 7-8 Gazdasági összekötötetésünk Oroszországgal [Unsere wirtschaftliche Beziehung zu Russland]

35 A. Seres, *Szovjet diplomaták Magyarországon, 1924–1941*. Sorsok, életutak és karrierék a szovjet külügyi szolgálat történetéből, [Schicksale, Lebensläufe und Karrieren aus der Geschichte des sowjetischen Außendienstes], in: *Múltunk*, 3 (2006), 35-70, S. 43-45, 67.

36 Zentralverband der deutschen Elektrotechnischen Industrie, *The Electrical Industry*, League of Nations Economic and Financial Section, International Economic Conference, Geneva May 1927, Documentation. Electrical Industry, Geneva 1927, S. 109.

15 Länder in Europa, Südafrika, Südamerika, Indien und Ägypten allein die Lieferungen nach Rumänien und Jugoslawien, die übrigens ein Drittel der Exporte ausgemacht haben, lediglich eine schmale Gewinnmarge boten; alle anderen Aufträge wurden unter den Selbstkosten ausgeführt, allein, um die Beschäftigung in den Betrieben und die Marktpräsenz aufrecht zu erhalten. Von 1925 an schrieb Ganz Elektro deswegen rote Zahlen.<sup>37</sup> Dieser Profitunterschied und die Größenordnung der Aufträge erklärt, warum nach den Nostrifizierungen und trotz weiterer wirtschaftsnationalistischer Maßnahmen Ganz & Co. (und auch Tungsram) versucht haben, die Nachbarländer durch die Gründung lokaler Gesellschaften als Absatzmärkte zu erhalten. Die Suche nach Alternativen war jedoch aus den oben genannten Gründen notwendig.

Tungsram übernahm 1922 eine Glühlampenfabrik in Warschau. Im gleichen Jahr gründete Ganz & Co. in Polen eine Gesellschaft mit der Bank für die Elektrifizierung Polens, um an der Elektrifizierung des Landes teilnehmen zu können. Ebenso plante sie ihren Fuß in der Tür zum rumänischen Markt zu halten.<sup>38</sup> Die *Gründung kleiner „nationalen“ Produktions- oder Finanzierungsgesellschaften* war jedoch ein kostspieliges Geschäft und ihr ungarischer Charakter wirkte in den Nachbarstaaten hemmend auf die Aufnahme der Geschäftstätigkeit in größerer Reichweite ausgewirkt.<sup>39</sup> Andererseits verringerte die Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen die Auslastung der Stammb Fabriken (so im Falle der Erteilung von Produktionslizenzen für Schienenautomobile an die *Hispano Suiza* um derart mindestens mittelbar an der Elektrifizierung der spanischen Bahnen teil zu haben), was bspw. Ganz & Co. in den 1930ern in einem solchen Umfang belastete, das 1936 mit Hilfe von Lohnproduktion für britische Maschinenbauunternehmen nach einem Ausweg gesucht wurde.

Eine *Zusammenarbeit mit gleichgroßen Unternehmen*, um relativ kostengünstig weiterhin als Produzent qualitativ hochwertiger Produkte in der Frontlinie der Forschung bleiben zu können, bot sich als Alternative an. Tungsram war jedoch mehr an der Errichtung einer Monopolposition in Ungarn und Österreich interessiert als daran sich mit Konkurrenten zusammenzuschließen – obwohl in mehreren kleinen Staaten gerade die Zusammenarbeit der nationalen Produzenten in nationalen Kartellen zur Verstärkung ihrer Wettbewerbsposition auf dem Weltmarkt genutzt wurde. In der Glühlampenindustrie haben sich interessanterweise weniger die Firmen aus kleinen Ländern sondern u. a. die deutschen und britischen Produzenten dieser Strategie bedient. Die 1929 bei Ganz & Co. aufgeworfene Idee für gemeinsame Forschung und Entwicklung mit ausländischen mittelgroßen Unternehmen wurde nicht weiter verfolgt.

Tungsram hat schon seit 1902, vom Vertragsabschluss mit der Western Electric Company in New York, konsequent die Strategie der *Lizenznahme von den technologisch führenden Gesellschaften* samt ihrer Beteiligung an Tungsram verfolgt. So entstand die in der

37 MOL Z438\_1\_1 Ganz Elektro Executive Committee Sitzung, 1. 1. 1925, 18. 6. 1927, 4. 8. 1927

38 MOL Z438\_1\_1 Ganz Elektro Executive Committee Sitzung, 26. 7. 1922, 21. 10. 1922. Die lokalen Banken waren die Bank für die Elektrifizierung Polens bzw. die Banca Commerciala Societa Anonima Cluj.

39 MOL Z439\_2\_1 Executive Committee Sitzung, 21. 12. 1925

Abbildung (S. 66) dargestellte Besitzstruktur: Der Anteil der Gründerfamilie Egger und der einst als Hauptaktionäre auftretenden ungarischen und Wiener Banken verringerte sich zugunsten der Western Electric [ISEC – ITT], IGEC, Osram und Philips. Der Handlungsspielraum der ungarischen Geschäftsleitung wurde 1930 mit einer Vereinbarung mit den amerikanischen Gesellschafter und Osram über gemeinsame Abstimmung an den Direktionssitzungen gegen Philips abgesichert.

Eindeutig bargen die Lizenzrelationen Gefahren in sich. Bspw. hat GE „vergessen“, den Großkristallwolframdraht von Tungram zur Patentierung anzumelden, so dass alle Lampenhersteller in den USA dieses Schlüsselpatent unentgeltlich benutzen konnten.<sup>40</sup> Von den Lizenzgebern, vor allem der IGEC, hat Ujpest aber nicht nur ein Recht auf die Benutzung von Patenten und teils auf Produktionserfahrungen erhalten, obwohl diese zweifellos von größter Bedeutung waren. Auch hinsichtlich der Unternehmensorganisation, Management, kommerzieller Fragen fand ein regelrechter Erfahrungsaustausch (wohlgemerkt, nicht nur ein einseitiger Transfer) auf dem Korrespondenzwege und durch gegenseitige Besuche leitender Angestellten statt. IGEC stellte – wie den deutschen Lizenznehmern – Tungram auch zweimal größere Kredite zur Verfügung (1925 und 1931). Infolge der außenpolitischen Situation Ungarns trat außerdem immer mehr der public relations-Aspekt in den Vordergrund: als Lizenznehmer der amerikanischen Gesellschaften konnte Tungram in den Nachbarstaaten mit größerer Aussicht auf Erfolg bei der Auftragserteilung vorgehen. Dass Tungram als ungarisches Unternehmen trotzdem in der politisch angespannten Situation leicht angreifbar war sowohl seitens der Konkurrenzunternehmen und ihrer lokalen Verbündeten als auch seitens der Gegner innerhalb des Konzerngeflechts von Western Electric<sup>41</sup> illustriert die Nebenrolle von Tungram im transkontinentalen Telefonstreit.<sup>42</sup>

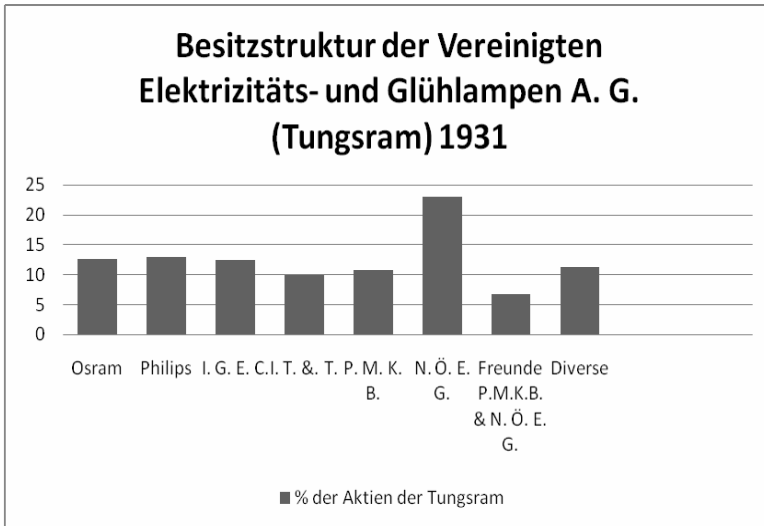
Nachdem IT&T die ISEC, die vorher Western Electric aufgekauft hatte, übernommen hat, kündete das Unternehmen den Burgfrieden unter den Telefonkonzernen, indem IT&T in die Absatzgebiete der schwedischen Ericsson und der deutschen Siemens & Halske einzudringen versuchte. Der Kampf um die neue globale Marktverteilung wurde zum Teil in Ostmitteleuropa ausgetragen. IT&T stützte sich dabei u. a. auf die 1929 eingeleitete Kooperation der Fernkabelhersteller der IT&T-Gruppe aus dieser Region (Pirelli/Milan, Felten & Guillaume/Wien, Felten & Guillaume/Budapest, Ungarische Standard/Budapest, letztere war die auf Wunsch von IT&T aus der Tungram ausgesonderte Telefonsparte) und auf die lokalen Kontakte der Tungram.<sup>43</sup>

