

NORDEUROPAforum

Zeitschrift für Politik,
Wirtschaft und Kultur

ISSN 1863639X

2/2002

12. Jahrgang (5. der N.F.)

Seiten 43-63

Textanfang**Summary**

Der Traum von einem skandinavischen Binnenmarkt
Die Verhandlungen und ihr Scheitern
Das Volvo-Abkommen – ein weites
Eine Kluft zwischen Traum und
Umfassende Zusammenarbeit – trübsalige
Fußnoten

zur Startseite

Nordische Wirtschaftszusammenarbeit: Ein unerfüllbarer Traum?

Der Fall Telia/Telenor in historischer Perspektive*

Francis Sejersted

Summary

Scandinavian economic cooperation, as Nordic cooperation in general, is traditionally characterized by failures in every attempt to carry out far-reaching cooperation schemes. The breakdown of Swedish-Norwegian negotiations on merging the two countries' telecommunication companies Telia and Telenor is a recent example, as has been the failure in establishing Volvo as a common Swedish-Norwegian enterprise in the late 1970s. Nonetheless, following each of these failures incremental progress could be made in practical cooperation adding up to a quite considerable amount. It seems that Nordic cooperation is hampered by a direct but still unresolved relationship between the national identities on the one hand and a common Scandinavian/Nordic identity on the other, where strong nationalist commitment and feelings of inferiority among each other tend to block some of the most promising opportunities for integration.

Dr. Francis Sejersted ist Professor am Institut für Sozialforschung der Universität Oslo.

Der Traum von einem skandinavischen Binnenmarkt

Als die norwegische Regierung mit ihrem Gesetzentwurf vom 16. April 1999 dem Storting vorschlug, die nationale Telekommunikationsgesellschaft *Telenor* mit ihrem schwedischen Pendant *Telia* fusionieren zu lassen, lautete das Hauptargument, dass man "es für wichtig [erachte], eine starke Telekommunikationsgesellschaft mit nationaler Verankerung aufrechtzuerhalten, um ein landesweites Angebot an modernen und fortschrittlichen Telekommunikations- und IT-Dienstleistungen zu niedrigen Preisen zu gewährleisten"¹. Eine schwedisch dominierte Gesellschaft mit Hauptsitz in Stockholm repräsentierte also für die Norweger eine Gesellschaft "mit nationaler Verankerung". Das zu Grunde liegende Abkommen beinhaltete für die neue Gesellschaft natürlich die Verpflichtung, ein entsprechendes "landesweites Angebot" zu Verfügung zu stellen, sowie die Vereinbarung, dass norwegische Interessen zu Beginn eine negative Mehrheit haben sollten.² Dennoch ist es undenkbar, dass ein ähnliches Abkommen beispielsweise mit einer deutschen Gesellschaft in Norwegen als Garantie für nationale Verankerung präsentiert würde. In dieser Fusionsidee liegt etwas symptomatisches, sie spiegelt den alten Traum vom Norden – beziehungsweise Skandinavien oder der skandinavischen Halbinsel – als einem erweiterten Binnenmarkt wider.

Möglicherweise ebenso symptomatisch ist, dass im schwedischen Gesetzentwurf nichts von "nationaler Verankerung" steht – wir werden darauf zurückkommen. Gleichwohl sollte man sich merken, dass auch die Schweden durch ihre Unterschrift zugestimmt hatten, dass die neue Gesellschaft "dafür

NORDEUROPAforum

Zeitschrift für Politik,

Wirtschaft und Kultur

ISSN 1863639X

2/2002

12. Jahrgang (5. der N.F.)

Seiten 43-63

Textanfang**Summary****Der Traum von einem skandinavischen****Die Verhandlungen und ihr Scheitern****Das Volvo-Abkommen – ein weites****Eine Kluft zwischen Traum und****Umfassende Zusammenarbeit – trübsalige****Fußnoten****zur Startseite**

Sorge tragen soll[te], dass die Aktivitäten sowohl von Telia als auch von Telenor in ihren respektiven Binnenmärkten beibehalten und weiterentwickelt werden, um die bestehenden gesamtgesellschaftlichen Dienstleistungen zu vervollständigen und einen effektiven Service auf beiden Märkten zu gewährleisten".³ Dies ist der politische Inhalt des Abkommens, der über die Feststellung der Vorteile eines großen Binnenmarktes hinausgeht und eine Verpflichtung festlegt, diesen Markt auch auf eine bestimmte Weise zu bedienen.

Die Erkenntnis, dass ein großer Binnenmarkt für den Ausbau einer effektiven Industrie und für die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Bedeutung sein kann, ist alt. Da die einzelnen Binnenmärkte der nordischen Länder klein sind, ist es durchaus naheliegend, über einen erweiterten skandinavischen Binnenmarkt nachzudenken. Um so näher liegt dies, je mehr sich die internationale Konkurrenzsituation zuspitzt. Zweifellos lagen die Vorteile der norwegisch-schwedischen Union (1814–1905) auch darin, dass man durch Maßnahmen wie das Grenzüberschreitungsgesetz (*mellomriksloven*), das gegenseitige freie Niederlassungsrecht und die Münzunion zu einem erweiterten Binnenmarkt gelangte.⁴ Insofern steht die gemeinsame Suche von Telia und Telenor nach einem erweiterten Binnenmarkt in Übereinstimmung mit historischen Traditionen. In den Strategiepapieren wird klar zwischen Strategien für den Binnenmarkt und Strategien für eine darüber hinausgehende Internationalisierung unterschieden. Einer der Entwürfe enthält sogar den Gedanken, dass auch Dänemark "nach und nach als Binnenmarkt betrachtet werden könnte".⁵ Niemand auf dänischer Seite war gefragt worden, der Gedanke aber erschien so natürlich, dass er in dieser Form ausgesprochen wurde.

Der Skandinavismus ist also nicht tot – das Überqueren der skandinavischen Grenzen wird nicht als eine Reise ins Ausland betrachtet. Dies gilt nicht zuletzt für die Wirtschaft. Ein schwedischer Industrieanalytiker schrieb 1989 in diesem Sinne: "Das Ziel der norwegischen Wirtschaft sollte [...] sein, in wachsendem Ausmaß mit ihrem großen, schwedischen Bruder spielen zu dürfen", um so "eine Ausweitung der norwegischen industriellen Basis" zu erleichtern, "welche als *nächsten Schritt* die notwendige Internationalisierung ermöglichen könnte".⁶ Genau auf diesen Punkt – das Spiel mit dem großen Bruder – zielte das Fusionsvorhaben von Telia und Telenor ab. Man sollte sich dieser Metaphorik bewusst sein – mit dem großen Bruder spielt man nämlich *zu Hause*. Nach Schweden zu gehen, bedeutete also keine "Internationalisierung".

Diese Vorstellung vom erweiterten Binnenmarkt beruht auf einem starken Gefühl der Nähe und des gegenseitigen Vertrauens. Hierzu liegen bereits erste Studien vor. In einer schwedischen Studie, die den "psychischen Abstand" schwedischer Unternehmensleiter zu ausländischen Märkten untersucht, zeigte sich ein auffälliger Grad an Nähe insbesondere zu Norwegen.⁷ Außerdem gibt es EU-Untersuchungen zum Vertrauensverhältnis, und auch in diesen Studien zeigt sich, dass die Schweden das größte Vertrauen zu Norwegern haben – sogar mehr als zu ihren eigenen Landsleuten, die nur auf Platz 2 rangieren!⁸ Es sollte somit nicht erstaunen, dass die norwegische Regierung scheinbar unreflektiert – oder jedenfalls unkommentiert – feststellen kann, dass eine schwedisch dominierte Gesellschaft mit Hauptsitz in Stockholm, registriert als schwedische Gesellschaft und in Schweden besteuert, eine norwegische nationale

NORDEUROPAforum

Zeitschrift für Politik,

Wirtschaft und Kultur

ISSN 1863639X

2/2002

12. Jahrgang (5. der N.F.)

Seiten 43-63

Textanfang**Summary****Der Traum von einem skandinav****Die Verhandlungen und ihr Sche****Das Volvo-Abkommen – ein weite****Eine Kluft zwischen Traum und****Umfassende Zusammenarbeit – tr****Fußnoten****zur Startseite**

Verankerung garantieren könne.

Die ganze Fusion wurde allerdings zu einem einzigen Fiasko. Anscheinend bekam man erneut die Bestätigung für das, was schon Ministerpräsident Odvar Nordli nach dem Fiasko mit dem Volvo-Abkommen (siehe weiter unten) geschrieben hatte: "Nach und nach hat sich in der nordischen Zusammenarbeit eine Besonderheit entwickelt, die dazu führt, dass immer dann, wenn man einen etwas größeren Schritt nach vorn tun will, dieser misslingt."⁹ Wenn das stimmt, so muss doch relativ offensichtlich ein Teil der Erklärung darin liegen, dass die hier skizzierte nordische Gemeinschaft immer in einem direkten Verhältnis zu einem starken Nationalismus gestanden hat. Die Tatsache, dass es sich um ein direktes Verhältnis handelt, bringt es mit sich, dass wir leicht in ein ruheloses Pendeln zwischen unserem skandinavischen Identitätsgefühl und unserem nationalistischen Klo verfallen. Es kommt etwas Ungeklärtes in unser Verhältnis zu unseren Nachbarn, und es ist leicht nachzuvollziehen, dass die Zusammenarbeit unter einer solchen Situation leiden kann. Während der Unionszeit blühte der Skandinavismus, durch den Nationalismus jedoch wurde die Union gesprengt. Wir können hier bereits zum ersten Mal die Besonderheit in der nordischen Zusammenarbeit erkennen, von der Nordli spricht: Die massiven Versuche, Einheit zu schaffen, führten zur Zersplitterung. Vielleicht wäre es besser verlaufen, wenn sich die Norweger selbst für die Union entschieden hätten, wie es auch die Unionspartei in Eidsvoll damals gewünscht hatte.

