Zeitschrift: Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte = Société Suisse d'Histoire Economique et Sociale

Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte

Band: 26 (2011)

Artikel: "Ein Faktor der Sicherheit" : Kartelle in der Schweizer Aluminiumindustrie der Zwischenkriegszeit

Autor: Rauh, Cornelia

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-871798

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 16.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Cornelia Rauh

«Ein Faktor der Sicherheit»

Kartelle in der Schweizer Aluminiumindustrie der Zwischenkriegszeit

In der Schweiz wurden Kartelle als vertragliche Vereinbarungen verstanden, die im Rahmen der in Art. 31 der Bundesverfassung von 1874 garantierten Handels- und Gewerbefreiheit grundsätzlich erlaubt waren.[1] In der Bundesverfassung erstmals erwähnt wurden Kartelle 1947.[2] Ein eigentliches Kartellgesetz trat erst 1964 in Kraft: Kartelle blieben weiterhin erlaubt, solange der «mögliche Wettbewerb» garantiert war. Dementsprechend weit verbreitet waren Kartelle in der Schweiz schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts, mit der Besonderheit, dass unter dem verfassungsrechtlichen Schutzschild vor allem Handwerk und Einzelhandel Strategien zur Ausschaltung des Wettbewerbs entwickelten und die Grenze zwischen Kartellverbänden, Genossenschaften und Vereinen, teilweise sogar Gewerkschaften oft schwer oder gar nicht erkennbar war.[3] Noch in den 1950er-Jahren konnte daher ein Insider feststellen: «Nirgends sind [...] so sehr wie bei uns Kartellvereinbarungen mit einem reich entwickelten Verbandswesen verknüpft, das gleichzeitig noch einer Fülle anderer Aufgaben dient. [...] Der Schweizer ist nun einmal ein geborener Vereinsmeier, und eines der Freiheitsrechte, das er am meisten schätzt und ausübt, ist die verfassungsmässig garantierte Vereinsfreiheit.»[4]

Aber auch die Industrie der Alpenrepublik zeigte, ähnlich wie im Deutschen Reich, das wichtigster Handelspartner der Schweiz war, seit dem Ersten Weltkrieg einen zunehmenden Hang zur Kartellierung. Hier wie da galt: «[...] je schwankender die politischen Verhältnisse wurden», um so mehr waren Unternehmen geneigt, Kartelle «als wirtschaftliche Pfeiler für den Aufbau einer besseren Zukunft anzusehen».[5] Kartelle, verstanden als Ausdruck einer «solidarisch-kollektivistischen Wirtschaft» galten Unternehmern wie Politikern «als ein Faktor der Sicherheit».[6] Und der Hang zur Sicherheit kennzeichnete die Mentalität schweizerischer Industrieller mindestens ebenso wie die ihrer deutschen Konkurrenten, auch wenn sich dies mit dem Mythos vom individualistischen, freiheitsliebenden Schweizer schlecht vertrug.[7]

Da Bestimmungen aus Kartellverträgen in der Schweiz schon früh einklagbar waren und weil die Schweiz als neutraler Staat sich dafür besonders anbot, wurde sie seit

Beginn des 20. Jahrhunderts immer öfter auch zum Verwaltungssitz internationaler Kartellverbände, so auch in der noch jungen Aluminiumindustrie.[8]
Für nationale oder gar kantonale Branchenabsprachen liegen für die Schweizer Wirtschaft in jenem international kartellfreudigen Zeitraum vor 1945 keine genauen Zahlenangaben und nur selten andere Quellen vor. Doch stellte Fritz Marbach, als Leiter der Preisbildungskommission ein guter Kenner der Verhältnisse, schon 1937 klar, «dass die in der Literatur oft [an]zu treffende Ansicht von der nur zweitrangigen Kartellintensität der Schweiz unrichtig ist» und «dass die Kartelldichte in der Schweiz relativ grösser ist, als in Deutschland».[9]
Marbach fügte hinzu, «dass die ‹Eingrifflichkeit› der Kartelle in den grössenhalber so übersichtlichen Verhältnissen der Schweiz» mit ihrer Kantonalstruktur «besonders ausgeprägt» sei.[10]
Aus der Perspektive der Aluminiumindustrie, einer Branche, welche die industriegeschichtliche Epoche des Fordismus in der Schweiz in besonderer Weise geprägt hat, soll hier der Frage nachgegangen werden, welche Bedeutung Kartelle in jenen krisenhaften Zwischenkriegsjahrzehnten für die Politik des internationalen Unternehmens zukam.
Mit Aluminium, einem erst seit dem Ende des 19. Jahrhunderts industriell herstellbaren und rasch zum massenhaft verbreiteten Gebrauchsmetall gewordenen Leichtmetall, verbindet sich in der Schweiz der Name eines ihrer bedeutendsten Unternehmen: der 1888 in Neuhausen gegründeten Aluminium Industrie AG (AIAG), die 1963 umbenannt wurde in «Schweizerische Aluminium AG/Alusuisse, Chippis und Zürich» und dann bis Ende des vorigen Jahrhunderts als «Alusuisse-Lonza AG» firmierte.[11] Der kometenhafte Aufstieg dieses multinationalen Unternehmens, das innerhalb weniger Jahrzehnte zum Global Player werden sollte, begann am Rheinfall an der deutsch-schweizerischen Grenze während jener «Sattelzeit» der 1880er-Jahre, in der die Verwissenschaftlichung der Produktion mit der Entdeckung neuer Verfahren und dem Ausbau globaler Handelsbeziehungen zusammenfiel. In der Schweiz mit ihren Wasserenergiepotentialen existierten günstige Standortbedingungen, aber erst die elektrotechnischen Innovationen jener Zeit schufen die Voraussetzungen dafür, dass in einem zweistufigen Herstellungsprozess aus importiertem Bauxit durch thermische Reduktion zunächst Tonerde und daraus auf elektrolytischem Wege Rohaluminium hergestellt werden konnte. Dieses konnte wiederum zu den verschiedensten Leichtmetall-Legierungen für Halbzeug weiterverarbeitet werden. Seit der Erfindung der industriellen Aluminiumgewinnung 1886 bis zur allgegenwärtigen Verbreitung des neuen Leichtmetalls in der Rüstungswirtschaft wie in den expandierenden Massenkonsumgesellschaften des 20. Jahrhunderts dauerte es nur wenige Jahrzehnte.[12] Ob in der Elektroindustrie (Telefonkabel und elektrische Leitungen) oder in der Bau- und Motoren- sowie der Verkehrsindustrie (Wellblech, Autos, Bahnen, Flugzeuge) oder in der Verpackungsindustrie: überall bildete Aluminium