40 Z603\_69\_115 Ujpest, 12. 2. 1933 Pfeifer an Lendvai in New York. Besuch von Ing. Langmuir in Ujpest

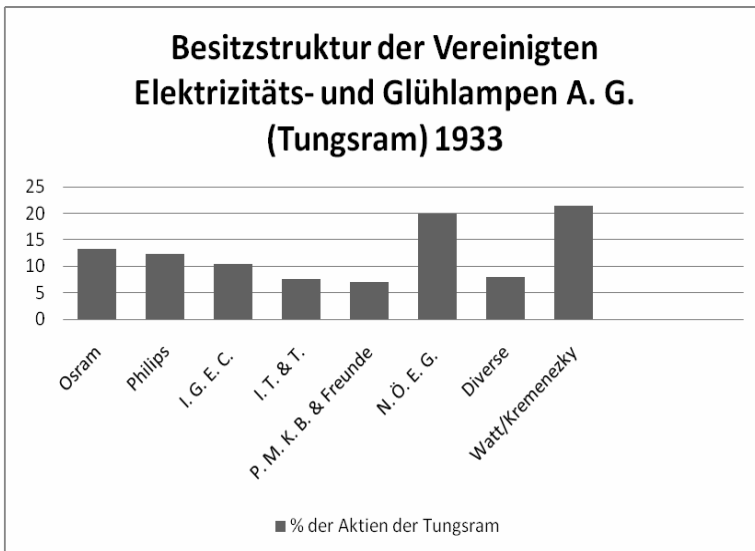
41 MOL Z601\_18\_148 Standard Villamossági Rt. Ujpest, 28. 7. 1930 Direktor Halász an Generaldirektor Aschner.

42 Im Folgenden G. Kümmel, Transnationale Wirtschaftskooperation und der Nationalstaat, Stuttgart 1995 und H. Schröter, Außenpolitik und Wirtschaftsinteresse. Skandinavien im außenwirtschaftlichen Kalkül Deutschlands und Großbritanniens 1918–1939, Frankfurt a. M. u. a. 1983.

43 MOL Z601\_18\_148 Minutes on Meeting in Zurich 5. 3. 1929 Aktennotiz III.



Quelle: MOL Z601\_3\_30 Vereinigte Elektrizitäts- und Glühlampen A. G. Generaldirektion, Aufzeichnung: Aktien deponiert für die Generalversammlung der Vereinigte am 2. 4. 1931 bei der Pester Ungarischen Kommerzbank (P. M. K. B.). 20. 4. 1933



Quelle: MOL Z601\_3\_30 Vereinigte Elektrizitäts- und Glühlampen A. G. Generaldirektion, Interne Aufzeichnung zum Brief von Leopold Aschner an Geheimrat Schlüppmann, Osram. Ujpest, 4. 11. 1933

Infolge der finanziellen Schwäche dieser Länder sowie zum Teil der ungenügenden technischen Vorbereitung ihrer Behörden – so ein rumänischer Zeitungsartikel noch vom Ende 1926<sup>44</sup> – haben die Konzerne mit Angeboten um die Staatsaufträge gerungen, die die lokalen Behörden finanziell und technologisch für Jahrzehnte abhängig zu machen suchten. Da die nationale Souveränität auf dem Spiel stand, konnte die schwedische Ericsson im Kampf um die rumänische Telefonkonzession 1929/30 eine Zeitungspropaganda einsetzen, die die rumänische Regierung dazu veranlasst hat, den Vertrag doch mit der IT&T abzuschließen, dabei aber Lieferungen aus ihrer ungarischen Tochtergesellschaft explizit zu untersagen. So gingen die Ungarische Standard bzw. Tungsram, die monatelang die technische Vorbereitung sowie die kleinteilige Lobbyarbeit erledigt hat, bei dem Geschäft leer aus. In Jugoslawien wollte die französische IT&T-Tochtergesellschaft an die Stelle der Ungarischen Standard treten mit dem Argument, dass der ungarische Charakter der Gesellschaft IT&T im Wettbewerb eher schade.<sup>45</sup> Am Ende konnte sich Tungsram bzw. die Ungarische Standard auch am jugoslawischen Geschäft nicht beteiligen. Gepaart mit persönlichen Streitigkeiten zog sich daher Tungsram aus der Ungarischen Standard und damit aus dem Telefongeschäft ganz zurück. Es wird ersichtlich, dass außer dem Drang der Aktionärgesellschaften die nach dem Ersten Weltkrieg verschärften politischen Gegensätze zwischen Ungarn und seinen Nachbarländern wesentlich dazu beitrugen, dass Tungsram eine anfangs gewinnbringende und für die technologische Entwicklung des Unternehmens wichtige Sparte ganz aufgegeben hat.

### 3. Internationale Kartelle

*Weil sie [die internationalen Kartelle – M. H.] einen praktischen Weg zeigen, der aus der Zerrüttung der Weltwirtschaft in der Kriegs- und Nachkriegszeit mit der Sperrung und Kontrolle der Grenzen, ihren Einfuhr- und Zollschranken, mit dem ganzen überspannten Wirtschaftsprotektionismus und Nationalismus eine Reihe von Staaten, mit der Vernichtung des ausländischen Besitzstandes, der Auslandsmärkte, der Kaufkraft u. a. m. herausführt, und weil durch Zusammenschluß auf horizontaler Grundlage ein Teil dieser Hemmungen überwunden wird, deshalb erfreut sich diese Organisationsform eines ständig steigenden Interesses.*<sup>46</sup>

Der Propagandaaufruf des ersten geschäftsführenden Direktors des internationalen Glühlampenkartells – wohlgermerkt mitten in einer in unterschiedlichen internationalen Foren ausgetragene Debatte über die Kontrolle dieser mächtigen Organisationen - verdeutlicht die Hoffnungen, die in der Zwischenkriegszeit mit den internationalen Kar-

44 In deutscher Übersetzung wurde der Artikel vorgefunden im Archiv der Tungsram, jedoch ohne Angabe zum Veröffentlichungsort. MOL Z601\_18\_169 Ujpest, 4. 11. 1926

45 MOL Z601\_18\_148 Standard Villamossági Rt. Ujpest, 28. 7. 1930 Direktor Halász an Generaldirektor Aschner

46 W. Meinhardt, Aus der Praxis der internationalen Wirtschaftsverständigung, in: „Nord und Süd“, Monatsschrift für internationale Zusammenarbeit, Heft 8, August 1928. Unveränderter Abdruck in: W. Meinhardt, Kartellfragen (Anm. 2), S. 95-107, hier S. 97-98.

tellen verknüpft wurden. Sie wurden nicht nur als Krisenmanager sowie als Instrumente für die Verringerung von Produktions- und Vermarktungskosten angesehen, sondern sollten nach ihren Befürwortern zur Völkerverständigung und zur Wiederherstellung der Weltwirtschaft des 19. Jahrhunderts beitragen.