Ein Missverständnis sollte schon an dieser Stelle aufgeklärt werden: Der Grund für das Scheitern der Telia/Telenor-Fusion liegt nicht – wie behauptet wurde – darin, dass die nationale Verankerung oder die politischen Aspekte für die Norweger so wichtig und im Gegensatz dazu für die schwedische Seite irrelevant gewesen wären. So genannte "rein geschäftsmäßige Kriterien" beinhalten Rhetorik, die viel Politik verschleiern. Das mag so sein. Wirtschaftsminister Björn Rosengren kann über Norwegen als den letzten Sowjetstaat sagen, was er will, aber in diesem Sinne sind wir alle Sowjetstaaten. Außerdem hatte Rosengren in seiner Funktion als Wirtschaftsminister kein Mandat, andere als nationalpolitische Rücksichten zu nehmen. So einfach ist das. Wie wir gesehen haben, hatte das Abkommen ja auch einen politischen Inhalt. Dass Rosengren und andere sich dennoch solcher Geschäftsrhetorik hingeben konnten, lag daran, dass die schwedischen Interessen mit der schwedischen Eigentümerdominanz und dem Hauptsitz in Stockholm bereits weitestgehend erfüllt waren und man wohl der Ansicht war, dass geschäftliche Rücksichten die nationale schwedische Basis in Zukunft noch weiter stärken würden. Die nationalen Interessen konnten so also hinter geschäftlichen Argumenten versteckt werden.

Lassen wir uns doch auf ein Gedankenexperiment ein: Es ist unwahrscheinlich, dass Rosengren einem entsprechenden Abkommen über eine Fusion von Telia beispielsweise mit einer deutschen Gesellschaft unter der Bedingung deutscher Eigentümerdominanz und des Hauptsitzes in Deutschland hätte zustimmen können, selbst wenn dies anhand der "geschäftsmäßigen Kriterien" natürlich erschienen wäre. Wie in Norwegen ging es auch in Schweden bei dieser Sache um nationale Politik. Es gibt allerdings einige Aspekte, die darauf hinweisen, dass ein Zusammenschluss aus Sicht der schwedischen *nationalen* Interessen nicht so "notwendig" erschien, wie es für die Norweger aus nationalen

NORDEUROPAforum

Zeitschrift für Politik,
Wirtschaft und Kultur
ISSN 1863639X

2/2002

12. Jahrgang (5. der N.F.)

Seiten 43-63

Textanfang**Summary**

Der Traum von einem skandinavi

Die Verhandlungen und ihr Sche

Das Volvo-Abkommen – ein weite

Eine Kluft zwischen Traum und

Umfassende Zusammenarbeit – tr

Fußnoten

zur Startseite

Interessen heraus der Fall war. Allein die Tatsache, dass Telia das größere Unternehmen war, ist in diesem Zusammenhang ein Aspekt. Verstärkt wird dies noch durch einen weiteren Gesichtspunkt.

Die fusionierte Gesellschaft sollte in Zukunft nicht nur ein avanciertes Dienstleistungsangebot in beiden Ländern zu Verfügung stellen, sondern sollte durch Internationalisierung zu "einem führenden Tele-Anbieter in Europa" entwickelt werden. So sah es das Abkommen vor.¹⁰ Schweden hat auf diesem Gebiet eine andere Tradition als Norwegen, es wurde früher und stärker industrialisiert.¹¹ Im Gegensatz zu Norwegen, wo die Kleinindustrie dominiert, ist Schweden von großen Industriekonzernen geprägt, die schon lange Zeit mit Erfolg in der internationalen Arena operiert haben. Schweden hat, um hier noch einmal den schwedischen Experten zu zitieren, "viele international agierende Unternehmen, die eine führende Rolle auf den internationalen Märkten spielen"¹². Wohlgermerkt wurde diese Position mit voller und diskriminierender Unterstützung des schwedischen Staates erreicht. Der Durchbruch dieses schwedischen "industriellen Nationalismus" kam mit der Unionsauflösung im Jahr 1905 und auch nicht ganz unabhängig davon.¹³ Eines der vielen klaren Beispiele dafür ist die positive Diskriminierung des ASEA-Konzerns der Wallenbergs durch das staatliche Unternehmen Vattenfall, die ASEA zu einem bedeutenden internationalen Konzern heranwachsen ließ. Ein weiteres Beispiel für die enge Zusammenarbeit der Wallenbergsphäre mit der Staatsmacht ist Saab, das sich aus Aufrüstungsverträgen mit dem schwedischen Militär entwickelte.¹⁴ Für die Entwicklung der schwedischen Industrie sind die verwischten Grenzen zwischen dem Privaten und dem Öffentlichen ein typisches Merkmal.¹⁵ In Schweden hat man demnach eine Tradition für den politischen Umgang mit solchen Dingen. Wenn man also die Bezeichnung "Sowjetstaat" benutzen will, so passt sie in diesem Sinne besser für Schweden als für Norwegen. In Wirklichkeit war der norwegische Staat erstaunlich liberal in dem Sinne, dass man keine Diskriminierung im Bereich der privaten Interessen wollte – jedenfalls nicht, bevor man das Öl fand. Gleichzeitig spürten die Schweden durch ihre starke heimische Basis kein so drängendes Bedürfnis nach einer erweiterten "nationalen" (oder sollten wir besser sagen: "unionalen") schwedisch-norwegischen Basis wie die Norweger. Die Frage ist, ob nicht eine Reihe von Voraussetzungen für das Scheitern genau hier zu finden sind.

Die Verhandlungen und ihr Scheitern

Die Idee einer Fusion zwischen der norwegischen Telenor AS und der schwedischen Telia AB wurde 1997 von Telia-Chef Lars Berg entwickelt und fand sofort die Zustimmung von Telenor-Chef Tormod Hermansen. Man war auf diesem Gebiet allgemein der Auffassung, dass ein beträchtlicher Synergieeffekt in einem Großunternehmen liegen könnte, das durch eine Erweiterung des skandinavischen Binnenmarktes erreicht werden könnte. In diesem Zusammenhang ist die aktuelle Situation der betroffenen Unternehmen zu beachten: Beide Gesellschaften waren ursprünglich Verwaltungsbetriebe. Als Monopolinstitutionen waren sie auf den nationalen Markt begrenzt und besaßen dementsprechend keine Tradition, um in Konkurrenz zu operieren. Das Neue an dieser Situation war erstens, dass beide Unternehmen in staatliche Aktiengesellschaften umgewandelt worden waren und die Frage nach einer vollständigen oder teilweisen Privatisierung aufgeworfen worden war. Letzteres galt insbesondere für Telia, da anzunehmen ist, dass Lars Berg von

NORDEUROPAforum

Zeitschrift für Politik,

Wirtschaft und Kultur

ISSN 1863639X

2/2002

12. Jahrgang (5. der N.F.)

Seiten 43-63

Textanfang**Summary****Der Traum von einem skandinav****Die Verhandlungen und ihr Sche****Das Volvo-Abkommen – ein weite****Eine Kluft zwischen Traum und****Umfassende Zusammenarbeit – tr****Fußnoten****zur Startseite**

Ministerpräsident Carl Bildt eingesetzt wurde, um das Unternehmen zu privatisieren, was bis dahin nur langsam voran gekommen war. Zweitens war nun die Monopolstellung aufgehoben und somit die Möglichkeit für Konkurrenz und Internationalisierung eröffnet. Telia operierte schon einige Zeit auf dem Wettbewerbsmarkt. In Norwegen jedoch verlief die Abwicklung der Monopolstellung stufenweise und wurde schließlich zum 1. Januar 1998 vollendet, als auch der traditionelle Telefonbereich entmonopolisiert wurde. Die Initiative für eine Fusion war so in vielerlei Hinsicht eine natürliche Folge der neuen Situation.

In Verbindung mit dem Fusionsversuch sollte man sich auch daran erinnern, dass die nordischen Telefongesellschaften bereits eine traditionelle Zusammenarbeit auf technischem Gebiet aufgebaut hatten. Insbesondere dürfte von Interesse sein, dass die nordischen Telefongesellschaften bereits seit 1969 bei den Spezifikationen im Bereich des Mobilfunks erfolgreich zusammengearbeitet hatten. Diese Zusammenarbeit war eine der Voraussetzungen dafür, dass der nordische Mobilfunkmarkt heute einer der weltweit fortschrittlichsten ist. Die Mobilfunknutzung im Norden spiegelt die Zukunft anderer Märkte. Diesen Vorsprung gilt es sowohl für Telia als auch für Telenor beim Internationalisierungsvorhaben zu nutzen.¹⁶

Die erste Verhandlungsrunde war äußerst turbulent und endete im Februar 1998 in aller Öffentlichkeit mit einem totalen Bruch. In Norwegen erinnern wir uns noch gut daran, wie die Regierung Bondevik die Unterbrechung der Verhandlungen anordnete. Hermansen wandte sich daraufhin direkt an die Opposition im Storting, ohne Verkehrsminister Odd Einar Dørum mit einzubeziehen, und das Storting beschloss daraufhin, dass die Regierung die Verhandlungen erneut aufnehmen müsse. Bondevik vertrat die Ansicht, dass eine Fusion der beiden Hauptkonkurrenten in einer Situation, in der der freie Wettbewerb in Norwegen gerade erst ermöglicht worden war, einfach unnatürlich sei.¹⁷ Er war also der Ansicht, dass das, was den Ausgangspunkt der Fusionsverhandlungen bildete, eigentlich gegen die Fusion sprach!