bald ein unverzichtbares Vorprodukt. Und sehr schnell sah sich die Schweizer Aluminium Industrie AG auf dem Weltmarkt mit der Konkurrenz mächtiger Gegenspieler konfrontiert, unter denen die Aluminium Company of America (Alcoa) mit Abstand der bedeutendste war. Auf dem amerikanischen Kontinent nahm er jahrzehntelang eine Monopolstellung ein,[13] während sein kanadisches Tochterunternehmen auch auf die europäischen Märkte drängte. 1928 wurde die Aluminium Ltd. selbständig mit Sitz der Holding in Toronto. Noch im gleichen Jahr etablierte sie sich in der Schweiz, indem sie mit dem Schweizer Unternehmer Beat Stoffel ein Tochterunternehmen, die Aluminiumverarbeitungswerke AG Rorschach, gründete. Auch wenn die Aluminium Ltd. es in den folgenden Jahrzehnten in der Schweiz nie zum Rohaluminiumproduzenten bringen sollte,[14] sind die mittlerweile unter dem Namen «Alcan Aluminium Limited» firmierenden Kanadier in der Schweiz bis in die Gegenwart doch höchst erfolgreich und konnten den Wettbewerb mit der Alusuisse im Jahr 2000 zu ihren Gunsten entscheiden: Nach 112 Jahren, in denen sich der multinationale Konzern unter den unterschiedlichsten konjunkturellen und ordnungspolitischen Bedingungen am Weltmarkt hatte behaupten können, gelang der Alcan die Übernahme ihres Schweizer Konkurrenten.[15]

Bereits im Jahrzehnt vor dem Ersten Weltkrieg war es unter den europäischen Aluminiumproduzenten gemeinsam mit der Aluminium Ltd. erstmals zu einer internationalen Verständigung gekommen, deren Geschichte bereits erforscht ist und die hier nicht weiter erörtert wird.[16]

Stattdessen soll gefragt werden, wie die durch ökonomische und politische Unsicherheit geprägte Situation der 1920er- und 1930er-Jahre sich auf jene Kartellbildungsprozesse auswirkte, an denen die Aluminium Industrie AG mit ihren Schweizer Beteiligungsgesellschaften beteiligt war.

Das Beispiel der AIAG ist dabei von besonderem Interesse. Denn als Produzent eines gefragten Rohstoffes und von Halbzeug für Rüstungsprodukte und durch ihre internationale Unternehmensstruktur mit Standorten in verschiedenen politischen und weltanschaulichen Lagern des internationalen Mächtesystems sowie aufgrund der Export- und Rohstoffabhängigkeit ihrer Schweizer Werke war das Unternehmen ein idealtypisches Beispiel für die Problemlagen der schweizerischen Volkswirtschaft in der Zwischenkriegs- und Kriegszeit.

Auch was die Einstellung der Unternehmensleitung zu Kartellen anging, war die AIAG ein typischer Repräsentant jener perfekt durchorganisierten, auf «Sicherheit» setzenden, «solidarisch-kollektivistischen» Schweizer Wirtschaft. Die AIAG und ihre Tochtergesellschaften waren Mitglieder einer Vielzahl von Kartellen der verschiedensten Gebietszuständigkeiten und Produzentensparten. Mitte der 1930er-Jahre war das Unternehmen allein in der Schweiz Mitglied eines Kartells der Schweizer Rohaluminiumhersteller, eines Kartells der Aluminiumwalzwerke, eines Kartells der Geschirrfabrikanten und einer Absprache zwischen Aluminiumwalzwerken und

Geschirrherstellern. An einer Verständigung unter den 40–50 Aluminiumgiessereien zeigte man sich ebenfalls interessiert. In Deutschland war die Zahl der Kartellbeteiligungen der AIAG-Tochterunternehmen noch grösser. Das Aluminiumwalzwerk Singen, eines der bedeutendsten Walzwerke Europas, war Mitglied folgender Organisationen: des Aluminiumwalzwerk-Verbands Berlin, des Exportverbands für Aluminiumhalbfabrikate aus Leichtmetall-Legierungen, des Aluminiumfolien-Verbands, des Aluminiumfolien-Exportverbands und der Konventionen für dünne Aluminiumbänder für das In- und Ausland. Auch in Österreich und an anderen Standorten gab es vergleichbare Verständigungsabkommen, die hie und da durch Zölle oder andere staatliche Bestimmungen flankiert oder auch konterkariert wurden.[17]
Auf internationaler Ebene kam es 1931 unter dem Einfluss der Weltwirtschaftskrise erneut zu einer Rohaluminiumverständigung, einem internationalen Kartell, das die Produktionsquoten der wichtigsten europäischen Aluminiumhersteller und der Kanadier für die Dauer von 99 Jahren zementieren sollte. Davon wird noch näher die Rede sein.
1937 kam unter den Kartellen, an denen die AIAG-Holding beteiligt war, noch eine Reinaluminium-Halbfabrikate-Konvention hinzu, und 1939, kurz vor Kriegsbeginn, ein internationales Kartell der Legierungshalbfabrikate.
Charakteristisch für die kartellfreundliche Haltung der Unternehmensleitung war ein Kommentar des Verwaltungsratsdelegierten und Sohnes eines der Gründermitglieder der AIAG, Professor Max Huber, der erklärte, es sei «wohl besser, wenigstens eine teilweise Verständigung abzuschließen, als den Markt in ein Chaos verfallen zu lassen».[18]