In Ungarn haben Kartelle traditionell eine wichtige Rolle in der Organisation der Industrie eingenommen.<sup>47</sup> 1930 wurden sie – auch infolge der Lobbyarbeit von Tungsram und anderen Unternehmen – legal anerkannte Institutionen, d. h. sie konnten ihre von der zuständigen Behörde registrierten Abkommen vor Gericht einklagen. Die Teilnahme an internationalen Kartellen unterlag von dem Zeitpunkt an auch der Registrierungspflicht, war aber weiterhin erlaubt. Tungsram und Ganz & Co. haben an den in der Tabelle (S. 65) aufgeführten internationalen Kartellen teilgenommen.

Inwieweit diese Kartelle Tungsram und Ganz eine Organisationsform dargeboten haben, „aus der Zerrüttung der Weltwirtschaft in der Kriegs- und Nachkriegszeit“ einen Ausweg zu schaffen, also ihrer Anpassung an die neuen weltwirtschaftlichen Verhältnissen zu dienen, war nicht unwesentlich davon abhängig, wie sie Mitglied dieser Organisationen geworden sind.

Das internationale Glühlampenkartell war eines der am besten organisierten und am meisten bekannten Zusammenschlüsse der Zwischenkriegszeit. Der Produkttyp und die überschaubare Anzahl von maßgeblichen Herstellern ermöglichte schon 1902 eine internationale Vereinbarung. In diesem für zehn Jahre bestehenden, die kontinentaleuropäischen Produzenten zusammenfassenden Kohlefadenlampenkartell wurden organisatorische Maßnahmen hinsichtlich Koordination und Kontrolle des Lampenvertriebs erprobt, die dem Ende 1924 geschlossenen internationalen Glühlampenkartell („Phoebus“, Sitz in Genf) zugute kamen. Allerdings wird in der Zusammensetzung und dem Tätigkeitsfeld der beiden Kartelle wie unter einem Mikroskop der weltwirtschaftliche Wandel während des Weltkriegs sichtbar.

Phoebus war erstens Ausdruck und Kernelement der nun zum weltweit führenden Elektrokonzern aufgestiegenen General Electric mit seiner in New York 1919 eingeleiteten Strategie für eine Neustrukturierung der Elektroindustrie: Durch Beteiligungen, Lizenz- und Erfahrungsaustauschvereinbarungen sowie internationale Kartelle sollte ihr Heimatmarkt und ihre technologische Führerschaft abgesichert werden sowie ihre während des Ersten Weltkriegs zu Lasten der deutschen Konkurrenz aufgebaute Position auf dem Weltmarkt aufrecht erhalten.

47 In Österreich-Ungarn waren ca. 200 Kartelle tätig. Während dem Krieg wurden mehrere deutsch-österreichisch-ungarische Kartelle errichtet. In der Zwischenkriegszeit blühten sie u. a. als Mittel für die Aufrechterhaltung der Rentabilität der Betriebe, die durch die gesunkene Aufnahmefähigkeit des einheimischen Konsums gesunken ist. Mehrere Kartelle haben die Produzenten der Nachfolgestaaten wieder zusammengeführt. Vgl. A. Meszlényi, Die industriellen Kartelle, in: G. Gratz (Hrsg.), Ungarisches Wirtschaftsjahrbuch 1927 XXX; A. Resch, (2005) Phases of Competition Policy in Europe. UC Berkeley: Institute of European Studies. <http://escholarship.org/uc/item/7wr2g49j>.



Kartell	Entwicklung	Mitgliedsfirmen bzw. -länder	Regelung	Anteil des ungarischen Mitglieds
International Lamp Cartel, Phoebus, Genf „Glühlampenkartell“	Vorläuferorganisationen in Europa : – Verkaufsstelle Vereinigter Glühlampenfabriken 1903–1914 – Kriegskartelle (Zentralmächte) – Internationale Preisverständigung 1921 Phoebus 23.12.1924	Osram (D), Philips (NL), Tungsram, Britische Gruppe Compagnie des Lampes, Paris Kleine europäische Produzenten + überseeische Tochtergesellschaften der General Electric) <sup>1</sup> + Tokyo Electric	Marktaufteilung (GE in USA, Kanada, Neufundland <sup>2</sup> + Phoebus = 90% des Weltglühlampenverbrauchs) Technologische Kooperation Verkaufsregelung Preispolitik	Tungsram 5,6% – 7,22% – 10,13% <sup>3</sup> Gemeinschaftsgebiet Europa ca. 20% 1938 5% des Weltlampenverbrauchs
IRAVCO oder Ardenner Vertrag “Radioröhrenkartell”	Philips-Telefunken 1930 + Tungsram 1934	Philips, Telefunken, Tungsram	– Phoebus (ausg. UK, F & Kolonien)	Tungsram 12%
Accord de Paris “Zählerkartell” <sup>4</sup>	Ca. 1931	D, F, CH + kleinere Produzenten wie H, CZ; Verhandlung mit britischem Kartell	Marktaufteilung, Preispolitik	Ganz & Co.
Internationale Motorvereinbarung “Motorkartell” <sup>5</sup>	7. 12. 1928	D, B, A, CZ, H	Verkaufsregelung: Mindestpreise, Verkaufsbedingungen, Marktaufteilung in Europa ausg. Russland	Ganz & Co.
Association Internationale des Constructeurs de Materiel Roulant “Wagonkartell” <sup>6</sup>	1930	Belg, D + F, I, A, CZ, H producers  Von 1935 an B, D, UK, F, I, A, H, PL, NL, DK, S + 2 Firmen von den USA, insg. 86 Unternehmen	1930 Exportkontingente 1931-35: Statistik & Marktanalyse Von 1935 an: Konsultation vor Angebotseinreichen, „faire Aufteilung“ der Aufträge	Ganz & Co. + MAVAG = 2,4%
Schienenautomobile (railcars) <sup>7</sup>	30. 4. 1935	Metropolitan Vickers (MV), Metropolitan Cammells Carriage (MC) (UK), Ganz & Co. (+ General Electric Buenos Aires)	Lizenz an MV/MC, Erfahrungsaustausch, Marktaufteilung gegenseitiger Schutz bei öffentlichen Ausschreibungen, Preiskordinierung. Gemeinsam in Südamerika: Metropolitan Railcars (Ganz Patents) Ltd.	Ganz & Co: Kontinentaleuropa, J, USA, Kanada, jeweils Kolonien inkl.; MV/MC: UK, Norderh Irland, Dominions, etc.; Rest: 30:70 Ganz: MV/MC

Dabei wollte sie sich unmittelbar auch von Märkten einen Gewinn sichern, die durch zu erwartende protektionistische Maßnahmen ansonsten verschlossen geblieben wären.<sup>48</sup>

Typisch für die internationalen Kartelle zu der Zeit wurde die Teilnahme der GE wegen der restriktiven amerikanischen Kartellgesetzgebung nur durch ihre überseeischen Tochtergesellschaften und durch die britischen Mitglieder im Marktanteil ausgedrückt. Ihre führende Rolle war aber allein schon durch ihre Beteiligung an faktisch allen Mitgliedsunternehmen gesichert und durch das Monopol von GE auf ihrem Heimatmarkt (USA, Kanada).<sup>49</sup>

Die deutschen Unternehmen konnten bis 1924 so viel aus ihrer eingebüßten Exportführerschaft aufholen, dass die Osram, die fusionierten Lampenabteilungen der AEG, Siemens und der Auer-Gesellschaft, über das höchste Kontingent verfügte (AEG und Siemens hielten je 22,633 % in der VVG, Osram an Phoebus 32 %<sup>50</sup>). Philips, das vom neutralen Status Hollands auf dem Exportmarkt profitierte, gefährdete sogar den Heimatmarkt der amerikanischen Produzenten während des Krieges. Das beträchtliche Wachstumspotential des Unternehmens, das aus seiner Forschung entsprang, wurde in einem mehr als verdoppelten Marktanteil im neuen Glühlampenkartell anerkannt (anstatt 11,3 % hatte Philips nun einen Anteil von 28 %). Die Mitgliedschaft der Tokyo Electric (GE-Lizenznehmer) und die Führungsposition der GE lässt den Bedeutungsverlust Europas gegenüber Amerika und einiger sich industrialisierender Länder erkennen. Als Mitglied der europäischen Vorgängerorganisationen wurde Tungram in die Gründungsverhandlungen des internationalen Glühlampenkartells eingeschlossen, sowie als ein Unternehmen, an dem sich die treibende Kraft des Kartells, GE beteiligte. Trotz des anfangs eher bescheiden ausfallenden Kontingents (5,6 % anstatt 11,316 % in der VVG) und Stimmrechts (1 von 15, im Gegensatz zu je drei von Osram und Philips, und zwei der „Overseas Group“) war Tungram für die Einbeziehung in den Kreis der maßgebenden Unternehmen vorgesehen. General Electric mag ein Interesse daran gehabt haben, weil damit eine eventuell nützliche dritte Kraft, auf die GE letztendlich einen größeren Einfluß hatte, als die Beteiligung von 12% am Stammkapital des Unternehmens, im Rücken der allzu starken Philips und Osram auf dem europäischen Markt gestärkt werden konnte. Für Philips und Osram mag die Kooperation mit Tungram die Beherrschung des europäischen Marktes erleichtert haben.