Das Bekanntwerden der Regierungsbefehle, die Verhandlungen zu unterbrechen, kam sehr ungelegen – kurz bevor die Regierung ihre ersten 100 Tage im Amt feiern wollte.¹⁸ Die Gegenorder des Stortings wurde als die erste große Niederlage der Bondevik-Regierung bezeichnet. Es handelt sich hier also um eines der ersten Beispiele für etwas, das bereits als eine neue Form des Parlamentarismus bezeichnet worden ist, bei dem das Storting der Regierung nämlich in konkreten Sachen direkte Anweisungen gibt. Gleichzeitig musste Hermansen öffentlich Abbitte dafür leisten, dass er hinter dem Rücken des Ministers gehandelt hatte. All die öffentliche Unruhe und die vielen Zeitungsüberschriften, noch bevor die Grundpfeiler des Ankommens standen, trugen sicherlich auch ihren Teil dazu bei, dass die Verhandlungen nach drei Wochen komplett scheiterten.

Wiederum drei Wochen später kamen die Verhandlungen zwischen den zwei Gesellschaften erneut in Gang – allerdings im Verborgenen. Ein wichtiger Punkt für die Norweger, der nach und nach von den Schweden akzeptiert wurde, war der Wunsch, in dem Abkommen klar zum Ausdruck zu bringen, dass die Norweger nicht von den Schweden "geschluckt" worden waren. Die zu etablierende Gesellschaft sollte ein völlig *neues* Unternehmen sein, und die

NORDEUROPAforum

Zeitschrift für Politik,
Wirtschaft und Kultur
ISSN 1863639X

2/2002

12. Jahrgang (5. der N.F.)

Seiten 43-63

Textanfang**Summary**

Der Traum von einem skandinavischen

Die Verhandlungen und ihr Scheitern

Das Volvo-Abkommen – ein weites

Eine Kluft zwischen Traum und

Umfassende Zusammenarbeit – trügerisch

Fußnoten

zur Startseite

Verteilung der Posten sollte die Tatsache widerspiegeln, dass es sich um eine schwedisch-norwegische Gesellschaft handelte.¹⁹ Im August wurde Dørum über den Stand der Dinge informiert und nahm nun eine positive Haltung gegenüber den Verhandlungen ein. Wahrscheinlich hatte er wohl schon die ganze Zeit über eine positive Einstellung gehabt, während die Skepsis vermutlich aus einem anderen Teil der Regierung kam. Viele Schwierigkeiten tauchten auf, nicht zuletzt in Bezug auf den Wert der Gesellschaften im Verhältnis zueinander. Man einigte sich auf eine Verteilung von 40 % zu 60 % bei gleichem stimmrechtlichem Einfluss. Weil Telia nach den meisten vergleichbaren Größen beinahe doppelt so groß wie Telenor war, ist klar, dass die Schweden an dieser Stelle am meisten nachgegeben haben. Bei der Abrechnung nach dem endgültigen Scheitern behauptete dann auch Per Westberg von der konservativen schwedischen Moderaten Sammlungspartei (*Moderata Samlingspartiet*), dass die Norweger den Schweden die Kleider vom Leib verhandelt hätten.²⁰ Es gibt gute Gründe zu behaupten, dass es sich hier um einen Pyrrhussieg handelte. Von schwedischer Seite kam man offenbar zu dem Schluss, dass man zu viel gegeben habe, und das verdarb dann die weiteren Verhandlungen.

Schwierigkeiten entstanden auch dadurch, dass der schwedische Industrieminister Anders Sundström im Oktober durch Björn Rosengren abgelöst wurde, ohne dass dieser über die laufenden Verhandlungen informiert wurde. Als er im November davon erfuhr, forderte er einen kompletten Neubeginn der Verhandlungen. Zeitgleich wurde bekannt, dass Lars Berg – die treibende Kraft auf schwedischer Seite – Pläne für einen Wechsel zum deutschen Mannesmann-Konzern hegte. Es war die Rede davon, dass er gefeuert werde, das Angebot von Mannesmann war allerdings schon einige Zeit früher gekommen. Nach Berg übernahm Jan-Åke Kark die Führung, und auch auf Beamtenebene gab es einige Veränderungen, was hieß, dass alle zentralen Personen der ersten Phase verschwanden.

Von nun an hatten auf schwedischer Seite die Skeptiker die Oberhand. Kark hat im Nachhinein sogar zugegeben, eigentlich nie ein Anhänger der Fusionspläne gewesen zu sein, sich aber als Chef von Telia loyal für diese eingesetzt zu haben.²¹ Eine Führungsposition zu übernehmen und sich aus dieser heraus für die Durchsetzung einer Strategie einzusetzen, die man selbst für nicht sonderlich gelungen hält, ist nicht unbedingt die beste Voraussetzung, weder für die Gesellschaft noch für den betreffenden Vorsitzenden. Unabhängig davon musste diese Lage aber dazu führen, dass die Zweifel zunahmen und die Fusion nicht gerade als ein "notwendiges" Glied der Telia-Strategie betrachtet wurde. Die neuen schwedischen Akteure waren zudem nicht aus Prestigegründen an den ursprünglichen Vorschlag gebunden, was es erleichterte, das gesamte Vorhaben zu kippen. Besonders "unglücklich" war natürlich, dass Berg als wichtige Schlüsselperson verschwand. Auch stimmte die "persönliche Chemie", wie man gerne so sagt, zwischen den Beteiligten nicht mehr. Das gegenseitige Vertrauen und die Zusammenarbeit der Hauptakteure ist jedoch in einem stets schwierigen und empfindlichen Fusionsprozess eine unabdingbare Voraussetzung. Andererseits sollte man berücksichtigen, dass innerhalb beider Gesellschaften 8 von 10 Mitarbeitern der Fusion positiv gegenüber standen.²² Das Problem lag also nicht im Widerstand innerhalb der Betriebe, auf jeden Fall nicht zu Beginn.

NORDEUROPAforum

Zeitschrift für Politik,

Wirtschaft und Kultur

ISSN 1863639X

2/2002

12. Jahrgang (5. der N.F.)

Seiten 43-63

Textanfang**Summary****Der Traum von einem skandinav****Die Verhandlungen und ihr Sche****Das Volvo-Abkommen – ein weite****Eine Kluft zwischen Traum und****Umfassende Zusammenarbeit – tr****Fußnoten****zur Startseite**

Im Laufe des März wurde das Abkommen fertiggestellt und im Juni von den Parlamenten verabschiedet. Im Herbst 1999 war die Fusion somit eine Realität, und Hermansen war nach Stockholm gezogen. Es gab viele Reibereien, die dann von der Presse verbreitet wurden. Die Äußerung von Rosengren über Norwegen als den letzten Sowjetstaat wurde am 23. September bekannt, also kurz bevor die neue Gesellschaft durch das so genannte "closing" etabliert werden sollte. Eine weitere Schwierigkeit lag auch in der langen Dauer bis zur EU-Genehmigung. Zusätzlich kam es über längere Zeit hinweg zu einer Konkurrenz auf den Märkten, während man gleichzeitig über eine Fusion verhandelte. Es ist nicht gerade leicht, in so einer Situation Gemeinschaftssinn für die Zusammenarbeit zu entwickeln.

Ebenfalls von Interesse ist der zwischen Hermansen und den schwedischen Arbeitnehmerorganisationen entstandene Konflikt. Dieser galt vor allen Dingen dem Prozedere. Auf schwedischer Seite bestand man in *Samverkan* darauf, dass die Führung ihre Standpunkte mit den Gewerkschaften abstimmen sollte, bevor der Vorstand entschied, während es auf norwegischer Seite im Gegensatz dazu keine Tradition für vorherige Absprachen gab. Welche Vorgehensweise nun demokratischer oder manipulativer ist, lässt sich natürlich diskutieren. Egal wie man es betrachtet, hätte sich der Konflikt jedoch leicht lösen lassen, wenn das Klima der Zusammenarbeit gut gewesen wäre. Und das war es zu diesem Zeitpunkt nicht.

Der Bruch kam nach anhaltenden Machtkämpfen seit der Konstituierung im Oktober auf der Vorstandssitzung am 8. Dezember. Wie bekannt, ist das Scheitern mit der Frage der Lokalisierung des Hauptsitzes für den Mobilfunkbereich verknüpft. Der Vorstand teilte sich in dieser Frage in zwei gleichgroße Fraktionen – ganz nach Nationalität. Das Aktionärsabkommen forderte für Beschlüsse dieser Art natürlich eine qualifizierte Mehrheit. Ein Beschluss auf Grundlage der entscheidenden Stimme des (schwedischen) Vorstandsvorsitzenden war also formell nicht gültig. Es ist allerdings fraglich, ob es von Interesse ist, sich mit diesen formellen Dingen so aufzuhalten. Das Aktionärsabkommen als ein Joint-Venture-Abkommen setzte ein gutes Arbeitsklima voraus, so dass qualifizierte Mehrheiten erreicht werden können. Entscheidend war, dass diese Voraussetzung nicht erfüllt war.