Anlass zu Kartellbildungen und Gegenstand von Kartellvereinbarungen

Ein «Chaos» drohte, wenn neue Anbieter mit hohen Kapitalinvestitionen auf einen umkämpften, lukrativen Markt drängten, wenn Konkurrenten Aluminiumwaren zu Dumpingpreisen anboten und vor allem wenn die Produktionskapazitäten unkontrolliert ausgeweitet wurden und die Nachfrage nicht mithielt. Die marktregulierenden Massnahmen, die dagegen eingesetzt werden konnten, reichten von Vereinbarungen über gegenseitige Mitteilung der Lieferzahlen, die Festlegung von Absatzgebieten und Absatzquoten bis hin zu gemeinsamen Verkaufssyndikaten auf einheitlicher Preisbasis und schliesslich sogar zur Zementierung von Produktionsquoten, deren Absatzgebiete und Preise dann jedoch den einzelnen Kartellmitgliedern überlassen blieben.
Unternehmensnetzwerke, die durch privatrechtliche Kartellvereinbarungen eingegangen wurden, hatten auf nationaler wie internationaler Ebene mitunter zur Folge, dass sie in die Gründung gemeinsamer Beteiligungsgesellschaften mündeten. So investierte die AIAG 1942 in eine Beteiligung an einem Unternehmen der Schweizer

Draht- und Kabelindustrie, der SA des Cableries et Tréfileries, Cossonay, mit der man zuvor bereits durch ein Kartellabkommen verbunden war.
Und auch die Beteiligung an Aluminiumhütten im Ausland, wie etwa 1925 mit Franzosen und Kanadiern in Spanien und im darauf folgenden Jahrzehnt mit Briten und Kanadiern in Wales erfolgte mit Mitgliedern des internationalen Aluminiumkartells. Im Falle der Aluminio Español, einer Aluminiumhütte in den Pyrenäen, zielte das Kalkül der AIAG-Leitung ganz bewusst darauf ab, «in einer Gesellschaft mitzuwirken, in welcher mehrere Konkurrenten selbst in [Kartell-]Kampfzeiten von Zeit zu Zeit zusammenkommen».[19] Man versprach sich also von solchen Beteiligungsgesellschaften positive Rückwirkungen auf die Verständigungsbereitschaft unter den internationalen Aluminiumproduzenten. Es zeigte sich damit «paradoxerweise», dass internationale Kartelle sich «in der durch Handels- und Finanzverträge zementierten Weltwirtschaft der Zwischenkriegszeit» «als flexible Elemente» bewähren und dass unternehmerische Netzwerke eigenen Interessenlagen folgten, die zur nationalistischen Entwicklung der öffentlichen Meinung und selbst zu den internationalen Beziehungen in den 1930er-Jahren nicht immer synchron verliefen.[20]

Der Einfluss politischer Umbrüche und des Konjunkturverlaufs auf die Kartellbildung

Marktverhältnisse können durch technische und konjunkturelle wie durch politische Ereignisse verändert werden und regulierende Reaktionen hervorrufen. Die Aluminiumindustrie der Zwischenkriegszeit bietet hierfür anschauliche Beispiele.
Für die AIAG führte der Erste Weltkrieg wie für viele Unternehmen zu einer existentiellen Herausforderung, die sie zwang, ihre Unternehmenspolitik auf allen Ebenen zu überdenken.
Während des Krieges hatte das Unternehmen, das Niederlassungen in Deutschland, Österreich-Ungarn, aber auch in Frankreich hatte, bis zu 80% seiner Produktion an die Zentralmächte geliefert. Dieser Absatzmarkt fiel jedoch mit dem Kriegsende und der deutschen Niederlage nahezu vollkommen weg, denn das Deutsche Reich hatte im Krieg eine eigene Aluminiumindustrie aufgebaut, die fortan – nicht nur auf dem deutschen Inlandsmarkt – für die Schweizer zu einer starken Konkurrenz wurde. Und nicht nur das. Nachdem der Krieg gezeigt hatte, wie wichtig Leichtmetalle für die Rüstungswirtschaft geworden waren, versuchten auch zahlreiche andere europäische Staaten, eine nationale Aluminiumindustrie aufzubauen. Für den Absatz von Schweizer Aluminium samt seinen Verarbeitungsprodukten waren die betroffenen Gebiete dann meist rasch verloren.
Hinzu kam die bedrohliche Konkurrenz, die vom Aluminiumgiganten Alcoa ausging. Das US-amerikanische Unternehmen hatte im Krieg riesige Überkapazitäten

aufgebaut, für die es neue Absatzgebiete suchte. In den USA sicherte es sich diesen durch den raschen Ausbau von Verarbeitungswerken, also durch Vorwärtsintegration, was den Absatz von Rohmetall aus Europa in den USA aussichtslos machte. Hohe Zollschranken, die den US-Markt vor europäischer Konkurrenz schützen sollten, erschwerten den Absatz von Aluminiumhalbzeug und -fertigwaren von jenseits des Atlantiks zusätzlich, während Amerikaner und Kanadier ihrerseits die europäischen Märkte mit Dumpingpreisen für ihre Produkte – selbst für importiertes, auf dem Seeweg herbeigeschafftes Rohmetall – zu erobern versuchten.