Tungram stieg bis zum Ende der 1920er Jahre zum drittgrößten kontinentaleuropäischen Radioröhrenproduzenten auf. Die gefährdete Situation des Außenseiters ge-

48 H. Glimstedt, *Between National and International Governance: Geopolitics, Strategizing Actors, and Sector Coordination in Electrical Engineering in the Interwar Era*, in: G. Morgan/P. H. Kristensen/R. Whitley (Hrsg.), *The Multinational Firm: Organizing across Institutional and National Divides*, New York 2001, S. 125-152, insbes. S. 134-135.

49 Beteiligung der GE durch ihre 100%ige Tochtergesellschaft, IGEC an den Kartellmitgliedern in der 2. Hälfte der 1930er Jahre: 29% an Osram, 17% an Philips, 10% an Tungram, 44% an CdL, Paris, je 46 und 34% an den britischen AEI und GEC, 40% an Tokyo Electric. G. W. Stocking/M. W. Watkins (Hrsg.), *Cartels in Action*, New York 1946, S. 334.

50 G. Luxbacher, *Massenproduktion im globalen Kartell. Glühlampen, Radioröhren und die Rationalisierung der Elektroindustrie bis 1945*, Berlin 2006, S. 343.

gen das Philips-Telefunken-Radiokartell (Röhren und Apparate, 1931<sup>51</sup>) wurde nach mehrjährigen Verhandlungen in ein Kartellabkommen unter den drei Gesellschaften umgewandelt. Dabei benötigte Tungsram nicht nur die von den Einnahmen aus dem Glühlampengeschäft gesicherte finanzielle Grundlage für den Preis- und Patentreib, sondern auch den demonstrativen Eingriff der *Radio Corporation of America* (ursprünglich Tochtergesellschaft der General Electric, von 1932 an Lizenzgeber an Tungsram) in Tungsrams Interesse in die Verhandlungen und die diplomatische Intervention der ungarischen Regierung für die Einstellung der gegen Tungsram in Deutschland geführten nationalistischen und antisemitischen Kampagne. Tungsram blieb zwar ein Juniorpartner in dem Kartell (zwölf Prozent Marktanteil gegen 88 % von Telefunken und Philips), konnte aber seinen Handlungsspielraum mithilfe der amerikanischen Lizenzvereinbarung aufrechterhalten.<sup>52</sup>

Als Hersteller elektrischer Zähler ersten Ranges seit Ende des 19. Jahrhunderts wurde Ganz & Co. in die Gründung des Kartells eingeschlossen. Die Mitgliedschaft in den Motor- und Wagonkartellen war jedoch, mindestens laut ungarischer Zeitungsberichte, eher der Suche der deutschen Unternehmen nach verlässlichen Verbündeten innerhalb des jeweiligen Kartells bzw. gegen die britischen Außenseiter zu verdanken.<sup>53</sup> Da die ungarischen und die deutschen Unternehmen gleichfalls Südosteuropa und den Nahen Osten als ihre Kernmärkte betrachteten, konnten nämlich die deutschen Unternehmen die Ungarn mit einer Zuckerbrot-oder-Peitsche-Taktik beeinflussen, also durch ihre (nicht-)Teilhabe an öffentlichen Lieferungen. Ganz & Co. wurde ins wichtigste Kartell der Starkstromindustrie, das elektrische Anlagenkartell (INCA<sup>54</sup>) nicht eingeschlossen, als eine Art Festschreibung ihrer seit dem Ende des 19. Jahrhunderts eingeübten Position.

Das am 30. April 1935 abgeschlossene Abkommen der Ganz & Co. mit den zwei britischen Maschinenbauunternehmen beinhaltete Charakteristika der Lizenz- und klassischen Kartellabsprachen zugleich und entsprang der Notwendigkeit, dass Ganz & Co. für die weltweite Vermarktung und Verteidigung ihrer Patente in der Zwischenkriegszeit bereits einen mächtigen Verbündeten brauchte.<sup>55</sup> Metropolitan Vickers und Metropoi-

51 „Wevag-Abkommen“ 24. 11. 1931, DTMB Firmenarchiv AEG-Telefunken I. 2. 060 C 7653, Luxbacher, 2006, S. 442-445.

52 DTMB Firmenarchiv AEG-Telefunken I. 2. 060 C 6223 Protokoll Besprechung Philips-Telefunken-Tungsram Berlin 11. März 1937. Röhrenprogramm 1938/39.

53 Kende Tódor a német nehéziparnak Romániával léetrejött 125 milliós áruhitelüzletéről [Todor Kende über das 125-Millionen-Warenkreditgeschäft der deutschen Schwerindustrie in Rumänien], Pesti Tözsde 19. 04. 29, S. 28.

54 Gegründet wurde das Kartell im Jahre 1930 von den amerikanischen IGEC und International Westinghouse Electric Corp., vier britischen Unternehmen, den deutschen AEG und Siemens, und der schweizerischen Brown Boveri & Co. Das Kartell umfasste ein breites Spektrum elektrischer Anlagen und ihre Kontrollapparaten. Die Mitglieder hatten offizielle Ausschreibungen für die Lieferung solcher Anlagen und Apparaten dem Kartellbüro zu melden, wo die Entscheidung über die Aufteilung der Lieferungen und dementsprechend die Einzelheiten der einzureichenden Lieferungsangebote getroffen wurde. Ursprünglich wurde technologische Kooperation über die existierenden Patent- und Lizenzvereinbarungen hinaus wurden nicht vorgesehen. Report of the Federal Trade Commission on International Electrical Equipment Cartels, Washington 1948, 3-6, 21-28, 43.

55 Z427\_1\_1Ganz & Co. Patentabteilung Memorandum zum Martinka-Patent

tain Cammels Carriage konnten im ihnen zugesprochenen Anteil der Welt, meist in den formell oder informell britisch beherrschten Weltregionen, Motorwaggons mit Ganz-Jendrassik-Lizenz liefern. Obwohl der britische Anteil den Großteil der Erde abdeckte, behielt sich Ganz & Co. die für sie wichtigsten Märkte in Kontinentaleuropa, im Nahen Osten, sowie die USA, Kanada und Japan vor.<sup>56</sup>

Die Teilnahme an internationalen Kartellen konnte den ungarischen Unternehmen unter günstigen Umständen also helfen, die negativen Folgen der innen- und außenpolitischen und wirtschaftlichen Veränderungen zu überwinden.

Erstens konnten sie ein Mittel sein, außer dem Schutz des Heimatmarkts<sup>57</sup> *Zugang zu Exportmärkten* zu sichern, insbesondere Wirtschaftsnationalismus zu überwinden, und die Vermarktung der Produkte effizienter zu gestalten.