Es ist auffallend, dass keine der beiden Seiten die Vorteile der Fusion so hoch einschätzte, dass man bereit gewesen wäre, in diesem Punkt nachzugeben. Aus geschäftlicher Sicht hätte die Frage, ob der Hauptsitz für den Mobilfunkbereich in Oslo oder Stockholm liegen soll, gerade in der Etablierungsphase der Gesellschaft nicht von großer Bedeutung sein sollen. Das Aktionärsabkommen galt ja nur in der Initialphase. Offenbar spielte die Symbolik für beide Seiten die wichtigste Rolle – und der Mobilfunk galt als Prestigebereich. Für die Norweger schien dieser Bereich besonders wichtig, um deutlich zu machen, dass es sich um eine norwegisch-schwedische Gesellschaft handelte, was eine der Prämissen für das Abkommen gewesen war. Für die Schweden war wohl das Gefühl ausschlaggebend, dass sie bereits zu Beginn vor allem mit der 40/60-Teilung zu viel gegeben hätten. Nichtsdestotrotz hätte dies alles nicht so viel bedeutet, wenn man der Meinung gewesen wäre, dass durch die Fusion ein hoher Gewinn zu erwarten sei.

Nach dem Bruch der Fusion ging als erstes Telia an die Börse. Kurze Zeit später

NORDEUROPAforum

Zeitschrift für Politik,

Wirtschaft und Kultur

ISSN 1863639X

2/2002

12. Jahrgang (5. der N.F.)

Seiten 43-63

Textanfang**Summary****Der Traum von einem skandinavi****Die Verhandlungen und ihr Sche****Das Volvo-Abkommen – ein weite****Eine Kluft zwischen Traum und****Umfassende Zusammenarbeit – tr****Fußnoten****zur Startseite**

brach der Aktienmarkt im Telekommunikationsbereich zusammen. Ende 2000 ging, unter schwierigen Marktbedingungen, auch Telenor an die Börse. Unmittelbar nach dem Börsengang lag der relative Wert an der Börse bei 71/29, ein paar Monate später bei 65/35.²³ Dies kann darauf hindeuten, dass die Schweden mit ihrer Einschätzung Recht hatten, dass eine 40/60-Teilung, wie sie als Grundlage für das Abkommen diente, für die schwedische Seite zu schlecht gewesen und es nicht ganz abzustreiten sei, dass die Norweger ihnen "das Hemd vom Leib verhandelt" hätten.

Natürlich wirkte sich die Tatsache, dass die Öffentlichkeit einen so großen Anteil an dem Prozess nahm, dass dieser im Prinzip auf offener Bühne stattfand, negativ auf das Resultat aus. Es wurde behauptet, dass das Ganze fast "Länderspiel-Charakter" angenommen habe, und das ist in vielerlei Hinsicht richtig. Die Gründe dafür liegen vor allen Dingen darin, dass die ganze Angelegenheit so politisch wurde. In dem Moment, als Schwierigkeiten auftauchten, wurden sowohl die Regierungen als auch die beiden Parlamente eingeschaltet, und das wiederum gab Stoff für die Medien. Deren Perspektive führte schließlich dazu, dass es ein "Länderspiel" wurde, denn die Medien waren erstaunlich einseitig in ihrem Nationalismus. Erst im Nachhinein gab es eine interessante Debatte, bei der der Blick dann auch einmal stärker auf das eigene Verhalten gerichtet wurde.²⁴ Das Charakteristische an einem Länderspiel ist, dass es sich um ein Nullsummenspiel handelt. Der eine gewinnt, der andere verliert. Die Logik in Fusionsverhandlungen, wie man sie hier hatte, ist dem völlig entgegengesetzt: Der Punkt hier ist, dass beide gewinnen sollen. Durch ein Geben und Nehmen sollen beide mit Gewinn aus der Sache hervorgehen. Auf Grund der öffentlichen Diskussion war es für die Akteure aber schwierig, eine Logik des Gebens und Nehmens in den Verhandlungen aufrecht zu erhalten. Gab man etwas ab, wurde dies sofort so ausgelegt, als habe man den Ball ins eigene Tor gelassen, ohne eine Garantie dafür zu haben, dass der Ball im Verlaufe der Verhandlungen auch einmal im gegnerischen Tor landen würde. Natürlich kann und soll den Medien nicht die Alleinschuld für das Scheitern der Fusion auferlegt werden. Allerdings wäre die Chance, das Abkommen in den sicheren Hafen zu bringen, größer gewesen, wenn sie das Ganze nicht zu einem Länderspiel gemacht, sondern sich auch der eigenen Seite gegenüber kritisch verhalten und die Vorteile einer Fusion für beide Seiten stärker in den Mittelpunkt gerückt hätten – auch wenn dann der eine vielleicht etwas mehr bekommen hätte als der andere. Nicht die Tatsache, dass Politik ins Spiel kam, war unglücklich, sondern die Art und Weise, wie das Ganze politisiert wurde.

Es wurde auch geäußert, dass die Verhandlungen Unterschiede in der Geschäftskultur der beiden Länder gezeigt hätten. Wenn es diese Unterschiede denn gibt, so ist es unwahrscheinlich, dass sie hier eine entscheidende Rolle gespielt haben. Bereits aus dem, was wir über Vertrauen und Nähe auf der generellen Ebene gesagt haben, geht hervor, dass die kulturellen Verschiedenheiten zu klein sind, als dass diese die Ursache für den Zusammenbruch gewesen sein könnten. Wenn aneinander vorbeigeredet wurde, so ist das sicherlich nicht einer mangelnden Kommunikationsfähigkeit zwischen Schweden und Norwegern geschuldet. Bei einer Fusion wie dieser muss man sich eher fragen, ob es jemanden gab, der in dieser speziellen Sache einer verborgenen Agenda folgte. Gab es unter den Akteuren welche, die die Fusion vereiteln wollten, ihre Absichten jedoch nicht öffentlich kundtaten? Das ist gut möglich, und es gab insbesondere in der letzten Phase, als die Stimmung

NORDEUROPAforum

Zeitschrift für Politik,

Wirtschaft und Kultur

ISSN 1863639X

2/2002

12. Jahrgang (5. der N.F.)

Seiten 43-63

Textanfang**Summary****Der Traum von einem skandinavischen****Die Verhandlungen und ihr Scheitern****Das Volvo-Abkommen – ein weites****Eine Kluft zwischen Traum und****Umfassende Zusammenarbeit – trübsalige****Fußnoten****zur Startseite**

bereits einen Tiefpunkt erreicht hatte, Beispiele dafür, dass man hinter dem Rücken des anderen agierte.²⁵

Es gab viele gute Gründe für eine Fusion, und dennoch funktionierte es nicht. Wir haben einen Erklärungsansatz für das Scheitern angedeutet, der auf dem Gegensatz zwischen dem Traum von einem erweiterten Binnenmarkt einerseits und den realen nationalpolitischen Interessen andererseits aufbaut. Der Traum führt vielleicht dazu, dass man die Schwierigkeiten, die es trotz allem gab, unterbewertet. Auf der anderen Seite hätte man diese auch überwinden können. Betrachtet man den Gesamtprozess, wird deutlich, dass eine Reihe mehr oder minder zufälliger Ereignisse in ihrer Summe die zu Beginn vorhandenen Möglichkeiten untergraben haben. Der Prozess geriet auf den falschen Weg. Zudem zeigen alle Erfahrungen, dass es nur wenig bedarf, um einen Fusionsprozess zu kippen. Und die Tatsache, dass es sich um eine Fusion über Landesgrenzen hinweg handelte, machte das Ganze nicht unbedingt besser.

Das Volvo-Abkommen – ein weiterer misslungener Vorstoß

Ist das Scheitern des Abkommens als charakteristisch zu bezeichnen? Hätten wir mit dem Scheitern rechnen müssen? Assoziationen zu dem bereits erwähnten Volvo-Abkommen lassen sich nicht vermeiden, auch dieses stand für große Visionen und scheiterte am Ende ebenfalls. Auch damals kam die Initiative von einem schwedischen Wirtschaftsführer. Die Idee eines gemeinsamen Unternehmens wurde Ministerpräsident Odvar Nordli Neujahr 1978 vom Volvo-Vorsitzenden Pehr Gyllenhammar unterbreitet. Nordli griff die Idee auf und machte das Ganze zu einem Prestigeprojekt. Hauptverhandlungsführer auf norwegischer Seite wurde Staatsanwalt Jens Chr. Hauge. Das Ziel des Entwurfs für ein Abkommen war es, Volvo zu einem gemeinsamen schwedisch-norwegischen Konzern zu entwickeln. Nach dem SAS-Modell sollte eine schwedische und eine norwegische Eigentümergesellschaft gegründet werden. Beide Gesellschaften sollten den Konzern mit einer Eigentümerkapitalverteilung von (auch hier schon) 40 % für die Norweger und 60 % für die Schweden zusammenführen. Hauge war bereits während der SAS-Verhandlungen eine zentrale Figur gewesen und führte dieses Modell nun auch bei den Volvo-Verhandlungen ein. Der neue Konzern sollte zu einer Investition von 500–700 Millionen NOK in Norwegen verpflichtet werden, um damit die Voraussetzungen für 3.000–5.000 Arbeitsplätze zu schaffen. Als wichtigste Gegenleistungen sollte die schwedische Eigentümergesellschaft eine Erlaubnis zur Erdölförderung auf dem norwegischen Festlandssockel erhalten und Norwegen sich verpflichten, langfristig Öl an Schweden zu liefern. Dies waren die Kernelemente eines umfassenden und komplexen Vertragwerks. Für Norwegen stand der Wunsch im Vordergrund, natürliche Ressourcen – in diesem Falle das Öl – zu nutzen, um die norwegische Industrialisierung über die rein mit der Erdölförderung zusammenhängenden Zweige hinaus zu fördern. Auf schwedischer Seite lagen die Interessen vor allen Dingen darin, Zugang zum norwegischen Festlandssockel und zum norwegischen Öl zu erhalten.