Am Konzernsitz der AIAG in Neuhausen fragte man sich angesichts der Verkaufspraktiken der transatlantischen Konkurrenz 1928, am Vorabend der Weltwirtschaftskrise, «ob die Amerikaner die planmäßige Ruinierung der europäischen Produktion betreiben, oder ob sie nur einen vorhandenen Produktionsüberschuss absetzen wollen».[21]

Die Antwort der AIAG auf die neuen Verhältnisse fiel vielschichtig aus. Zum einen konnte sich der Schweizer Konzern auf dem entwicklungsträchtigen Markt des faschistischen Italien mit einem voll integrierten Produktionsbereich etablieren, ohne dass das italienische Rohaluminium auf das Produktionskontingent der AIAG im internationalen Kartell angerechnet wurde. Des Weiteren beteiligte sich die AIAG durch Verarbeitungswerke in der Schweiz, in zahlreichen europäischen Ländern und in China am Integrationswettlauf der Rohaluminiumproduzenten und sicherte sich so für ihr Rohaluminium den Absatz in eigenen Walz- und Presswerken und Giessereien. Diese wiederum unternahmen grosse Anstrengungen, um ihren Produkten neue Absatzgebiete zu sichern.

Durch intensive Forschung und Entwicklung versuchte man darüber hinaus erfolgreich die Anwendungsgebiete des Aluminiums auszuweiten, was sich Ende der 1930er-Jahre vor allem in der Rüstungswirtschaft und nach 1945 in der Bauindustrie und anderen Konsumgüterbereichen bewähren sollte. Auf dem Gebiet der Forschung und Entwicklung und bei Marketingmassnahmen zugunsten der Verbreitung von Aluminium kooperierte die AIAG übrigens mit ihren Konkurrenten. Auch hier dienten mitunter Kartellbeziehungen als Anknüpfungspunkt für gemeinsame Anstrengungen auf dem Gebiet der Aluminiumvermarktung. Wo hier die «solidarisch-kollektive Wirtschaft» endete und die Konkurrenz um bessere Qualität oder höheren Bekanntheitsgrad eigener Markenprodukte begann, ist aus den Unternehmensakten nicht immer klar erkennbar.

Für kurze Zeit, zu Beginn der 1920er-Jahre, trat die AIAG selbst mit staatlich subventionierten Halbzeugprodukten als Störfaktor auf dem amerikanischen Markt auf. Doch die ungünstige Währungsrelation ebenso wie die subventionsfeindliche Politik des Schweizer Bundesrats sorgten dafür, dass dies ein kurzes, erfolgloses Intermezzo blieb.[22] Deshalb setzte man in Neuhausen verstärkt darauf, wie in der Vorkriegszeit ein internationales Kartellabkommen zu erzielen, an dem vor allem die Kanadier beteiligt

werden sollten, wenn schon hingenommen werden musste, dass die US-amerikanische Gesetzgebung der Alcoa eine Mitwirkung an Kartellen jeder Art verbot.[23]
Wäre es nach dem Willen der AIAG-Leitung gegangen, so hätte ein solches internationales Kartell umfassende Vorkehrungen gegen die aus ihrer Sicht drohende Überproduktion treffen müssen. Ein gemeinsames Absatzsyndikat wäre daher nach den in Neuhausen herrschenden Vorstellungen das Idealziel gewesen. Daran waren ihre internationalen Konkurrenten jedoch nicht interessiert, denn nirgendwo sonst wurde die «amerikanische Bedrohung» ähnlich existentiell verspürt wie bei der AIAG, die nicht nur um den Absatz ihrer Schweizer Werke fürchtete, sondern auch um die Exportmöglichkeiten ihrer Verarbeitungswerke in Deutschland und in anderen europäischen Ländern. Für ihre Konkurrenten in Frankreich und Deutschland, die über einen aufnahmefähigen Inlandsmarkt verfügten, der durch hohe Zollgrenzen oder durch Produktionsverbote gegen missliebige Konkurrenz geschützt war, stellte sich die amerikanische Gefahr weniger bedrohlich dar. In Neuhausen musste man sich eingestehen, «dass das amerikanische Vorgehen die übrigen Produzenten nicht derart stark am Lebensnerv trifft wie uns, und dass sie die Gefahr, die allen droht, deshalb auch weniger schwer einschätzen».[24]
Wer darüber hinaus, wie die britische Aluminiumindustrie, mit seiner Produktionsquote noch nicht saturiert schien, dem konnte, wenn er an einen günstigen Konjunkturverlauf glaubte, nicht an einem Absatzsyndikat und noch viel weniger an einem Produktionskartell gelegen sein, wodurch der Status quo zementiert worden wäre. Aufstrebende Konkurrenten waren bestenfalls an befristeten Preisabsprachen interessiert und verfolgten das Kalkül, durch Ausbau ihrer Produktionskapazität in der nächsten Kartellrunde eine höhere Absatzquote herauszuschlagen.
Trotz «gewisser Gesetze», die den deutschen wie französischen Produzenten «eigentlich nicht gestatteten, in derartige internationale Preisverständigungen einzutreten», schlossen sich 1926 unter Wahrung «strengster Verschwiegenheit» die vier grossen europäischen Produzenten (Schweizer, Deutsche, Franzosen und Briten) zur Aluminium Association zusammen. Diese hatte, wie schon das erste internationale Aluminiumkartell in der Vorkriegszeit, ihren Sitz in der Schweiz und beliess es nicht bei Preisabsprachen, sondern schrieb für die zweijährige Geltungsdauer des Kartells Absatzquoten fest. Für den Fall von Unterbietungen durch «Amerikaner und Outsider» sahen die Absprachen für die Kartellmitglieder Möglichkeiten vor, Preisnachlässe vorzunehmen. Nach wie vor und gegen den Wunsch der AIAG-Geschäftsleitung besorgte aber jede Gesellschaft ihre Verkäufe selbst und eine jede hatte, soweit dem nicht Zollhindernisse oder Einfuhrverbote entgegenstanden, das freie Entscheidungsrecht über Umfang und Platzierung ihrer Produktion, sodass das Kartell der Gefahr einer Überproduktion kaum wirksam begegnen konnte. Im Gegenteil: Zeiten guter Konjunktur boten einen Anreiz, für die Zukunft auf die Ausweitung der eigenen Absatzquote oder auf kartellfreie Verhältnisse zu setzen.