Der Heimatmarkt wurde in den Kartellabsprachen den ungarischen Teilnehmern gesichert zuzüglich eines Exportkontingents, ausgedrückt im Anteil auf dem Weltmarkt bzw. in einzelnen Ländern. Im Rahmen des Glühlampenkartells, das am besten organisierte Kartell unter den hier im Fokus stehenden Vereinbarungen, wurden Einheitspreise, nach Regionen und Kundentypen jedoch unterschiedlich und von den jeweiligen Hauptlieferanten einer Region, festgelegt auf einem Niveau, das die jeweiligen Zollsätze mit einberechnete. Den Kartellmitgliedern wurde praktisch ihr Heimatmarkt gesichert, zudem ein bestimmter Prozentsatz (Kontingent) am sogenannten Gemeinschaftsgebiet, mit hohen Geldstrafen für Überschreitungen und Kompensationen für Unterschreitungen verstärkt. Das Quotenverteilungssystem hat praktisch nationale Zollpolitik umgegangen, indem die Export- und Importmengen in das jeweilige Land von den Kartellmitgliedern abgestimmt wurden.<sup>58</sup> Die Mitgliedsfirmen haben sich außerdem bei ihren jeweiligen Regierungen eingesetzt, dass Importkontingente den Partnern und nicht Außenseitern erteilt werden oder haben solche Vorgänge zumindest durch Informationsvermittlung bewirkt.

Im Rahmen des Radoröhrenkartells wurden Maßnahmen aufgehoben, die Philips/Telefunken vorher mit Hilfe seiner exklusiven Bindung der Radiohersteller und Händler gegen Tungsram einleitete. Die Regelung verschaffte Tungsram in einigen für sie wichtigen Absatzgebieten direkten Zugang auch zu den Radioherstellern, was für die langfristige Marktpräsenz entscheidend war. Philips und Telefunken haben zwar nicht gescheut, die Regeln zu umgehen. Doch kann die Bedeutung des Kartells für Tungsram indirekt auch

56 Z425\_73\_189 Megjegyzések [Bemerkungen] 19. 10.1938 und Z425\_33\_118 Exposé a közlekedés problémája tárgyában [[An die jugoslawische Regierung gerichtete] Expose betreffs Verkehr!]. Diese Motorwaggons waren besonders für den Personenverkehr in dünn besiedelten Regionen geeignet, wie in den Agrarländern von Ostmitteleuropa.

57 Die meisten internationalen Kartelle haben den Heimatmarkt dem jeweiligen Mitglied (einer Gesellschaft oder nationalem Kartell) zugeteilt, wo dieses Mitglied auch über die Preispolitik entscheiden konnte. Bezeichnend ist, dass bspw. die britischen Produzenten sich dem Zählerkartell in erster Linie anschließen wollten, um dadurch dem Preiskampf seitens des Kartells in Großbritannien halt zu bieten. Survey of International Cartels Vol. I., Board of Trade, London 1944, S. 55-56

58 G. Luxbacher, Massenproduktion im globalen Kartell, Berlin 2006, S. 371.

daran abgelesen werden, dass die britischen Hersteller anscheinend erfolglos um solch eine Absprache mit Philips/Telefunken rangen.<sup>59</sup>

Das Glühlampenkartell hat den Zugang zu Absatz- und Beschaffungsmärkten zur Sicherung des technologischen Vorsprungs gegenüber den Außenseitern und günstiger Verkaufskonditionen noch rigorosier organisiert. Die Vermarktung der Produkte wurde prinzipiell nicht zentralisiert. Die führenden Kartellmitglieder Osram, Philips, die Tochtergesellschaften der General Electric/Britische Gruppe und Tungsram haben jedoch im Interesse der Verringerung der Vermarktungskosten und insbesondere infolge der von 1929/1930 vielerorts errichteten neuen Handelsbarrieren ihre Marktanteile in sog. Pools erneut aufgeteilt, gemeinsame Verkaufslager und Verkaufsstellen errichtet, sich gegenseitig auf bestimmten Märkten beliefert, wo nur das eine Mitglied eine Fabrik vor Ort hatte, und die durch Währungskontrolleregulierungen verursachten Verluste untereinander aufgeteilt.<sup>60</sup> Wegen der – mit den Worten des Generaldirektors von Tungsram – „sinnlosen Wirtschaftspolitik der einzelnen Staaten“ (Zollbarrieren und anderweitige Maßnahmen für den Schutz der nationalen Produktion) sahen sich von der Weltwirtschaftskrise an im Interesse der Marktpräsenz auch kleinere Kartellfirmen gezwungen, die Produktion in immer mehr Ländern aufzunehmen. Dieser ‚Glokalisierung‘ der Tätigkeit multinationaler Unternehmen hätte also Tungsram auch außerhalb des Kartells Rechnung tragen müssen. Die finanziellen Hürden konnten jedoch durch den mit den Kartellmitgliedern gemeinsam getätigten Aufkauf der Konkurrenten wesentlich gemildert werden.<sup>61</sup> Außerdem hat Tungsram einige solcher Beteiligungen durch die Verpfändung seiner Einnahmen aus dem Kontingent für bestimmte Märkte finanzieren können, wie 1934 den Einstieg in die chinesische Verkaufsgesellschaft der GE, Osram und Philips mit Hilfe der Übertragung von Kontingenteinnahmen aus Großbritannien und Brasilien.

Die Weltwirtschaftskrise hat also der Tendenz zur Glokalisierung multinationaler Geschäftstätigkeit einen erheblichen Schub gegeben und die Umformung der Zusammenarbeit in internationale Kartelle erfordert. Mit den Worten des Generaldirektors von Tungsram bildete dieser Strategiewechsel „in der Zukunft nicht die partikuläre Frage einzelner Konzerne, sondern vielleicht gar eine Lebensfrage des ganzen Glühlampenkartells“. In der Hinsicht bedeutete es eine weitere Zäsur in den Unternehmensstrategien.<sup>62</sup> Die Mitgliedschaft am Kartell konnte u. U. die politischen Hindernisse für Direktinvestitionen überwinden helfen. In ihrem Antrag für die Erlaubnis zur Errichtung einer

59 Survey of International Cartels Vol. I., London, Board of Trade, 1944, S. 51.

60 Während den Gründungsverhandlungen der gemeinsamen Verkaufsgesellschaft Übersee wurde außerdem die durch Währungskontrolleregulierungen verursachten Verluste unter den Partnern aufzuteilen.

61 S. bspw. zu Jugoslawien MOL Z 601\_221\_891, insbes. Pro Memoria 2. 11. 1938 und zu Polen Landesarchiv Berlin, Dokumente der Osram G. m. b. H. K. G. A Rep. 231 Nr. 348 Tantris-Angelegenheit.

62 MOL Z42\_20 Leopold Aschner an Ernst Egger, Ujpest, XXX 1933 Im Gegensatz zu Geoffrey Jones wird hier jedoch argumentiert, dass es nicht notwendigerweise als ein Beitrag der multinationalen Unternehmen zur Deglobalisierung bewertet werden sollte, weil gerade neue Formen und Methoden der Zusammenarbeit entwickelt wurden. G. Jones, *Multinationals and global capitalism from the nineteenth to the twenty-first century*, Oxford 2004, S. 31.

Glühlampenfabrik argumentierte Tungstram aufgrund dieser Beziehungen,<sup>63</sup> dass man ein „Weltkonzern“ sei, sprich: man repräsentiere nicht nur ungarische Interessen und könne hochwertige Produkte herstellen.