Das endgültige Abkommen wurde am 15. Dezember 1978 von der norwegischen Regierung angenommen.²⁶ Die Verhandlungsführer auf beiden

NORDEUROPAforum

Zeitschrift für Politik,

Wirtschaft und Kultur

ISSN 1863639X

2/2002

12. Jahrgang (5. der N.F.)

Seiten 43-63

Textanfang**Summary****Der Traum von einem skandinav****Die Verhandlungen und ihr Sche****Das Volvo-Abkommen – ein weite****Eine Kluft zwischen Traum und****Umfassende Zusammenarbeit – tr****Fußnoten****zur Startseite**

Seiten hatten großes Engagement an den Tag gelegt, um zu einem Ergebnis zu gelangen. Es fehlte nicht an Visionen, wo die Zusammenarbeit hinführen könnte. Sowohl in Schweden als auch in Norwegen gab es allerdings im weiteren Umfeld einen gewissen Zweifel. Die norwegischen Konservativen (*Høyre*) mit Kåre Willoch an der Spitze z.B. waren skeptisch. Diese Skepsis gründete sich vor allen Dingen auf Zweifel an der Zukunft von Volvo. Ob das Abkommen das Parlament schließlich passiert hätte, ist unsicher, doch soweit kam es gar nicht erst. Das Abkommen wurde von den schwedischen Aktionären gestoppt, darunter den im Schwedischen Landesverband der Aktienanleger (*Aktiespararnas Riksförbund*) organisierten Kleinanlegern. Von Bedeutung war sicherlich ebenso, dass der mächtige Marcus Wallenberg seine Skepsis öffentlich äußerte. Auch die positive Sicht Hauges in Bezug auf die SAS-Verhandlungen schien er nicht zu teilen. So sagte er rückblickend über Gyllenhammars Initiative: "Später sollte er erkennen, was für eine Arbeit wir mit SAS hatten. Über die Grenzen hinweg mit Norwegern zusammenzuarbeiten [...], ich glaube, er weiß nicht, auf was er sich da einlässt."²⁷ Als der wichtigste Grund für den Widerstand gegen das Abkommen ist aber wohl der Zweifel am Wert der norwegischen Gegenleistung anzusehen.

Die Enttäuschung unter den treibenden Kräften auf beiden Seiten war groß. Jens Chr. Hauge fasst die Ursachen wie folgt zusammen:

Engstirnige, kurzfristige Absichten, Halbherzigkeit und Dilettantismus, verblendeter Nationalismus (auf schwedischer Seite) und eine alte Schweden-Animosität (auf norwegischer Seite) reichten aus, um ein Projekt mit langfristigen Perspektiven zu blockieren. Das war die Tragödie.²⁸

Es gibt interessante Aspekte an den Volvo-Verhandlungen. Zunächst stellen wir fest, dass in diesem Fall nicht die Norweger, sondern die Schweden eines ungebührlichen Nationalismus beschuldigt werden konnten. Zum anderen wurden die Verhandlungen im Lichte des nordischen Kooperationsabkommens (das so genannte Helsinki-Abkommen) aus dem Jahr 1962²⁹ gesehen. Das heißt, hier sollte ein Wunsch nach enger nordischer wirtschaftlicher Zusammenarbeit realisiert werden, der schon häufig zum Ausdruck gebracht worden war, aber immer noch nicht – insbesondere mit Hinblick auf den gescheiterten Versuch der NORDEK-Zusammenarbeit (siehe unten) – als realisiert galt. Genau wie im Fall Telia/Telenor sehen wir auch hier das Missverhältnis zwischen der grundlegenden Intention und der Fähigkeit zur Realisierung.

Der Entwurf für das Abkommen war an sich schon eigenartig, wie Hauge es ausdrückte: "Einige würden wohl sagen, dass ein Tier war, das man bis dahin noch nie in der Natur gesehen hat."³⁰ Es handelte sich um ein privatrechtliches Abkommen zwischen dem norwegischen Staat auf der einen Seite und einem schwedischen Privatunternehmen auf der anderen. Im Prinzip bedeutet das den Übergang der öffentlichen in die private Sphäre. Wir haben bereits gesehen, dass diese Form der diskriminierenden Intervention in Schweden nicht ungewöhnlich war. In Norwegen hingegen war sie es bis dahin. Es scheint, als ob dann die Ölpolitik einen Bruch mit der früheren Vorgehensweise bedeutete und durch die Verteilung von Fördergenehmigungen eine Rückkehr zu einer Art

NORDEUROPAforum

Zeitschrift für Politik,

Wirtschaft und Kultur

ISSN 1863639X

2/2002

12. Jahrgang (5. der N.F.)

Seiten 43-63

Textanfang**Summary****Der Traum von einem skandinav****Die Verhandlungen und ihr Sche****Das Volvo-Abkommen – ein weite****Eine Kluft zwischen Traum und****Umfassende Zusammenarbeit – tr****Fußnoten****zur Startseite**

öffentlicher Privilegienpolitik mit sich brachte. Das Volvo-Abkommen reflektierte diese neue Politik.³¹

Im Zuge der Verwischung der Grenze zwischen der privaten und der öffentlichen Sphäre ist es wichtig zu betonen, dass einige der norwegischen Gegenleistungen an Schweden gingen und nicht an die schwedischen Volvo-Aktionäre, denn das ist nicht ganz dasselbe. Dieser Punkt wurde auch von Wallenberg hervorgehoben und war sicherlich auch für die schwedischen Aktionäre, die sich gegen das Abkommen stellten, nicht ohne Bedeutung. Schwierigkeiten dieser Art entstehen natürlich leicht bei Transaktionen zwischen Staat und Privatkunden.

Zwischen der Telia/Telenor-Havarie und der Havarie des Volvo-Abkommens gibt es noch einen gewichtigen Unterschied: Das Volvo-Abkommen spiegelte den norwegischen Respekt vor der schwedischen Industrie. Das Abkommen sah den Tausch norwegischer Ressourcen gegen schwedische Kompetenz und Kapital vor. Bei der Telia/Telenor-Fusion hingegen war es völlig anders. Möglicherweise ist hinter dem letzten Scheitern auch Uneinigkeit darüber zu finden, wo in welchem Bereich die besten Kompetenzen lagen, es gab aber kein norwegisches Minderwertigkeitsgefühl wie bei den Volvo-Verhandlungen. Die Norweger waren nun überzeugt, einen positiven Beitrag zu Organisation und Kompetenz leisten zu können. Sehen wir hier Anzeichen für einen neuen Aspekt der Beziehungen zwischen den beiden Ländern?

Eine Kluft zwischen Traum und Wirklichkeit?

Wir wollen unsere Wanderung zurück in der Geschichte fortsetzen, um Nordlis Behauptung ständiger Niederlagen bei größeren Initiativen zu überprüfen und mögliche Muster aufzuspüren. Ein natürliches Ziel der Betrachtungen sind hier die verschiedenen Verhandlungen, die nach 1945 über einen gemeinsamen Binnenmarkt oder die Zollunion geführt wurden. Die "Geschichte der norwegischen Außenpolitik" enthält in dem Band über den Zeitraum 1945–1965 auch ein Kapitel über die nordische Zusammenarbeit, das die beiden Autoren Knut Einar Eriksen und Helge Pharo wie folgt einleiten:

Eine Reihe von Vorstößen für eine erweiterte skandinavische und nordische Zusammenarbeit in der Nachkriegszeit kam von norwegischer Seite. Gleichzeitig war Norwegen die widerwilligste Partei, wenn es darum ging, die ambitionierteren Kooperationsprojekte umzusetzen. Diese Zurückhaltung kann teilweise mit einem Bedürfnis der Selbstbehauptung in Kombination mit einem starken Unionskomplex erklärt werden: Die Angst, von den beiden skandinavischen Nachbarländern dominiert zu werden, besonders unter schwedische Fittiche genommen zu werden, war offenkundig.³²

Im Herbst 1949 lagen die ersten Berichte über eine skandinavische Wirtschaftszusammenarbeit vor. An erster Stelle war man an einer Zollunion oder zumindest einem gemeinsamen Markt interessiert. Ab 1954 kam Bewegung in die Verhandlungen, bis der EFTA-Prozess 1959 "den nordischen Zug entgleisen ließ"³³. In Norwegen war die Skepsis gegenüber der Zollunion groß, und die Gründe dafür liegen auf der Hand: Man fürchtete Konkurrenz, insbesondere von Seiten des stark industrialisierten Schweden. Hinsichtlich der

NORDEUROPAforum

Zeitschrift für Politik,

Wirtschaft und Kultur

ISSN 1863639X

2/2002

12. Jahrgang (5. der N.F.)

Seiten 43-63

Textanfang**Summary****Der Traum von einem skandinavischen****Die Verhandlungen und ihr Scheitern****Das Volvo-Abkommen – ein weites****Eine Kluft zwischen Traum und****Umfassende Zusammenarbeit – tr****Fußnoten****zur Startseite**

metallverarbeitenden Industrie findet sich in einem nordischen Bericht, der sich auf eine Untersuchung von Betrieben stützt, die Aussage, dass die Dänen "sehr an einem gemeinsamen Markt interessiert" seien und die Schweden "die deutlichen Vorteile eines gemeinsamen Marktes für alle drei Länder betonten", während die Norweger "hervorhoben, dass es in Norwegen zur Zeit ausreichend Arbeitsaufgaben auf dem Binnenmarkt gebe und die Industrie von daher kein Interesse an einem stärkeren Export oder einem erweiterten Binnenmarkt mit den anderen nordischen Ländern habe"³⁴. So kann man das auch ausdrücken. Erik Brofoss, mehr als alle anderen Architekt der norwegischen Wirtschaftspolitik nach 1945, formulierte es auf andere Weise, als die Verhandlungen gescheitert waren: "Ich persönlich bin schon lange der Meinung gewesen, dass sich eine Wirtschaftsorganisation im Norden auf Grund der norwegischen Engstirnigkeit nicht etablieren lässt."³⁵