Die Folgen dieser Politik zeigten sich, als die Vereinbarungen zwei Jahre später ausliefen, als es galt, eine Verlängerung auszuhandeln. Alle Assoziationsmitglieder meldeten neue Produktionskapazitäten an: Deutschland etwa 17000 Tonnen, England gar 20000 Tonnen, Frankreich «vorerst» 7000 Tonnen, aber Projekte von weiteren circa 20000 Tonnen. Dagegen nahmen sich die Kapazitätssteigerungen der AIAG mit 1000 Tonnen bescheiden aus. Aber auch Neuhausen plante einen weiteren Ausbau. Gegenüber 1926, als die letzte Kartellvereinbarung getroffen worden war, entsprach das einer Steigerung von 55%–75% der Produktion des europäischen Kartells. Auch wenn schliesslich nicht alle diese Vorhaben realisiert wurden, deutet sich in diesen Zahlen der Aluminiumindustrie doch schon die in die Weltwirtschaftskrise mündende Überproduktion der Industrieländer an.

Wie die AIAG-Direktion ihrem Verwaltungsrat mitteilte, «gab sich schließlich jedermann darüber Rechenschaft, dass auf dieser Basis eine Verständigung nicht zu erzielen und dass das Tempo der Vergrößerungen zu stark war». So einigte man sich auf eine bedeutend geringere Kapazitätsausweitung im Umfang von 25% und verlängerte das Kartell um drei Jahre. Die Absatzquote der AIAG betrug nun 24%, hinzu kam der kartellmässig nicht erfasste Verkauf ihrer italienischen Hütte, der nicht exportiert werden durfte. In der Gesamtquote enthalten war dagegen der mit den reichseigenen Vereinigten Aluminiumwerken vereinbarte und staatlich genehmigte Absatz in Deutschland.[25]

Dass diese Produktionssteigerung Risiken barg, erkannte man in Neuhausen deutlich. Im Allgemeinen, so erklärte ein Verwaltungsratsdelegierter Ende des Jahres 1928, «können wir nur hoffen, dass der Konsum weiter ansteigt, sonst wird unsere Lage in Bezug auf den Absatz eine unangenehme werden».[26]

Der auf dem internationalen Aluminiummarkt der 1920er-Jahre ausgetragene Kampf um höhere Quoten mündete, als der Aluminiumverbrauch 1929 krisenbedingt plötzlich zurückging, in eine dramatische Überproduktion. Die Produzenten reagierten nicht prompt und sassen wenig später auf umfangreichen Lagern, die trotz kontinuierlich abgesenkter Preise keinen Absatz fanden. Für die meisten Hersteller – darunter allerdings nicht die AIAG – wurde die Absatzkrise rasch zu einer ernsten finanziellen Bedrohung. Deshalb wuchs nun allseits das Sicherheitsbedürfnis und damit das Interesse an effizienten produktionsregulierenden Massnahmen, wie sie die AIAG seit langem gefordert hatte. Am 3. Juli 1931 kam es zur Gründung der Alliance Aluminium Company (AAC), einer Art Aluminiumgrosshandels- und Auffangorganisation in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft mit Sitz in Basel und unter dem Vorsitz eines Vertreters der französischen Aluminiumproduzenten.[27] Mitglied dieses Syndikats waren alle internationalen Grossproduzenten ausserhalb der USA, neben den vier zuvor schon kartellmässig organisierten europäischen Gruppen auch die so lange als Störenfried auf dem europäischen Markt empfundene kanadische Aluminium Ltd. Jede Gesellschaft war entsprechend ihrer Absatzquote in zurück-

liegenden Jahren anteilsmässig am Eigenkapital der Allianz beteiligt, das zu 75% in Form von Aluminium einzubringen war. Auf diese Weise wurde ein Metallstock geschaffen, der den Markt für die Dauer der Krise entlastete und in den Folgejahren allmählich – durch Rückkauf der Mitglieder zu festgelegten Preisen – wieder aufgelöst werden konnte. Jedes Unternehmen unterlag ausserdem künftig einer seinen Kapitalanteilen entsprechenden Beschränkung seiner Produktionsquote. Hierin lag die wesentliche Neuerung des Rohaluminiumkartells, das den Absatz der einzelnen Gesellschaft weder nach Umfang, Preis noch Ort reglementierte, wohl aber die Produktionsanteile rigoros fixierte.
Die zugestandenen Produktionsrechte verteilten sich auf die Allianzmitglieder wie folgt: Die Aluminium Ltd. konnte mit 28,6% der Gesamtproduktion an Aluminium den grössten Anteil für sich reservieren. Sie wurde gefolgt vom Aluminium Français, Paris mit 21,4%, der deutschen Gruppe mit 19,6%, der AIAG mit 15,4%, dicht gefolgt von der British Aluminium Company mit 15%. Laut Gründungsstatut sollte die AAC für eine Dauer von 99 Jahre existieren. Die damit einhergehende dauerhafte Fixierung der Quoten sollte dem Produktionskartell zu jener Stabilität verhelfen, an der es den vorangegangenen Absatzkartellen gemangelt hatte. Dem einzelnen Mitglied blieb bei sechsmonatiger Kündigungsfrist die Möglichkeit, aus dem Kartell auszuscheiden. Zumindest in den ersten Jahren nach der Gründung der Allianz wären damit aber hohe Kosten verbunden gewesen. Wer die erlaubte Quote überschritt, musste anfänglich die Überproduktion unentgeltlich an die Allianz abliefern; später traten Strafzahlungen an die Stelle der Ablieferungspflicht.