Ein anderes Beispiel dafür, wie internationale Kartelle u. a. den ungarischen Unternehmen potentiell helfen konnten, ihre *finanziellen Engpässe zu überwinden*, bietet das Waggonkartell, das während der Weltwirtschaftskrise auf deutsch-belgische Initiative errichtet wurde und dem sich Ganz & Co. und zwei weitere ungarische Fabriken angeschlossen haben. Infolge der Austrocknung internationaler Kapitalströme nach 1929 sollten die Modernisierung und Erweiterung der Bahnen in mehreren Ländern eingestellt werden. Im Waggonkartell wurden die Zahlungsfähigkeit und Entwicklungschancen mehrerer Staaten bzw. ihrer Bahngesellschaften als potentieller Kunden sorgfältig studiert mit Blick auf die gemeinsam von Kartellfirmen abgegebenen Lieferangeboten mit Vorfinanzierung. Der ungarische Anteil sollte nach der Vorstellung des Leiters der ungarischen Verhandlungsdelegation von einer Bankgruppe vorfinanziert werden, die sich mit Blick auf das Gesamtprojekt zunächst bereit fand.<sup>64</sup> Die vom Kartell geforderten hohen Preise beeinträchtigten jedoch die Wettbewerbsfähigkeit der Mitgliedsfirmen gegenüber Außenseitern und Herstellern von Ersatzprodukten (s. bspw. den Wettbewerb des Straßen- und Schienenverkehrs), so dass Ganz & Co. sich dafür einsetzte, dass Südamerika, ihr erhoffter Zukunftsmarkt, vom Vertragsgebiet des Waggonkartells ausgeschlossen blieb.<sup>65</sup> Marktaufteilungen dienten jedoch in internationalen Kartellen generell den Interessen der großen Partner. Die Pools, diese oben bereits erwähnten engeren Zusammenschlüsse des Glühlampenkartells, bildeten keine Ausnahme von dieser Regel. Nach dem Erfolg des ersten Pool-Jahres 1930/31 konnte Tungstram schon 1932 sein Verkaufskontingent nicht absetzen, konnte also mit der weltweiten Entwicklung des Lampenmarkts nicht Schritt halten. Einer internen Aufzeichnung des Osram-Vorstandes zufolge lag dies weniger an etwaigen Schwächen der Marketingmaßnahmen von Tungstram, sondern daran, dass dem Unternehmen keine wachsenden Märkte zur Verfügung standen.<sup>66</sup> Die Tungstram zugewiesenen Märkte waren nicht imstande, mehr Lampen aufzunehmen oder sie wollten ihren Bedarf speziell nicht mit Tungstram-Lampen befriedigen. Theoretisch hätte Tungstram fast 90 % des vom Kartell versorgten Teils des rumänischen und jugoslawischen Glühlampenmarkts beliefern können. Gerade in den Nachbarstaaten haben jedoch die wegen der niedrigen Weltagrarpreise und der ausgetrockneten internationalen Kapitalströme nur langsam voranschreitende Elektrifizierung sowie die politischen Spannungen diese Verbrauchssteigerung erheblich beeinträchtigt. Ungarn, wo Tungstram

63 MOL Z601\_247\_973 Korrespondenz L. Aschner mit R. Bauer, Tungstram Bukarest. Dokument: „Hohes Ministerium!!!!“ [14. 11 (?) 1936]

64 MOL Z58\_277\_1469 Association Internationale des constructeurs de matériel roulant. Secrétariat general. Comité financier. E. Perényi, Ungarische Allgemeine Kreditbank, an A. Dumas, Budapest, 23. 11. 1931

65 MOL Z425\_66\_73 Korrespondenz Prager-Klein Latein-amerikanische Angelegenheiten 1939–1940 Telegramm Franz Klein, Buenos Aires an Paul Prager, Budapest, 21. 7. 1939

66 Landesarchiv Berlin, Dokumente der Osram G. m. b. H. K. G. A Rep. 231 Nr. 67 Auszug aus der Niederschrift über die D-Besprechung am Donnerstag, dem 1. 11. 34

über eine Monopolposition verfügte (99 % im Jahr 1939), hatte wie die anderen Agrarländer der Region mit den gleichen wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen.<sup>67</sup> Hier werden also die Folgen der anfangs beschriebenen finanziellen Situation und des nicht eingelösten Wachstumspotentials der Elektrifizierung des Landes auf der Mikroebene in transnationalen Beziehungen sichtbar, indem die Stagnation der vom Kartell Tungsram zugeteilten Märkte die Zugehörigkeit der ungarischen Gesellschaft zu den privilegierten Kartellmitgliedern gefährdete.

Dank der Kooperation der Ganz & Co. mit den britischen Firmen profitierte das Unternehmen von deren Ruf und Kontakten bei den zuständigen, oft britischen Bahngesellschaften, sowie von der weltweiten Verbreitung des Ganz-Jendrassik-Systems. Für die Beschaffung ausländischer Kredite, insbesondere auf dem Londoner Finanzplatz war dieses Abkommen unerlässlich. In Argentinien übernahm Ende Mai 1939 die gemeinsame Gesellschaft der Partner die Triebwagenvertretung der Ganz & Co. von der GE, gegen finanzielle Kompensation konnte aber diese Kooperation aufrechterhalten werden (z. B. bürgte GE 1939 für Ganz & Co. in Uruguay). Die britische Partnerschaft wurde auch als Gewähr gegen politische Ressentiments in den Nachbarländern eingesetzt, wenn auch dadurch ein Teil der erhofften Lieferungen schon von vornherein an die britischen Firmen abzutreten war.<sup>68</sup>

Außer der Eröffnung von Exportmärkten und der Unterstützung in finanzieller Hinsicht boten einige internationale Kartelle eine Möglichkeit, die Forschungs- und Entwicklungskapazität der Unternehmen zu erweitern und damit *Zugang zur transnationalen Wissenszirkulation* zu finden. Das Herzstück der Lampen- und Röhrenkartelle hinsichtlich der Marktkontrolle bildeten nicht die Vereinbarung über die Preispolitik, sondern der Patent- und Erfahrungsaustausch in dieser wissensintensiven Industrie. Der sollte für die Zeit nach dem Auslaufen der wichtigsten Patente den in technologischer Hinsicht sowie hinsichtlich der ausgebauten Marktposition führenden Mitgliedern zu einem nicht einholbaren Vorsprung gegenüber den Außenseitern verhelfen.<sup>69</sup> Alles wurde getan, die Entstehung einer Glühlampenindustrie in den früheren „non-producing“ Ländern zu verhindern, diese also als Exportmärkte zu behalten. Das Kartell war – trotz einer dem scheinbar entgegenstehenden Propaganda<sup>70</sup> – nicht auf die Verbreitung der up-to-date-Technologie ausgerichtet: eine strikte Hierarchie regulierte den Zugang zu

67 Vgl. die Daten zur Produktion elektrischer Energie im Aufsatz von N. Wolf in diesem Heft sowie die Anzahl der Rundfunkhörer in Ungarn pro 10.000 Einwohner: 1925: 21,2 1930: 354,4 1935: 389,9, 1935 in Jugoslawien 48, Rumänien 56, dagegen in Österreich 780. (Gy. Mike, Magyar Statisztikai Zsebkönyv, [Ungarisches Statistisches Taschenbuch] Jg. 4, Budapest 1936, S. 230)

68 MOL Z420\_1\_1 Protokoll der Vorstandssitzung 4. 2. 1935 Nachdem jedoch Rumänien das erhoffte französische Kredit nicht erteilt wurde, blieb die Bahnelektrifizierung aus. Z420\_1\_1 Vorstandssitzung 18. 9. 1935

69 L. S. Reich, General Electric and the World Cartelization of Electric Lamps, in: A. Kudo/T. Hara (Hrsg.), International Cartels in Business History. Tokyo 1992, S. 213-228; G. W. Stocking/M. W. Watkins (Hrsg.), Cartels in Action (Anm. 50), S. 317.

70 W. Meinhardt, Entwicklungs- und Fortschrittsvertrag auf dem Gebiete der internationalen Glühlampenindustrie, in: ers., Kartellfragen. Gesammelte Reden und Aufsätze von Dr. Meinhardt, Vorsitzendem des Direktoriums der Osram-Gesellschaft, Berlin 1929 S. 41-46, insbes. S. 41.