Es ist charakteristisch, dass, während sowohl die Sozialdemokraten als auch die Bürgerlichen in Dänemark und Schweden für eine engere wirtschaftliche Zusammenarbeit eintreten, in Norwegen die Bürgerlichen sehr skeptisch sind und die Sozialdemokraten in die Bresche springen. Die Ursache dafür liegt in unterschiedlichen Ansichten darüber, was eine wirtschaftliche Zusammenarbeit beinhalten sollte. Auf schwedischer und dänischer Seite war vor allen Dingen von einem gemeinsamen Markt und einer Zollunion die Rede. In Norwegen teilten die Sozialdemokraten die allgemeine Angst vor der Konkurrenz der Nachbarländer weitgehend. Auf Grund dessen betonten sie verstärkt die planwirtschaftlich inspirierten Elemente des Vorhabens, so zum Beispiel die Idee einer nordischen Investitionsbank zur Erleichterung des Kapitalzuflusses oder industrielle Kooperation und Arbeitsteilung, um Konkurrenzsituationen zu umgehen.³⁶ Zentral war außerdem die Frage der Energieausfuhr aus Norwegen in die anderen skandinavischen Länder. (War also Norwegen mit seinen planwirtschaftlichen Ambitionen doch sowjetischer als Schweden?) Die Bürgerlichen fürchteten hingegen diese Form staatlicher Planung. Sie interpretierten die Situation anders als ihre Schwesterparteien in den Nachbarländern: Im Unterschied zu diesem fürchtete der bürgerliche Flügel in Norwegen, dass Skandinavien sich zu einem sozialdemokratischen Block entwickeln würde. Für die Bürgerlichen stellten die trans-atlantische oder die europäische Zusammenarbeit (EFTA und EWG) immer die bessere Alternative dar. Abschließend betonen Eriksen und Pharo, dass "das historische Erbe der Unionsstreitigkeiten dazu beiträgt, den heftigen Widerstand der Bürgerlichen gegen eine nordische Zusammenarbeit in der Praxis zu erklären".³⁷

Das Bild ist also kompliziert, wobei es einige Aspekte gibt, denen man besondere Beachtung schenken sollte. Zu allererst gibt es das – mehr oder minder gut begründete – Minderwertigkeitsgefühl der Norweger, dann aber auch den unterschweligen Wunsch, zur weiteren Industrialisierung Unterstützung aus den nordischen Ländern, insbesondere Schweden, zu erhalten. Man war der Ansicht, dass Norwegen im Bereich Kapital und Technologie eine Zusammenarbeit und keine Konkurrenz brauchte.

Nachdem Frankreich sich zum zweiten Mal gegen eine Erweiterung des gemeinsamen europäischen Marktes ausgesprochen hatte, wurde die Idee einer nordischen Wirtschaftskooperation in Form der NORDEK erneut aufgegriffen. Die Themen waren dieselben wie bei den vorangegangenen Verhandlungen, genauso wie die politischen Konstellationen. Wenn es einen Unterschied gab,

NORDEUROPAforum

Zeitschrift für Politik,
Wirtschaft und Kultur
ISSN 1863639X

2/2002

12. Jahrgang (5. der N.F.)

Seiten 43-63

Textanfang**Summary**

Der Traum von einem skandinavischen

Die Verhandlungen und ihr Scheitern

Das Volvo-Abkommen – ein weites

Eine Kluft zwischen Traum und

Umfassende Zusammenarbeit – tr

Fußnoten

zur Startseite

dann den, dass sich Norwegen diesmal stärker für eine Zusammenarbeit einsetzte. Insbesondere Norwegen war die Schuld für das Scheitern des Versuches in den fünfziger Jahren angelastet worden, und man wünschte sich jetzt mit einer positiveren Haltung zu präsentieren. Außerdem zeigten die Erfahrungen aus der EFTA-Zusammenarbeit, dass die norwegische Industrie die Konkurrenzsituation relativ gut verkräftete. Dennoch prägte die Angst vor der schwedischen Konkurrenz die Verhandlungen weiter, und so blieb der Wunsch nach technologischer Zusammenarbeit und (schwedischem) Kapitalzufluss aus norwegischer Sicht zentral. Im Februar 1970 lag das Abkommen schließlich fertig auf dem Tisch. Dass daraus letztlich trotzdem nichts wurde, liegt daran, dass wieder verlockendere Alternativen auftauchten: Ebenso wie die EFTA 1959 den ersten nordischen Zug hatte entgleisen lassen, so zerfiel die nordische Alternative, "sobald die EG ihre Arme öffnete"³⁸.

Der Gedanke einer Zollunion und eines erweiterten Binnenmarktes kann noch weiter zurückverfolgt werden. Er war ebenso lebendig, wie es schwierig war, ihn in die Tat umzusetzen. 1904 (man beachte den Zeitpunkt!) wurde eine "Nordische Vereinigung für wirtschaftliche Zusammenarbeit" (*Nordisk forening til Økonomisk Samarbejde*) gegründet. Der Bruch der Union im folgenden Jahr schwächte diesen Gedanken zwar. Es war auch eine Zeit, in der sich eine gewisse protektionistische Tendenz entwickelte, modifiziert durch Handelsabkommen mit Meistbegünstigungsklauseln. Wohlgemerkt enthielten die norwegischen Verträge jedoch noch lange Zeit Vorbehalte bezüglich einer Zollunion. 1919 ergriffen die drei skandinavischen Länder erneut eine konkrete Initiative und setzten jeweils Kommissionen ein, die den Weg für eine wirtschaftliche Zusammenarbeit im Norden bereiten sollten. Im weiteren Verlauf wurden so genannte "Nachbarlandsausschüsse" (*nabolandsutvalg*) eingesetzt, die einen Plan für die wirtschaftliche Zusammenarbeit ausarbeiten sollten – ein gesamtscandinavisches Kooperationsorgan also. Dabei kam aber nur wenig heraus: Nachdem die Idee, einen Generalplan zu erarbeiten, aufgegeben worden war, entschied man sich, die Möglichkeiten für eine Kooperation in einzelnen Branchen zu untersuchen. Dänen und Schweden waren dieser Idee gegenüber positiv eingestellt, doch auch diese wurde dadurch vereitelt, dass Norwegen 1922 erklärte, man habe kein Interesse, die Arbeit fortzusetzen.³⁹

Wir können also feststellen, dass die Vorstellung von einem einheitlichen Norden die gesamte Zeit über lebendig war, obwohl die Versuche, dies auch umzusetzen, ständig misslangen. Die Norweger waren am skeptischsten, man kann aber nicht sagen, dass die Union den Gedanken abgetötet hätte. Vielmehr gibt es vieles, was dafür spricht, dass viele Skandinavisten, sowohl in Schweden als auch in Norwegen, die Auflösung der Union als einen Zweck an sich sahen, allein schon aus dem Grund, um das Unionsproblem aus dem politischen Feld herauszubekommen. Die Streitigkeiten in der letzten Phase der Union hatten sich nämlich als der gewünschten Zusammenarbeit zwischen den Ländern hinderlich erwiesen. Man sollte sich über die damit verbundene Botschaft im Klaren sein: Die große Politik stand der praktischen Zusammenarbeit im Weg. Die Frage, die hier auftaucht, ist, ob nicht die Serie ambitionierter Vorstöße mit nachfolgendem Scheitern einen Prozess verdeckt, der in Richtung weniger spektakulärer, aber dafür immer umfassenderer praktischer Zusammenarbeit weist. Vieles deutet darauf hin, dass dies der Fall war.

Umfassende Zusammenarbeit – trotz allem

NORDEUROPAforum

Zeitschrift für Politik,

Wirtschaft und Kultur

ISSN 1863639X

2/2002

12. Jahrgang (5. der N.F.)

Seiten 43-63

Textanfang**Summary****Der Traum von einem skandinavi****Die Verhandlungen und ihr Sche****Das Volvo-Abkommen – ein weite****Eine Kluft zwischen Traum und****Umfassende Zusammenarbeit – tr****Fußnoten****zur Startseite**

Wenn wir uns jetzt wieder ab 1945 zeitlich nach vorn bewegen, so stoßen wir als erstes auf ein spektakuläres Beispiel gelungener skandinavischer wirtschaftlicher Zusammenarbeit, nämlich die Gründung von SAS im Jahre 1951. Hauptargument waren die Vorteile eines großen Binnenmarktes, und auch hier kam der Widerstand von Seiten der bürgerlichen Parteien in Norwegen. Der eigentliche Punkt jedoch ist, dass hier die Ausnahme die Regel bestätigte, wenn man die Möglichkeiten für die Umsetzung solcher wichtigen, spektakulären Projekte mit großem politischen Gewicht und Inhalt betrachtet. Unter der Oberfläche, die – wie wir gezeigt haben – bittere Kommentare von Odvar Nordli, Jens Chr. Hauge und Erik Brofoss auslöste, findet sich nach und nach eine umfassende wirtschaftliche Zusammenarbeit.

Wir haben bereits erwähnt, dass man sich in Norwegen in den fünfziger Jahren stark für nordische Energieversorgungspläne einsetzte, die unter anderem den Ausbau norwegischer Wasserläufe mit schwedischem Kapital beinhalten sollten. Im Gegenzug waren Abkommen über Energielieferungen vorgesehen. Das Einzige, was dabei herauskam, war das 1960 eröffnete Kraftwerk Nea. Dass es überhaupt dazu kam, ist offenbar vor allem dem lokalen Engagement der Kommunen Trondheim und Stockholm geschuldet.⁴⁰ Außerdem ist es wohl die Ironie der Geschichte, dass man, nachdem man sich zu Gunsten der EFTA und somit gegen eine nordische Lösung entschieden hatte, dennoch nahezu die gesamte nordische Lösung realisierte – und zwar innerhalb der EFTA: Man bekam einen gemeinsamen Markt für Industriewaren, und im Jahr 1965 war Schweden bereits Norwegens wichtigster Handelspartner.⁴¹ Aspekte wie diese bestätigen, dass eine nordische Zusammenarbeit nicht völlig unnatürlich ist, wenn man nur nicht aus allem und jedem unnötige Länderspiele macht.