Zur Wirkung und Dauer des internationalen Produktionskartells

Besonders für die Unternehmen mit niedriger Quote bedeutete diese langfristige Fixierung ihrer Erzeugung eine erhebliche Beschneidung ihrer Entfaltungsmöglichkeiten. Doch dafür bot ihnen die Allianz die erstrebte Sicherheit, indem die Kartellmitglieder ihre während der Krise unverkäuflichen Lagerbestände teilweise als Aktienkapital einbringen und teilweise gegen Bezahlung an die Allianz verkaufen konnten. In Zeiten besserer Konjunktur hatten die Unternehmen umgekehrt die Verpflichtung, ihren Bedarf, soweit er die zugestandene Produktion überschritt, aus Beständen der Allianz zu decken, die nur gegenüber ihren Mitgliedern und zu festgelegten Preisen zum Metallverkauf berechtigt war. So konnten die Lagerbestände nach und nach wieder dem Markt zugeführt werden, und man hoffte, dadurch einen Preiseinbruch, wie er sich beispielsweise auf dem Kupfermarkt ereignet hatte, zu verhindern.
Die Strategie war, auch wenn es zu einem rasanten Preisverfall kam und das Kartell nur wenige Jahre, bis zum Kriegsbeginn, Bestand hatte, aufs Ganze gesehen erfolg-

reich. Kein Mitglied der AAC fiel der Weltwirtschaftskrise der 1920/1930er-Jahre zum Opfer. Rigorose Produktionskürzungen um zeitweilig 50% und eine seit 1934 allmählich durchgeführte Lockerung der Produktionseinschränkung führten zur Annäherung von Produktion und Absatz in der Aluminiumbranche. 1938 sollte die von der Allianz bewilligte Produktion wieder jene Menge erreichen, die vor der grossen Krise jährlich abgesetzt worden war.

Es zeigte sich allerdings bald deutlich, dass keineswegs alle Allianz-Mitglieder in gleicher Weise durch das Grosskartell in ihrem Bewegungsfreiraum beschnitten wurden und dass auch die Vorteile, die man sich von der «Verständigung» versprach, von Land zu Land und von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich waren. Im Juli 1932 zog man nach einem Jahr Bestehen des Kartells in der Schweiz eine erste Bilanz, die nicht negativer hätte ausfallen können. Die «schönen Grundsätze», die man aufgestellt habe, würden immer wieder irgendwelchen Sonderinteressen einzelner Gesellschafter geopfert. So habe man nicht die Überzeugung gewonnen, «dass die AAC die ihr zugedachte Aufgabe erfüllen werde», und namentlich könne die AIAG «niemals zustimmen, dass wir mit den anderen Mitgliedern schließlich und endlich die deutschen Aluminiumwerke finanzieren sollten». Mit nicht zu überbietender Deutlichkeit erklärte das Direktorium daher, «dass wir heute nicht schlechter dastehen würden ohne Allianz».[28]

Das sollte sich im Laufe der nächsten Jahre ändern, denn als Goldstandardland litt die Schweiz in Zeiten von Abwertungsabläufen besonders anhaltend unter Absatzschwierigkeiten auf den internationalen Märkten. Nun profitierte die AIAG von dem Recht, ihre nicht verkäufliche Produktion zu fixen Preisen der AAC abtreten zu können. Kontinuität herrschte dagegen hinsichtlich der deutschen Gruppe, die, wenn auch unter völlig veränderten wirtschaftlichen und politischen Vorzeichen, auch in den Jahren der Rüstungskonjunktur in Deutschland einseitigen Nutzen aus dem Kartell ziehen sollte.

Denn der vom NS-Regime staatlich stimulierte Bedarf des Nachbarlands war mit den vereinbarten deutschen Produktionskontingenten nicht zu decken, weswegen in der AAC ständig neu über Sondergenehmigungen für die deutsche Gruppe verhandelt werden musste. Widerstrebend – da Engländer wie Franzosen hinter dem gesteigerten Metallverbrauch zutreffend Rüstungsprogramme des Hitler-Regimes vermuteten – räumte die Allianz im Februar 1934 den deutschen Produzenten ein zusätzliches Produktionskontingent von 6000 Tonnen ein. Doch bereits in der nächsten Sitzung der Kartellmitglieder, am 24. Mai 1934, sah man sich zur Bewilligung weiterer 7000 Tonnen genötigt. Eineinhalb Jahre nach dem politischen Systemwechsel waren die deutschen Werke damit bereits wieder voll ausgelastet, und auch die AIAG überzog mit Billigung der Allianz seit 1934 ständig das 1931 vereinbarte Limit ihrer deutschen Hütte, ohne dass die in Deutschland zusätzlich produzierte Metallmenge auf ihr Gesamtkontingent im Rahmen der Allianz angerechnet wurde.

Da die deutschen Hütten die hohe Nachfrage jedoch nicht befriedigen konnten, wurden sie ungeachtet der überhöhten Produktionsquoten zugleich Abnehmer des Metallstocks der Allianz. Seit 1933 wurde der deutsche Metallbedarf aus den deutschen Lagerbeständen bei der AAC gedeckt, und schliesslich griffen die Deutschen auch auf schweizerische Lagerbestände der AIAG zurück. Auf diese Weise war es nicht zuletzt das internationale Aluminiumkartell, das einen unfreiwilligen Beitrag zur Beschleunigung der «Wehrhaftmachung» des «Dritten Reichs» leistete. Im April 1935 waren die deutschen Aluminiumwerke mit rund 12 Millionen Franken gegenüber der Allianz verschuldet.[29]