Rohmaterialien, Produkt- und Produktionserfahrungen, Produktionsmaschinen aber auch die Bestimmung der technologischen Zukunft der Sparte in Form der Ausdehnung des Vertragsgegenstandes, Standardisierungsmaßnahmen usw. Auf diesen Fragenkomplex kann hier nicht näher eingegangen werden.<sup>71</sup> Folgendes muss jedoch in aller Kürze hervorgehoben werden. Der Zugang zur Mitgestaltung der technologischen Zukunft der jeweiligen Sparte und die Fähigkeit des Profitierens von der in technologischer Hinsicht dargebotenen Möglichkeit der Kartellverträge hing – wie schon an der Entstehung der Lampen- und Röhrenkartelle ersichtlich – von der Qualität der eigenen Forschung und Organisation ab, was wiederum auch von der geschickten Benutzung der Lizenzverträgen und der Verwobenheit der Lizenz- und Kartellverträge der global player abhing. Im Falle der Glühlampe handelt es sich um eines der ersten global standardisierten Massenprodukte. Infolge der Vielzahl von Lampentypen, Betriebsspannungen und ggf. Vorschriften für Lebensdauer, Lichtausbeute u. v. m., die mit der Zahl der belieferten Staaten weiter zunahm, spielten für die Eröffnung von Exportmärkten die im Rahmen des Glühlampenkartells getroffenen Standardisierungsmaßnahmen eine besonders wichtige Rolle. Das ermöglichte außer erheblichen Ersparnissen an Produktionskosten nämlich auch bei kleineren Mitgliedern wie Tungsram die Einführung von Großfertigungsmethoden und den weltweiten Vertrieb der Produkte. Die auf den Markt zu bringenden Typen und ihre Parameter wurden meist unter den größeren Firmen des Kartells festgelegt. Dafür erwies es sich als wichtig, dass Tungsram ein ständiges Mitglied der Entwicklungskommission im Kartell war, obwohl dies bei weitem nicht bedeutete, dass Tungsram seine Interessen hinsichtlich der Ausdehnung des Vertragsgebietes oder der Einführung ihrer Innovationen auf dem Markt völlig durchsetzen konnte. Der jahrelange Kampf um die Einführung der mit Kryptongas gefüllten Lampen, einer Innovation von Tungsram, demonstrierte es, bei dem Tungsram von 1933 bis 1937 mit der Obstruktion der führenden Kartellmitglieder zu kämpfen hatte.<sup>72</sup> Das Röhrenkartell versprach die gleichen Vorteile, die jedoch wegen der Übermacht des Duos aus Philips und Telefunken nur mühsam eingelöst werden konnten. Von besonderer Bedeutung war in der Hinsicht die breit angelegte Lizenzvereinbarung von Tungsram mit der RCA. Sie ermöglichte Tungsram, die Bemühungen von Philips/Telefunken um die Vereinheitlichung der in Europa benutzten Röhren potentiell mit dem Vertrieb der populären amerikanischen Konstruktionen ernsthaft in Frage zu stellen.<sup>73</sup>

71 Bspw. Landesarchiv Berlin, Osram, A rep. 231 0100 Niederschrift über die Besprechung am 14. Juni 1938 Berlin Arbeitskreis: Cooperation. Detailliert auch in G. Luxbacher, Massenproduktion im globalen Kartell, Berlin 2006.

72 Das Kartell hat mit Rücksicht auf die Interessen von Philips und Osram, die den Absatz ihrer Argonlampen gefährdet sahen, die Einführung der mit Krypton gefüllten Lampen, einer Innovation des Tungsram-Forschungslaboratoriums, jahrelang hinausgezögert. Die Basisinnovationen waren 1932 und 1933 patentiert, die Einführung auf den Markt erfolgte jedoch sukzessive erst ab 1937. Dadurch konnten Philips und Osram ihre Argonlampen soweit verbessern, dass der Vorsprung der Kryptonlampen hinsichtlich der Effizienz der Lichtausbeute, der 1936 noch 17% ausmachte, bis 1940 auf 4% geschrumpft war. Siehe MOL Z 601\_132, Z601\_133, insb. Z601\_132\_620 Aktennotiz Leopold Aschner.

73 DTMB Firmenarchiv Telefunken I. C. 060C 11040 (6223) Protokoll Besprechung Philips-Telefunken-Tungsram Berlin 11. März 1937: Röhrenprogramm 1938/39.



Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass in günstigen Fällen, d. h. falls der Wettbewerb unter den global players ausgenutzt werden konnte, die Teilnahme an internationalen Kartellen den ungarischen Unternehmen die unter den gegebenen Umständen bestmögliche Kombination angeboten hat, Zugang zu den Beschaffungs- und Absatzmärkten und zu neuen Finanzierungsquellen zu eröffnen, sowie im technologischen Wettbewerb Schritt zu halten.

Die Bedeutung der beiden Unternehmen und der internationalen Kartelle sowie anderweitigen transnationalen Vereinbarungen für die Handelsbilanz sollen einige Zahlen demonstrieren. Die ungarische Elektroindustrie hat während der ganzen Zwischenkriegszeit ein Drittel ihrer Produkte exportiert und verfügte damit über einen größeren Anteil an der Weltelektroausfuhr als die industriell entwickelte Tschechoslowakei (z. B. 1924 je 1,2 und 0,3 %, 1925 0,8 und 0,3 %<sup>74</sup>). Damit trug sie zum Ausgleich der chronisch passiven ungarischen Handelsbilanz bei. 1925 und 1929 machten Glühlampen über zehn Prozent, Zähler ca. zwei Prozent der ungarischen Ausfuhr in Fertigprodukten aus.<sup>75</sup> 1937 hatten Glühlampen einen Anteil von 42,5% an der Elektroausfuhr (in Wert), Radioröhren 27,3 %, Zähler zwei Prozent und drahtlose Telegraphie und Telephonie, also das Arbeitsgebiet von Tungstram und der Ungarischen Standard, 17,5 %<sup>76</sup>. Die Ganz-Jendrasik-Schienenautomobile repräsentierten 1938 schon ein Prozent der ungarischen Gesamtausfuhr und stellten samt den Zählern, Glühlampen und Radioröhren auch nach dem Zweiten Weltkrieg eines der wichtigsten Exportprodukte des Landes dar. Besonders wichtig war dabei, dass in den Jahren der Devisenbewirtschaftung (nach 1931) diese Produkte –zum Teil dank der Kartellvereinbarungen – auch an Märkte geliefert wurden, wo freie Devisen erwirtschaftet werden konnten.

#### 4. Staatliche Intervention

Die andere Seite der Medaille stellte die Notwendigkeit staatlicher Intervention für die Aufrechterhaltung der Position der Unternehmen in diesem Gewebe dar, was kurz anhand des Beispiels von Tungstram dargestellt werden soll.

Erstens musste überhaupt die Teilnahme an transnationalen Vereinbarungen erlaubt werden. Mit Rücksicht auf die hitzige Debatte über Kartelle, die sich in Ungarn in den späten 1920er Jahren entwickelte, war dies keineswegs eine Selbstverständlichkeit. Der diesbezügliche Antrag von Tungstram an das Handelsministerium argumentierte mit dem Volumen der eingenommenen Devisen, mit den hohen Exportpreisen, die das Kartell garantierte und die wiederum eine Preisreduktion in Ungarn ermöglichten. In der Pres-

74 Zentralverband der Deutschen Elektrotechnischen Industrie, The Electrical Industry, in: League of Nations, International Economic Conference, Geneva, May 1927. Documentation on Electrical Industry, Geneva 1927, S. 27.