In seinem Buch über die nordische Zusammenarbeit kommt Svein Olav Hansen zu dem Schluss, dass die misslungenen großen, ganzheitlichen Kooperationsvorhaben gar nicht so misslungen waren, wenn man sie alle zusammen betrachtet. Vielmehr übernahmen sie die Funktion von Katalysatoren für die weniger umfassenden Kooperationsmaßnahmen. Die Niederlage der Zollunion und auch einer Verteidigungsunion 1948–49 führten zur Errichtung des Nordischen Rates und zur Passfreiheit. Als sich der Norden 1961 in der Frage der EWG-Mitgliedschaft teilte, kam als Ausgleich das Helsinki-Abkommen. Und auch im Kielwasser der NORDEK-Havarie kam es zu einer Reihe neuer Initiativen: 1971 wurde der Nordische Rat gestärkt, man gründete den Nordischen Ministerrat, und man traf ein Kulturabkommen. 1972 kam ein Transportabkommen⁴² hinzu und 1976 die Nordische Investitionsbank sowie eine nordische Umweltkonvention.

Dieselben Mechanismen erkennen wir auch in Verbindung mit dem Volvo-Abkommen. Mit diesem zusammen wurde ein Abkommen der schwedischen und der norwegischen Regierung über die Prinzipien für eine schwedisch-norwegische Zusammenarbeit in den Bereichen der Energie- und der Industriepolitik vorgelegt.⁴³ Die Verhandlungen über dieses Abkommen hatten bereits begonnen, bevor das Volvo-Abkommen aktuell wurde, und so wurde es ein Bestandteil des Zusammenhangs, in dem das Volvo-Abkommen gesehen wurde. Es gibt Gründe anzunehmen, dass die Volvo-Havarie einen Impuls gab, etwas aus diesem Abkommen zu machen. Ganz konkret wurde der Schwedisch-Norwegische Industriefonds auf den Ruinen des Volvo-Abkommens aufgebaut. Der Fonds erhielt ein Startkapital von 250 Millionen Kronen und hat

NORDEUROPAforum

Zeitschrift für Politik,
Wirtschaft und Kultur
ISSN 1863639X

2/2002

12. Jahrgang (5. der N.F.)

Seiten 43-63

Textanfang**Summary**

Der Traum von einem skandinavi

Die Verhandlungen und ihr Sche

Das Volvo-Abkommen – ein weite

Eine Kluft zwischen Traum und

Umfassende Zusammenarbeit – tr

Fußnoten

zur Startseite

sich seit 1981 in 215 schwedisch-norwegischen Kooperationsprojekten engagiert.⁴⁴ Hier haben wir also ein weiteres Beispiel dafür, wie sich praktische skandinavische Zusammenarbeit im Schutze spektakulären Scheiterns entwickelt.

Offenbar ist es aber von gewisser Bedeutung, von welcher Form der Zusammenarbeit die Rede ist. Es zieht sich wie ein roter Faden durch alle Kooperationsversuche, dass Norwegen eine Zollunion fürchtete und dass viele der Versuche genau auf Grund dieser Furcht scheiterten. Es sollte sich als leichter erweisen, einen gemeinsamen nordischen Markt innerhalb eines europäischen Rahmens aufzubauen. Norwegen wünschte sich vor allem schwedische Hilfe bei der Industrialisierung. Die Gründung von Norsk Hydro im Jahr 1905 war nur durch die Wallenbergs möglich gewesen, die die Finanzierung regelten. Vielleicht hatte man das im Hinterkopf. Das Volvo-Abkommen zeigt eine klare Parallele: schwedische Hilfe bei der Industrialisierung im Tausch gegen den Zugang zu norwegischen Naturressourcen. Diesmal lockte man nicht mit Wasserkraft, sondern mit Öl, aber es funktionierte trotzdem nicht. Eine der Ursachen ist ohne Zweifel die Tatsache – genau wie im Fall Telia/Telenor –, dass nationalpolitische Gedanken einen starken Einfluss hatten. Noch deutlicher wird das, wenn wir uns die Zusammenarbeit anschauen, die sich entwickelt hat. Schwedische Betriebe scheinen relativ leicht und natürlich auf dem norwegischen Markt agieren zu können, etwa wie auf einem erweiterten Binnenmarkt. Dasselbe gilt auch umgekehrt. Des Weiteren wirkt es äußerst natürlich, Teile der Produktion ins Nachbarland zu verlegen. Dies geschieht entweder durch Neugründung oder aber im Idealfall durch den Kauf von Betrieben im Nachbarland. Die schwedischen Firmen ABB, Securitas sowie Skandia und nun auch Merita Nor-banken sind in Norwegen bedeutend, während die norwegischen Firmen Orkla, Hydro und Statoil in Schweden fest etabliert sind – um hier nur die größten zu nennen. Allerdings hat man es dabei mit Unternehmen zu tun, die ursprünglich eindeutig schwedisch oder norwegisch waren, wo nationale Interessen also keine größere Rolle gespielt haben. Und generell waren die Schweden dominierend: Zum Jahreswechsel 1989–90 gab es 800 schwedische Tochtergesellschaften in Norwegen, aber nur 150 norwegische in Schweden.⁴⁵ Gibt es also doch Grund, ein wenig ängstlich zu sein, was die Dominanz der Schweden anbelangt?

Fusionen sind nicht so gewöhnlich. Die einzige von gewisser Bedeutung ist ICA-Hakon, die mittlerweile eine größere internationale Fusion eingegangen ist. Eigentlich sollte sich die Fusion von Telia und Telenor gar nicht so maßgeblich von der ICA/Hakon-Fusion unterscheiden, abgesehen davon, dass die Unternehmen der ersteren in Staatsbesitz waren. Es gibt Behauptungen, dass die Fusion ohne Probleme funktioniert hätte, wären die Firmen zunächst privatisiert worden. Möglich ist das, grundsätzlich aber sind Fusionen über Landesgrenzen hinweg nicht so gewöhnlich. Statoil, immerhin ebenfalls in Staatsbesitz, hatte jedenfalls keinerlei Probleme, sich auf dem schwedischen Markt zu etablieren. Ob ein Unternehmen in Staatsbesitz ist oder nicht, ist von daher vielleicht gar nicht so wichtig.

Wir können also ein unaufhaltbares Engagement registrieren, die Zusammenarbeit über die Grenzen hinweg zu verstärken, auch wenn man gleichzeitig beinahe konsequent scheiterte, sobald man versuchte, "einen

NORDEUROPAforum

Zeitschrift für Politik,
Wirtschaft und Kultur
ISSN 1863639X

2/2002

12. Jahrgang (5. der N.F.)

Seiten 43-63

Textanfang**Summary**

Der Traum von einem skandinavi

Die Verhandlungen und ihr Sche

Das Volvo-Abkommen – ein weite

Eine Kluft zwischen Traum und

Umfassende Zusammenarbeit – tr

Fußnoten

zur Startseite

größeren Schritt nach vorn zu machen”, wie Nordli es nannte. Insofern passt die Telia/Telenor-Havarie in ein bestimmtes Muster. Wir haben angedeutet, dass eine Erklärung in dem unvermittelten Verhältnis zwischen zwei Identitäten, der skandinavischen und der nationalen, zu finden ist. Zugleich ist es schwierig, die Havarien ohne Berücksichtigung des starken norwegischen Unionskomplexes erklären zu wollen, zumindest wenn wir der neuen *Geschichte der norwegischen Außenpolitik* glauben wollen. Letztere scheint allerdings für die Telia/Telenor-Verhandlungen nicht so entscheidend gewesen zu sein. Hier waren ja die Schweden am skeptischsten, und Ähnliches galt auch für die Volvo-Verhandlungen. Es gibt allerdings einen Unterschied, wenn man einen anderen Aspekt betrachtet: In den Volvo-Verhandlungen können wir noch immer etwas beobachten, was wir das norwegische industrielle Minderwertigkeitsgefühl nennen können. In den Telia/Telenor-Verhandlungen ist dies aber verschwunden. Es scheint also ein Punkt erreicht, an dem es nicht mehr angemessen ist, das Scheitern mit norwegischem “Dilettantismus” oder “Engstirnigkeit” erklären zu wollen.

Dieser Eindruck wird noch dadurch verstärkt, dass wir unter der Oberfläche, auf der die politischen Symbolhandlungen so wichtig sind, eine immer intimer werdende Zusammenarbeit finden. Wo die größeren Schritte schwierig werden, erscheinen die kleineren um so leichter. Es wird sogar deutlich, dass die spektakulären Schiffbrüche die praktische Zusammenarbeit durch eine Art Kompensationsmechanismus fördern können. Vielleicht wird die Telia/Telenor-Havarie letztlich ebenfalls, genau wie der Bruch der Union, zu einer engeren Zusammenarbeit führen. Man sollte nämlich nicht vergessen, dass das Scheitern noch nicht endgültig ist: Zentrale Akteure haben sich bereits in Richtung eines neuen Versuchs geäußert. Allerdings, so wird hinzugefügt, nur unter der Voraussetzung einer neuen Führung auf beiden Seiten.⁴⁶

Aus dem Norwegischen von Julia Stöber

* Eine norwegische Fassung ist unter dem Titel “En skjult agenda? Två nordiska sovjetstater? Telia/Telenor-saken i historisk perspektiv” abgedruckt in: *Till en konstnärssjäl: en vänbok till Stig Ramel*. Stockholm 2002, 183–207. Mein besonderer Dank gilt Kjell Stahle für viele Gespräche zum Telia/Telenor-Prozess.