Doch sehr schnell wurde erkennbar, dass der grosse Bedarf, den das neue Regime mit seiner Wirtschaftspolitik weckte, auf Dauer nur durch einen erheblichen Ausbau der deutschen Hütten zu befriedigen sein würde. Im September 1934 liessen sich die deutschen Werke seitens der AAC ihren Ausbau genehmigen, was gegen die Zusicherung erfolgte, dass der deutsche Export auf die Menge des Jahres 1933 beschränkt bleibe. In den folgenden Jahren nahm die Aluminiumproduktion im Deutschen Reich eine Entwicklung, die jeden Bezug zu den Beschlüssen der AAC vermissen liess. Ende 1937 wiesen sämtliche deutschen Werke eine ungefähr viermal so grosse Produktion auf, als ihnen gemäss den Statuten und Beschlüssen des Kartells zugestanden hätte. Die internationale Kartellpolitik wurde also durch die Entwicklung in Deutschland unterhöhlt. Bald nach der nationalsozialistischen Machtübernahme musste man sich unter den Mitgliedern der AAC die «Unanwendbarkeit ihrer Grundsätze in Deutschland» eingestehen. Die AAC wollte ihre deutschen Mitglieder jedoch auch unter den politisch gewandelten Verhältnissen nicht in die Zwangslage bringen, den Allianzvertrag zu kündigen, und nahm die Übertretung der Vereinbarungen stillschweigend hin. Umgekehrt verfolgten die im Besitz des Deutschen Reichs befindlichen Vereinigten Aluminiumwerke (VAW), sofern der NS-Staat der Unternehmensleitung die Möglichkeit liess, eine Politik, die sich sowohl im nationalen wie im internationalen Rahmen an den überkommenen Kartellstrukturen orientierte.[30]

Das offizielle Ende der AAC wurde noch vor Kriegsbeginn 1939 durch die Kündigung der kanadischen Gruppe eingeläutet. Doch zu diesem Zeitpunkt hatte das internationale Kartell seine Schuldigkeit längst getan. Nachdem die grosse Krise überwunden schien, kam es in Europa wie in den USA und schliesslich auch in der Sowjetunion erneut zu einem Produktionswettlauf, dessen Folgen die AIAG-Unternehmensleitung mit wachsender Skepsis verfolgte, ohne sich doch seiner Dynamik entziehen zu können. Er brach ab, als auf der Höhe des Krieges Rohaluminium in immer stärkerem Umfang durch recycelten Aluminiumschrott substituiert werden konnte und als mit dem Kriegsende der Rüstungsbedarf vollends entfiel.

Zu einer Neuauflage eines internationalen Aluminiumkartells kam es nach dem Zweiten Weltkrieg nicht mehr, denn das European Recovery Program unter amerikanischer Federführung sorgte nach 1945 dafür, dass die kartellkritische

Wirtschaftspolitik der USA nun auch in Westeuropa die Oberhand gewann.[31] In der Schweiz sollte es indessen, im Unterschied zu Deutschland und den übrigen westeuropäischen Staaten, noch lange dauern, bis sich eine Auffassung durchsetzte, die Kartellverbote weniger als Freiheitsbeschneidung denn als Stärkung von Konsumentenrechten begriff.[32]

Anmerkungen

1 Schröter, Harm, Artikel «Kartelle», *Historisches Lexikon der Schweiz*, http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D13734.php (17.5. 2010).

2 Im revidierten Art. 31[bis 1 d)] wurde der Bund ermächtigt, wenn das Gesamtinteresse es rechtfertige, nötigenfalls in Abweichung von der Handels- und Gewerbefreiheit Vorschriften zu erlassen gegen volkswirtschaftliche oder sozial schädliche Auswirkungen von Kartellen und ähnlichen Organisationen.

3 Unter «Kartellen» verstehe ich im Folgenden im Anschluss an Harm Schröter (wie Anm. 1) Zusammenschlüsse selbständiger Unternehmen der gleichen Branche zum Zweck der Wettbewerbsbeschränkung. Zutreffend verweisen selbst Befürworter von Kartellen darauf, dass derlei Zusammenschlüsse direkt oder indirekt auf Profitmehrung abzielen. Vgl. Marbach, Fritz, «Der ‹Mögliche Wettbewerb› als schweizerische Lösung des Kartellproblems», *Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik* 94 (1958), S. 133–143, hier S. 135.

4 Vortrag des Direktors der J.R. Geigy AG, Basel, Dr. H. P. Zschokke zur Jahresversammlung des Basler Handels- und Industrievereins vom 28.6. 1956, veröffentlicht unter dem Titel *Der schweizerische Rechtsstaat und die Kartellgesetzgebung*, Basel 1956, S. 9.

5 *Enquete-Ausschuss, Kartellpolitik*, Berlin 1930, S. 7 f., zitiert nach Schröter, Harm, «Kartellierung und Dekartellierung 1980–1990», *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte* 81 (1994), S. 457–493, hier S. 465.

6 Erstes Zitat nach Marbach, Fritz, Über das Kartell und die Kartellierung in der Schweiz, Bern 1937; zweites Zitat nach Schäfer, Hermann, «Kartelle in der Zeit des Ersten Weltkrieges. Funktionen im Rahmen von Kriegswirtschaft und Sozialisierung», in: Pohl, Hans (Hg.), *Kartelle und Kartellgesetzgebung in Praxis und Rechtsprechung vom 19. Jahrhundert bis zur Gegenwart*, Stuttgart 1985, S. 81–99; vgl. Schröter (wie Anm. 5). Zur kartellfreundlichen Mentalität im Europa der 1920er-Jahre auch Wurm, Clemens A., *Internationale Kartelle und Aussenpolitik. Beiträge zur Zwischenkriegszeit*, Stuttgart 1989.

7 Immer wieder stösst man in Schweizer Kartelldebatten auf diesen Mythos, so etwa wenn Fritz Marbach, Präsident der eidgenössischen Preisbildungskommission, 1937 die auch in Industriellenkreisen verbreitete Auffassung wiedergab, dass die «individualistische Haltung» ihrer Unternehmer in der französischen Schweiz branchenübergreifend einen «Mangel an Kartellfähigkeit» mit sich bringe. Marbach (wie Anm. 6), S. 43; eine angeblich generell verbreitete «Abneigung gegen Kartellbindungen» glaubte 1945 der Nationalökonom Emil Eggmann «in bedeutenden schweizerischen Industriezweigen» wie der Metallindustrie ausmachen zu können. Und auch er bemühte zur Erklärung dieses Sachverhalts die «Mentalität der schweizerischen Unternehmer». Ihre «ausgeprägte individualistische Selbständigkeit, nicht zuletzt auch ein eigentümlich konservatives Standesbewusstsein» habe demnach «Kartellbindungen mit Unternehmern jüngeren Herkommens» oft im Wege gestanden. Eggmann, Emil, *Der Staat und die Kartelle. Eine international vergleichende Untersuchung* (Zürcher Volkswirtschaftliche Forschungen, Bd. 35), Zürich 1945, S. 60 f. Zur Dekonstruktion dieses Mythos Schröter (wie Anm. 5), S. 490 f.