75 A. Székely, A magyar külkereskedelem irányainak változásai a forgalmi korlátozások éveiben (1930–1934) [Änderungen in der Richtung des ungarischen Außenhandels während der Jahre der Handelsbeschränkungen] in: KÖZGAZDASÁGI SZEMLE 59 (1935) 1-2, XXX

76 Siemens Corporate Archives Akte 9345 Die südosteuropäischen Staaten, S. 26

se fanden sich zudem Argumente der Großindustriellen, dass Ungarn solch eine Waffe nicht aus der Hand geben sollte, mit der sich auch die mächtigeren Länder rüsteten. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Landes sollte durch die Begrenzung der Tätigkeit der Kartelle nicht unterlaufen werden.<sup>77</sup>

Ferner sollte die Währungspolitik die Erfüllung der Pflichten gegenüber dem Kartell ermöglichen (etwa bei der Beteiligung an der Übernahme von Konkurrenten). Die Zollpolitik sollte durch die Erteilung staatlicher Aufträge den Heimatmarkt der ungarischen Firmen sichern. So hat beispielsweise Tungstram die Regierung gewarnt, dass die Zuteilung des Prestigebaufauftrages der Radiosenderstation an eine deutsche Firma, d. h. Telefunken, die künftigen Lieferungen ungarischer Firmen in die Balkanländern in nicht unerheblichem Maße begrenzen würden, da die Konkurrenz dort schon aufgrund ähnlicher Vorfälle erfolgreich damit Propaganda mache, dass die ungarische Industrie sogar von ihrer eigenen Regierung als nicht leistungsfähig genug bewertet worden sei. Falls aber Ungarn deswegen sowie wegen „seiner unglücklichen außenpolitischen Situation“ seine Rolle als Produktionsstätte und Vertriebszentrum für den Balkan nicht mehr spielen könnte, würde dies die Verlegung westlichen Kapitals in die sowieso aufnahmefähigeren südosteuropäischen Staaten mit sich bringen.<sup>78</sup>

Die diplomatische Unterstützung wurde am Beispiel der Errichtung des Radoröhrenkartells ersichtlich. Aber staatliche Unterstützung war auch zur Schadenbegrenzung notwendig. Der Mechanismus des Glühlampenkartells ließ bspw. zu, dass den Interessen der mächtigen Kartellmitglieder entsprechend die Einführung der Erfindungen kleinerer und mittelgroßer Partner mindestens jahrelang verschoben wurde, wie es mit der Kryptonlampe von Tungstram passierte. Um die Partner zur Einführung des neuen, in vielerlei Hinsicht überlegenen Lampentyps zu zwingen, war die Errichtung einer Anlage entscheidend, die Kryptongas zu erträglichen Kosten produzieren könnte und dadurch Tungstram die eigenhändige Aufnahme der Produktion als Drohmittel in die Hand geben könnte. Zum Betrieb der Anlage war jedoch elektrische Energie in sehr großem Volumen notwendig. Da Tungstram sich die wesentlich kostengünstigere Variante der Errichtung einer Wasserkraftanlage in Norwegen oder Spanien mit Rücksicht auf potentiellen Schwierigkeiten mit den Devisenbehörden nicht erlauben konnte, wurde eine ungarische Braunkohlenmine mit Elektrizitätswerk angekauft. Der zum Ausbau der Gasanlage geleistete, staatlich organisierte Kredit hat die Verhandlungsposition der Gesellschaft im Kartell gestärkt.<sup>79</sup>

77 Dieses Argument steht im Einklang mit der tatsächlichen Praxis der skandinavischen Länder, wo die Regierungen die Kartellisierung ihrer Industrien genau mit Blick auf ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit unterstützt haben. H. Schröter, Wirtschaftlicher Wettbewerb und Kartellierung als Indikatoren für die „Arbeitsweise der praktischen Vernunft“ in Skandinavien 1918 - 1939, in: M. North (Hrsg.), Nordwesteuropa in der Weltwirtschaft 1750– 1950, Stuttgart, 1993, S. 95-127.

78 MOL Z 601-17-131 Brief an den Handelsminister 6. 2. 1931, A. M. Kir. Posta által beszerzésre kerülő adóállomások [Die von der Ungarischen Post zu beschaffenden Senderstationen]

79 MOL Z601\_3\_3 AL/NV 1. Oktober 1935, Aschner an Krassny und 14. Oktober 1935, Aschner an Herrn Rudolf Eisenstuck, Vorsitzender des Vorstandes der Österreichischen Industriekredit A. G. Wien.

## 5. Schlussbetrachtung – Zäsur oder nicht?

1918 sahen sich die ungarischen Unternehmen mit der wirtschaftlichen und politischen Neuordnung, der Herauslösung aus der Österreichisch-Ungarischen Monarchie und einem zusammengeschrumpften Heimatmarkt samt wachsenden protektionistischen und wirtschaftsnationalistischen Tendenzen in der Weltwirtschaft konfrontiert. Obwohl die Lebensfähigkeit der ungarischen Industrie mehrfach bezweifelt wurde, waren die Aussichten von Tungsram und Ganz & Co. wegen ihrer vorherigen Präsenz auf Exportmärkten und der Notwendigkeit der Entwicklung der Kommunikations- und Verkehrsinfrastruktur in alten wie neuen Staaten nicht ganz ungünstig. Um in der kapital- und technologieintensiven Branche wieder Fuß zu fassen, beurteilten sie in der von „freundschaftlichen Beziehungen“ durchwobenen Industrie eine Außenseiterposition als immer weniger zweckmäßig. Kartelle und andere transnationale Vereinbarungen, die essentieller Bestandteil der Unternehmensstrategien geworden waren, leisteten eine unentbehrliche Hilfe zur Überwindung der neuen politischen und wirtschaftlichen Hindernisse auf dem Weltmarkt, insbesondere gegenüber dem Wirtschaftsnationalismus in den Nachbarländern. Sie konnten auch ermöglichen, die Zukunft der jeweiligen Industrie mitzusteuern bzw. davon nicht vollständig ausgegrenzt zu werden. Trotz der Gefahren internationaler Kartelle strebten also auch kleinere Marktteilnehmer eine Mitgliedschaft an und gingen in einigen Fällen dann noch rigorosere gegen Außenseiter vor als die großen Marktteilnehmer, weil sie mehr zu verlieren hatten.

Dies trägt zur Erklärung der Macht internationaler Kartelle in der Zwischenkriegszeit bei. Ungarische Unternehmen wurden dabei Teil einer business community, die von der Überwindung staatlicher Grenzen und Handelsbarrieren zu profitieren gelernt und zur Entstehung einer multilateralen Governance-Struktur der Weltwirtschaft beigetragen hat, der ineinander greifenden nationalen, transnationalen und internationalen Regeln unterlag.<sup>80</sup> Zum Aufrechterhalten bzw. zum Erwerb einer Position in den Kartellen, die noch die Vorteile solch einer Mitgliedschaft gelten ließ, wurde neben betriebswirtschaftlichen Aspekten auch trotz der verringerten Handlungsmacht Ungarns die Unterstützung des Staates auf der internationalen Ebene unerlässlich. Es kann also eine Kontinuität der Unternehmensstrategien nach 1918 insoweit festgestellt werden, als zurückgegriffen wurde auf Institutionen, Mittel und Kontakte, die aus der Vorkriegszeit bekannt waren, allerdings nun mit geänderter Zielsetzung.

1918 bildet insofern eine Zäsur in den Unternehmensstrategien, als die Unternehmen sich immer mehr in die Strategien der global player einzufügen und auf eine Durchpolitisierung der außenwirtschaftlichen Beziehungen einzustellen hatten. Es war keine Zäsur bzw. nur eine von mehreren, wenn es um die Ablösung Wiens als Kapitalvermittler und traditioneller Geschäftspartner geht, da dies erst infolge der österreichischen Banken-

80 Vgl. N. P. Petersson, *Anarchie und Weltrecht. Das Deutsche Reich und die Institutionen der Weltwirtschaft, ca. 1890–1930*, Göttingen 2009 [transl.: *Anarchy and Global Law: Germany and the Institutions of the World Economy, 1890–1930*], 339–345.

krise zwingend notwendig und von 1930 an der Handlungsspielraum der Unternehmen wegen der neuen Besitzstrukturen eingeengt wurde. Außerdem kam es erst während der Weltwirtschaftskrise, mit den fallenden Agrarpreisen und der Austrocknung internationaler Kapitalströme zu einer Stagnation der Entwicklung der Agrarländer in Ostmitteleuropa, die die Position der Unternehmen in internationalen Kartellen gefährdete. Außerdem blieb von einzelnen, viel versprechenden Markteintritten wie Ganz und Tungsram in Südamerika abgesehen, die in der Vorkriegszeit vorherrschende Meinung über Südosteuropa als Ungarns wichtigster außenwirtschaftlicher Aktivitätszone bestehen. Die Region blieb der privilegierte Raum, in dem ungarische Unternehmen trotz der Expansion deutscher Unternehmen noch einen Anteil erkämpfen konnten. Schließlich ist auf ein weiteres Kontinuum zu bedenken: Trotz der Stärkung der nordamerikanischen und britischen Beziehungen blieb in der Region die deutsche Wirtschaftsmacht maßgebend.