1 St prp 58 (1998–99), 5.

2 Das Abkommen ist dem norwegischen Gesetzentwurf (siehe Fußnote 1) als Anlage 1, 37 f., dem Gesetzentwurf der schwedischen Regierung (Reg. prop. 1998/1999:99) ebenfalls als Anlage 1, 26 f., beigefügt.

3 Ibid., erste Seite.

4 Sejersted, Francis: “Den svensk-norske unions betydning for den økonomiske utvikling, spesielt i Norge”. In: Værnø, Grethe (Hg.): *Fra arvefiende til samboer. Dialog Norge-Sverige*. Stockholm 1990.

5 Vorstandsprotokoll der NewCo-Vorstandssitzung vom 19.10.1999, Diskussionspapier. (“NewCo” war der vorläufige Name für einen Telia/Telenor-Zusammenschluss.)

NORDEUROPAforum

Zeitschrift für Politik,
Wirtschaft und Kultur

ISSN 1863639X

2/2002

12. Jahrgang (5. der N.F.)

Seiten 43-63

Textanfang**Summary**

Der Traum von einem skandinavi

Die Verhandlungen und ihr Sche

Das Volvo-Abkommen – ein weite

Eine Kluft zwischen Traum und

Umfassende Zusammenarbeit – tr

Fußnoten

zur Startseite

6 Nilsson, Jan-Evert: "Svenskt näringsliv – norskt näringslivs duktiga storebror". In: Bergen bank: *Kvartalsskrift*. 1989:1, 48. (Hervorhebung von mir; FS)

7 Nordström, Kjell A.: *The Internationalization Process of the Firm – Searching for New Patterns and Explanations*. Stockholm 1991.

8 Zitiert nach Storvik, Kjetil: "Svensk-Norsk elendighet?"

In: *Praktisk økonomi og finans*. 16 (2000), 1.

9 Nordli, Odvar: *Min vei*. Oslo 1985, 138.

10 Ibid., 37.

11 1985 waren in Schweden im industriellen Sektor 768.000 Personen beschäftigt, in Norwegen nur 311.000 Personen.

12 Nilsson 1989, siehe Fußnote 6, 47.

13 Vgl. Mithander, Conny: "1905-gennombrottet för en ny konservativ nationalism". In: Eliæson, Sven u. Ragnar Björk (Hgg.): *Union & Secession*. Stockholm 2000, 205: Die Unionsauflösung bedeutete den endgültigen Bruch mit "dem alten, kriegerischen Großmachterbe". Der schwedische Nationalismus wurde dadurch in "eine industrielle Entwicklungsideologie umgewandelt, bei der moderne Technologie, Großindustrie und ökonomisches Wachstum die konstitutiven Merkmale der neuen nationalen Identität bilden."

14 Olsson, Ulf: *Att förvalta sitt pund. Marcus Wallenberg 1899–1982*. Stockholm 2000, 335.

15 Kilander, Svenbjörn: *Den nya staten och den gamla. En studie i ideologisk förändring*. Uppsala 1991, 121 passim.

16 Die Zusammenarbeit war durch NMT (*Nordisk Mobiltelefon*) organisiert (Informationen von Lars Thue, der über die Geschichte von Telenor arbeitet).

17 Aussagen im Fernsehen, unter Bezug darauf: *Aftenposten*, 27.01.1998. Vgl. auch Bondevik im Storting, 22.01.1998.

18 Am 27. Januar 1998.

19 Elisabeth Heien Berg ("Sikrer avtalen suksess?", Vermerk im Telenor-Archiv) zufolge lagen dem Abkommen sechs Prinzipien zu Grunde: Es sollte eine ganz neue Gesellschaft etabliert werden, die Telia und Telenor in sich aufnimmt. Die Fusion sollte auf einer geschäftsmäßigen Annäherung sowie der Balance und Gleichwertigkeit zwischen den Parteien basieren. Das Eigentümerverhältnis sollte 40/60 betragen, vorteilig für die schwedische Seite, aber mit stimmrechtlichen Einfluss in der Generalversammlung von 50/50. Die fusionierte Gesellschaft sollte an der Börse notiert werden. Die Gesellschaft sollte in Schweden registriert werden und ihren Hauptsitz in Stockholm haben. Der erste Konzernchef sollte Norweger sein, der erste Vorstandsvorsitzende Schwede.

20 *Aftenposten*, 15.02.2001, 44.

NORDEUROPAforum

Zeitschrift für Politik,

Wirtschaft und Kultur

ISSN 1863639X

2/2002

12. Jahrgang (5. der N.F.)

Seiten 43-63

Textanfang**Summary****Der Traum von einem skandinav****Die Verhandlungen und ihr Sche****Das Volvo-Abkommen – ein weite****Eine Kluft zwischen Traum und****Umfassende Zusammenarbeit – tr****Fußnoten****zur Startseite****21** *Dagens Nyheter*, 05.11.2000.**22** Auskunft von Informationschef Kai Rosenberg.**23** *Dagens Næringsliv*, 05.02.2001.**24** Ibid.**25** Lars Berg war Außenstehender. Zudem könnte von Bedeutung gewesen sein, dass er aus Göteborg stammt, wo man traditionell den Blick etwas leichter gen Westen wendet, während man in Stockholm stärker nach Osten und Süden ausgerichtet ist.**26** St prp nr 69 (1978–79).**27** Interview 1989. Zitiert nach Olsson 2000, siehe Fußnote 14, 412.**28** Jens Chr. Hauge: "Volvo-forhandlingene og Pehr G. Gyllenhammar". In: Idem: *Mennesker*. Oslo 1989, 295.**29** Dieses Abkommen war aus Sorge um die nordische Zusammenarbeit entstanden, nachdem Dänemark und Norwegen Großbritannien gefolgt und sich 1961 im Gegensatz zu Schweden, Finnland und Island um eine Mitgliedschaft in der EWG beworben hatten; vgl. Hansen, Svein Olav: *Drømmen om Norden. Den norske Foreningen Norden og det nordiske samarbeidet 1919–1994*. Oslo 1994, 155 f.**30** Ibid., 288.**31** In der modernen, globalisierten Wirtschaft sind diese Formen von diskriminierenden Abkommen zwischen Staaten und großen Konzernen immer alltäglicher geworden. In diesem Sinne war das Volvo-Abkommen auf jeden Fall "zukunftsorientiert".**32** Eriksen, Knut Einar u. Helge Øystein Pharo: *Norsk utenrikspolitikk historie*, Bd. 5: *Kald krig og internasjonalisering 1945–1965*. Oslo 1997, 147.**33** Ibid., 157 u. 304.**34** Bericht des gemeinsamen nordischen Ausschusses, herausgegeben im März 1954, 61. Der Bericht ist der St. Meld. Nr 87 (1954) beigelegt. Besonders schwierig war die Einbeziehung von Fisch und landwirtschaftlichen Erzeugnissen: Norwegen wünschte eine Einbeziehung der Fischereierzeugnisse, was zu der Forderung von dänischer Seite führte, landwirtschaftliche Erzeugnisse mit einzubeziehen. Dies wiederum war für die norwegische Seite unmöglich.**35** Brief an Arne Skaug, vgl.: Eriksen / Pharo 1997, siehe Fußnote 32, 303.**36** Dieser Gedanke wurde in der norwegischen Arbeiterpartei schon früh entwickelt. Im November 1934 erschien beispielweise in der sozialdemokratischen Zeitschrift *Det 20. Aarhundrede* ("Das 20. Jahrhundert") ein Artikel mit dem typischen Titel: "En felles Planøkonomi i Norden" ("Eine gemeinsame Planwirtschaft im Norden"). Vgl.: Nielsen, Henning: *Nordens Enhed gjennom Tiderne*, Bd. III. København 1937, 555.

NORDEUROPAforum

Zeitschrift für Politik,

Wirtschaft und Kultur

ISSN 1863639X

2/2002

12. Jahrgang (5. der N.F.)

Seiten 43-63

Textanfang

Summary

Der Traum von einem skandinavi

Die Verhandlungen und ihr Sche

Das Volvo-Abkommen – ein weite

Eine Kluft zwischen Traum und

Umfassende Zusammenarbeit – tr

Fußnoten

zur Startseite

37 Eriksen / Pharo 1997, siehe Fußnote 32, 165.

38 Tamnes, Rolf: *Norsk utenrikspolitikks historie*, Bd.6: *Oljealder 1965–1995*. Oslo 1997, 168.

39 Nielsen 1937, siehe Fußnote 36, 221–224.

40 Eriksen / Pharo 2000, siehe Fußnote 32, 163.

41 Ibid., 324.

42 Hansen 1994, siehe Fußnote 29, 160–161 u. 208.

43 St prp nr 69 (1978–79), Punkt 2.2., 9.

44 Storvik 2000, siehe Fußnote 8, 52; sowie: Roos, Johan: *Cooperative Venture Formation Processes: Characteristics and Impact on Performance*. Stockholm 1989, 88 f.

45 Lindboe, Rudolf: "Økonomisk integrasjon på den Skandinaviske halvøy. Sverige og Norge – to ulike land". In: Værnø (Hg.) 1990, siehe Fußnote 4.

46 "Vil prøve på nytt". In: *Dagens Næringsliv*, 05.02.2001; "Umulig uten lederskifte". Ibid.