8 Born, Karl-Erich, *Internationale Kartellierung einer neuen Industrie. Die Aluminium-Assoziation 1901–1915*, Stuttgart 1994.

9 Marbach (wie Anm. 6), S. 39. Zwanzig Jahre später mutmasste H. P. Zschokke, «dass die Schweiz

eines der kartellreichsten Länder der Welt» sei; er schätzte die Zahl der Kartelle auf «mindestens 650». Zschokke (wie Anm. 4), S. 8.

10 Ebd.

11 Mit weiterer Literatur Rauh, Cornelia, *Schweizer Aluminium für Hitlers Krieg? Zur Geschichte der «Alusuisse» 1918–1950*, München 2009; vgl. auch die Unternehmenschronik des Journalisten Adrian Knoepfli, *Im Zeichen der Sonne. Licht und Schatten über der Alusuisse, 1930–2010*, Zürich 2010. Zum zweiten, deutlich kleineren Aluminiumproduzenten in der Schweiz, der Aluminium Martigny SA, jetzt Ruch, Dominic, *Der schwierige Weg zum leichten Metall. 100 Jahre Aluminium Martigny SA*, Zürich 2009.

12 Rauch, Ernst, *Geschichte der Hüttenaluminiumindustrie in der westlichen Welt*, Düsseldorf 1962, S. 5–7; Ruch (wie Anm. 11), S. 22 f.

13 Zur Aluminium Company of America (Alcoa) vgl. Carr, Charles C., *ALCOA. An American Enterprise*, New York 1952; Smith, George David, *From Monopoly to Competition. The Transformation of Alcoa*, Cambridge 1988; Stocking, George W.; Myron W. Watkins (Hg.), *Cartels in Action*, New York 1946.

14 Als Aluminiumproduzent existierte von 1908 bis 2001 in der Schweiz neben der Aluminium Industrie AG nur das nach seiner Produktionskapazität wie seiner internationalen Marktstellung weit weniger bedeutende Unternehmen Aluminium Martigny SA der Gebrüder Giulini. Vgl. Ruch (wie Anm. 11).

15 http://www.alcanpackaging-rorschach.ch/de/about/history (15. 5. 2010).

16 Born (wie Anm. 8); Hachez, Florence, *Le cartel international de l'aluminium du point de vue des sociétés françaises 1901–1940*, in: Barjot, Dominique (Hg.), *International cartels revisited. Vues nouvelles sur les cartels internationaux (1880–1980)*, Caen 1994, S. 153–162; Hachez-Leroy, Florence, *Stratégie et cartels internationaux 1901–1981*, in: Grinberg, Ivan; Hachez-Leroy, Florence, *L'Age de l'aluminium*. Publié par l'Institut pour l'histoire de l'aluminium, Paris 1997, S. 164–174; Bertilorenzi, Marco, *The International Aluminium Cartels, 1901–1939. The Construction of International Corporate Business*, Paper for the I. Jornadas de Historia Empresarial: Espana y Europa in Barcelona, 11./12. 12. 2008, http://www.ub.es/histeco/pdf_jhemp/Bertilorenzi.pdf (17. 5. 2010).

17 Rauh (wie Anm. 11), S. 52.

18 AIAG, Protokoll der Delegation des Verwaltungsrats, 27. 9. 1935.

19 *Geschichte der Aluminium-Industrie-Aktien-Gesellschaft Neuhausen 1888–1938*, hg. vom Direktorium der Gesellschaft, 2 Bände, Zürich 1942/43, Bd. 2, S. 57.

20 Schröter (wie Anm. 1), S. 1.

21 AIAG, Direktionsprotokoll, Bericht über die allgemeine Geschäftslage, 22. 12. 1922, ähnlich 5. 7. 1928.

22 Auch die Aluminiumwalzwerke Singen, an denen die AIAG eine Mehrheitsbeteiligung hielt, machten in den 1920er- und nochmals in den 1930er-Jahren Absatzanstrengungen auf dem US-Markt, ohne dass daraus nachhaltige Handelsbeziehungen erwuchsen.

23 Vgl. Smith (wie Anm. 13).

24 AIAG, Protokoll der Delegation des Verwaltungsrats, 21. 9. 1928.

25 AIAG, Direktionsprotokoll, Bericht über die allgemeine Geschäftslage, 21. 9. 1928.

26 AIAG, Protokoll der Delegation des Verwaltungsrats, 3. 9. 1928.

27 Vgl. die Darstellung des langjährigen Präsidenten der AAC, Marlio, Louis, *The Aluminium Cartel*, Washington 1947.

28 AIAG, Direktionsprotokoll, Bericht über die allgemeine Geschäftslage, 11. 6. 1932.

29 Dazu ausführlicher Rauh (wie Anm. 11), S. 149.

30 AIAG, Protokoll der Delegation des Verwaltungsrats, 15. 11. 1937.

31 Dazu kritisch aus Schweizer Sicht Zschokke (wie Anm. 4), S. 21 f.; Marbach (wie Anm. 3), S. 136 f.

32 Als kurzer chronologischer Abriss zur langwierigen Dekartellierung in der Schweiz Schröter (wie Anm. 1); zum europäischen Vergleich ders. (wie Anm. 5), S. 490 f. Hier ist von der Schweiz als «Schlusslicht in der europäischen Dekartellierung» die Rede. Noch gegen Ende des 20. Jahrhunderts machte die Schweiz als «Kartellweltmeister» im Ausland Schlagzeilen. Vgl. Hämmerli, Fredy, «Absprachen am Alpenrand», *Die Zeit*, Nr. 25, 12. 6. 1992, S. 44.